

**UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA**  
**FACOLTA' DI SCIENZE STATISTICHE**  
**LAUREA IN STATISTICA E TECNOLOGIE INFORMATICHE**

**TESI DI LAUREA**

**RETAILTAINMENT: il caso BATA**

**RELATORE: prof. MARCO PAIOLA**

**LAUREANDO : DAVID SEGATO**

**ANNO ACCADEMICO 2006-2007**



*“L’innovazione costa, ed espone ad alcuni rischi, soprattutto in contesti in veloce evoluzione, dov’è difficile scommettere sui risultati. Ma quanto costa non innovare, restare fermi in un contesto in cui tutto cambia”*

**Fabrizio Valente  
Founder Partner Kiki Lab**



## **PREFAZIONE**

Circa due anni fa non avrei mai pensato che il marketing avrebbe travolto i miei pensieri fino a farmi scrivere una tesi sull'argomento. Sono quegli eventi che una persona non può prevedere, passioni che nascono al momento, forse incontrando la persona giusta al momento giusto, magari un professore. Ora sto scrivendo questa tesi nel reparto marketing di una grande Multinazionale, e mi sento al posto giusto.

Alcune persone pensano che il marketing sia lo strumento che le aziende usano per aumentare i loro profitti, a volte gli stessi amministratori delegati lo pensano. Proprio perché sono i clienti stessi che fanno del marketing una scienza in continua evoluzione, con le loro abitudini, con i loro stili di vita, non può essere così. Durante la mia esperienza di stage ho avuto l'opportunità di frequentare un corso di formazione per allievi gerenti. Non avevo ancora un'idea chiara su quale argomento scrivere la mia tesi, ma sono bastate poche parole per imprigionarmi in un mondo tutto da scoprire. Mentre ascoltavo, la mia mente viaggiava, vedevo negozi bellissimi, dove ogni cosa era perfetta. Non nascondo che in quel momento pensavo di aver inventato lo shopping experience. Con mia grande sorpresa invece, ho scoperto che l'argomento, seppur moderno, era già stato affrontato da molti Autori, ma non mi sono scoraggiato. Leggendo la mia tesi percorrerete la strada che ho creato leggendo i diversi libri sull'argomento, "rubando" tra le presentazioni presenti nel server dell'azienda, ascoltando i discorsi dell'ufficio, e non da ultime le idee delle persone con cui mi confrontavo. Nella prima parte della tesi, esploro l'esperienza d'acquisto vista dal punto di vista del cliente, esaminando i cambiamenti sugli stili di vita, definendo aspettative, bisogni e differenze tra le macro categorie "uomo" e "donna". Sempre nella prima parte accenno ad alcune caratteristiche

logistiche, come la dislocazione spaziale del prodotto e l'estetica delle facciate. Nel capitolo III approfondisco le argomentazioni accennate nella prima parte, inoltrandomi nelle nuove regole visual e insistendo sull'importanza del merchandising. Discuto in questa sezione le modalità attraverso le quali si può raggiungere la giusta attribuzione della superficie espositiva ai reparti, accennando anche alla scelta del layout merceologico.

Il capitolo IV è il cuore della tesi: in questa parte, il negozio si smaterializza diventando un appagamento dei sensi. Il processo di scelta del negozio da parte del consumatore diventa un fattore critico di successo, le aziende non possono permettersi di trascurarlo. Inoltre in questa sezione cerco di definire come un negozio possa, e in alcuni casi debba, creare l'atmosfera giusta per i propri clienti utilizzando tutti i fattori a disposizione.

Termino la parte dedicata alla descrizione del fenomeno con un'analisi rivolta al processo di innovazione, giungendo, grazie ad un'indagine svolta dall'Università di Parma, ai fattori che sono coinvolti nell'innovazione e i benefici che vengono tratti.

Dal capitolo VI, descrivendo il caso BATA, cerco di dare un "tocco di praticità" a quanto descritto nei precedenti capitoli, rappresentando concetti teorici con esempi e indagini. I negozi BATA diventano in questa sezione quadri da scoprire, dove ogni dettaglio è valutato e confrontato con le nuove teorie. I percorsi, il layout, i clienti, sono descritti minuziosamente.

Se dopo aver letto questa tesi vi accorgete che entrando in un negozio il vostro sguardo punta a particolari che prima definivate insignificanti, se apprezzerete un prodotto non solo per le sue caratteristiche ma perché era esattamente dove volevate che fosse, non preoccupatevi, è successo anche a me.

# SOMMARIO

PREFAZIONE.....	5
INTRODUZIONE .....	9
1. LA PROGETTAZIONE DEGLI SPAZI VENDITA .....	11
1.1 Il negozio ideale .....	11
1.2 Gli americani hanno sempre ragione .....	12
1.3 Lo spazio di vendita.....	13
2. RETAIL DESIGN .....	16
2.1 L'evoluzione dell'acquisto .....	16
2.2 Anche noi siamo clienti .....	17
2.3 Il retail store.....	18
2.4 Una storia da raccontare .....	19
2.5 Coinvolgere anche i sassi .....	20
2.6 Dimmi dove .....	21
2.7 Io Tarzan tu Jane .....	22
2.8 L'esposizione dentro ad un negozio .....	23
2.9 I particolari da non trascurare.....	24
3. L'ATTIVITA' DI DISTRIBUZIONE A LIBERO SERVIZIO E IL <i>MERCHANDISING</i> .....	26
3.1 Gli acquisti d'impulso .....	26
3.1.1 L'importanza del merchandising .....	27
3.1.1.1 Il layout.....	28
3.1.1.1.1 L'attribuzione della superficie espositiva ai reparti .....	29
3.1.1.1.2 L'organizzazione del layout merceologico.....	30
3.1.1.2 L'attività di display.....	31
3.2 Le attrezzature espositive .....	32
3.2.2 L'esposizione del prodotto sullo scaffale .....	33
3.3 Le iniziative promozionali.....	34
4. L'ATMOSFERA DEL PUNTO VENDITA .....	36
4.1 L'evoluzione del punto vendita.....	36
4.2 Il processo di scelta del negozio da parte del consumatore .....	38
4.3 L'atmosfera come variabile strategia del retailing mix .....	40
4.4 L'utilizzo degli stimoli olfattivi da parte delle imprese .....	42
5. L'INNOVAZIONE COME PROCESSO PIANIFICATO.....	44
5.1 Il processo di sviluppo dei nuovi servizi .....	44
5.2 Nuovi modelli organizzativi .....	49
6. IL NEGOZIO BATA.....	52
6.1 L'azienda .....	52
6.2 New concept .....	53
6.3 Stato dell'arte e potenzialità del brand Bata .....	54
6.4 Bilancio prospettico: l'Architettura d'Immagine .....	55

6.5 Bilancio prospettico: Il Target .....	56
6.6 Bilancio prospettico: Il prodotto .....	57
6.7 L'immagine Bata .....	58
6.8 Il valore del logo .....	58
6.8.1 Sistema di immagine: mapping valoriale.....	59
6.9 I punti vendita Bata.....	60
6.9.1 Il percorso .....	62
6.9.2 Valutazione analitica.....	64
7. IL SERVIZIO ALLA VENDITA.....	67
7.1 Centralità del cliente .....	67
7.2 I quattro tipi di venditore .....	68
7.3 Saper ascoltare .....	68
7.4 Step 1: Accoglienza .....	69
7.5 Step 2: L'approccio.....	70
7.6 Step 3: La trattativa.....	70
7.7 Step 4: La conclusione .....	71
7.8 Step 5: Il congedo .....	72
7.9 Un'occasione unica.....	72
7.10 Cosa il cliente nota di più.....	72
8. IL MODELLO SENC .....	75
8.1 Introduzione .....	75
8.3 Applicazione del modello SENC al caso BATA .....	76
9. BATA EXPERIENCE .....	79
9.1 Fotografia dei negozi attuali .....	79
10. ESEMPI DI SHOPPING EXPERIENCE .....	82
10.1 Fnac.....	82
10.2 American girl place.....	83
10.3 Welles Fargo .....	84
10.4 Fiorucci .....	85
10.5 Coin.....	85
10.6 I piccoli negozi.....	86
10.7 Samsung.....	87
11. CONCLUSIONI .....	88
12. BIBLIOGRAFIA .....	92
13. RINGRAZIAMENTI.....	93



## INTRODUZIONE

Il canone ideale del punto vendita non esiste. Ogni giorno vengono riscritte le regole, i negozi cambiano, si spostano, spariscono.

L'evoluzione è necessaria per la sopravvivenza, senza di essa ogni store è destinato ad essere dimenticato.

La tendenza delle imprese è di arricchire il valore generato dalla *shopping expedition*, caricandola di significati e valori sul piano esperienziale, in modo da trasformarla da attività che genera prevalentemente costi e sacrifici, ad attività piacevole in grado di generare utilità di tipo prevalentemente emozionale.

Gli americani soliti nel dire che i tre requisiti di un buon punto vendita sono "location, location, location" (Rubinelli 2005), nelle teorie più recenti invece si afferma che sono "brand, visual, emotion".

La progettazione di un punto vendita è un'attività complessa, bisogna tenere presente molti fattori, tra cui: la redditività, i vincoli e i costi, lo sviluppo, la sicurezza, la soddisfazione del cliente.

Come deve essere il negozio del futuro? Come si può non deludere un cliente sempre più esigente? Come emozionarlo? Come gestire nel modo più efficiente lo spazio a disposizione?

La soluzione è spesso un difficile bilanciamento tra le esigenze dell'offerta e quelle della domanda (Sabbadin 1993). Da un lato l'impresa cerca di ottimizzare la redditività dello spazio, dall'altro si cerca di risparmiare tempo e ricevere gratificazioni di tipo psicologico.

Un contenitore di merce, ciò era uno store qualche anno fa; invece oggi lo spazio comunica, vende l'immagine dell'azienda, crea stati affettivi incoraggiando gli acquisti di impulso.

I clienti sono sempre più informati, sempre più spesso conoscono l'azienda, i prodotti e di conseguenza i concorrenti, non possono più

essere presi in giro, non si può più creare un prodotto e credere di venderlo solo perché esiste, bisogna realizzare un contesto che lo introduca e che lo renda straordinario.

Tutti noi siamo clienti, quante volte ci arrabbiamo quando al supermercato non troviamo quello che cerchiamo, quando non troviamo la nostra taglia, quando aspettiamo più del previsto alla cassa, quando non riusciamo a passare per i corridoi, quando la confezione del passato di pomodoro ci schiaccia l'insalata nel carrello, e potrei andare avanti all'infinito.

Ecco perché il negozio è parte integrante del prodotto, uno studio accurato crea valore aggiunto e vantaggio competitivo.

Riuscire a trasmettere emozioni attraverso un punto vendita è la nuova sfida degli *store manager*, una sfida che è possibile vincere solo conoscendo alla perfezione ogni cliente, ogni stato d'animo, e cercando di offrire una soluzione per ognuno di essi.

Nei settori maturi, in cui innovare è difficile o troppo costoso, o in settori altamente concorrenziali un buon negozio può fare la differenza.

Avere clienti soddisfatti dal sentimento di "esserci", che provano la sensazione del *being in the place* potrebbe rappresentare una sfida, un obiettivo per i *retailer*. Un cliente che prova tale sensazione sta effettivamente consumando anche lo spazio fisico in sé, lo sta trasformando in *place* e aumenterà così il tempo speso in negozio, quindi la propensione all'acquisto e la soddisfazione percepita legata alla qualità dell'ambiente (Borghini 2005).

# 1. LA PROGETTAZIONE DEGLI SPAZI VENDITA

## 1.1 Il negozio ideale

Esistono due modi per riuscire a far emergere i propri prodotti in un mercato affollato da concorrenti. Uno è creare un prodotto veramente straordinario, l'altro è creare un punto vendita straordinario. Mentre il primo è frutto di ingegno, investimenti e spesso di un po' di fortuna, il secondo è ottenibile attraverso l'applicazione sistematica di regole visual e *merchandising*, e a volte, può essere ottenuto con piccoli investimenti. Nel caso in cui un prodotto straordinario si unisce ad un negozio straordinario (es. Apple Store) si ottiene il massimo risultato, appagando i clienti in ogni loro aspettativa.

Un' analisi svolta da McGrath (1998) ha dimostrato come il negozio ideale sia un posto in cui sia uomini che donne si prendono "il proprio tempo", cercando, rovistando tra i prodotti, toccando, giocando con la merce, vivendo sensorialmente questo processo di ricerca. In nessuno dei racconti e delle immagini evocate il prezzo, la convenienza, l'affare sono emersi come elementi costitutivi del negozio ideale, mentre è stata riservata enorme importanza all'abbondanza di prodotti e all'ambientazione.

Questa analisi non fa altro che dimostrare un concetto che è radicato in ognuno di noi: ognuno vorrebbe da un negozio l'espressione della sua emotività, vorrebbe che tutto fosse al suo posto.

Fino a qualche tempo fa andare incontro alle esigenze del cliente era solo considerato un dovere marginale. Se si poteva, si faceva qualcosa alla fine del processo di progettazione, ora invece è diventato necessario imporlo come priorità; il cliente di oggi infatti reputa il negozio come fattore di scelta di un prodotto.

La purezza del *design* di un'ambientazione, la creazione di ambienti e atmosfere dimenticati o lontani nel tempo e nello spazio possono costituire un'occasione per vivere significati attribuiti al valore dell'estetica, della bellezza, del divertimento che le persone non riescono a realizzare in altri posti, in altre occasioni di vita (Borghini 2005).

Dobbiamo comunque accettare che spesso il negozio ideale rimane se non una speranza, una semplice immagine nella mente del consumatore. Ad intervenire in questi casi sono altri fattori seppur secondari ma comunque fondamentali nell'approccio all'acquisto quali, la disponibilità economica, la distanza dal punto vendita, il tempo a disposizione. Per questo motivo è essenziale studiare bene il *target* a cui il negozio vuole proporsi, per avvicinarsi il più possibile alle sue esigenze.

## **1.2 Gli americani hanno sempre ragione**

Scegliere la localizzazione adatta per una nuova apertura rimane un fattore critico di successo, nonostante nelle ultime pubblicazioni sembri essere stato sostituito da altri fattori. Il negozio ideale nel posto sbagliato perde tutta la sua capacità di attrazione. Scegliere la *location* per un nuovo punto vendita è spesso un'operazione complessa che coinvolge più di una persona all'interno dell'azienda.

Oggi, attraverso modelli di regressione che permettono di stimare il fatturato di una nuova location in funzione di parametri localizzativi, di potenzialità di mercato tenendo congiuntamente presente la pressione della concorrenza, è possibile valutare la popolazione che gravita effettivamente intorno al punto vendita (variabili quali sono la residenza, il lavoro, gli spostamenti) e che potenzialmente si recherà presso quello

specifico negozio per i propri acquisti. La possibilità di lavorare con metodologie di questo genere, permette di elaborare modelli di stima del fatturato molto più precisi e puntuali. Modelli che riescono anche a tenere conto delle scelte del consumatore, che dipendono dalle alternative di acquisto alle quali è sottoposto. I parametri di valutazione anche dello stesso consumatore cambiano, infatti, sulla base di diverse variabili: a parità di tempo/distanza il consumatore privilegerà il punto vendita con la migliore offerta, mentre a parità di offerta opterà per il negozio più vicino o più comodo da raggiungere. La possibilità per le catene del Retail di lavorare su basi così dettagliate e con una percentuale di errore minima, produce una maggiore consapevolezza nella definizione delle aperture, nella scelta dell'assortimento e nell'organizzazione delle attività di marketing e di comunicazione legate al lancio e allo sviluppo del singolo punto vendita.

La giusta *location* diventa quindi la pietra su cui poggiare l'intera progettazione del punto vendita, e sbagliare significa spesso perdere l'intero investimento.

### **1.3 Lo spazio di vendita**

Lo spazio è la seconda risorsa da gestire per costruire correttamente e permettere di leggere in trasparenza il punto vendita. È direttamente interrelato all'immagine che l'insegna vuole dare al consumatore. Come accade con i beni e i servizi, è possibile immaginare che anche gli spazi fisici contribuiscono al processo di costruzione di identità delle persone, in quanto ne influenzano le azioni e i comportamenti. Le attività di *shopping* vengono infatti guidate dagli stessi obiettivi e criteri di scelta

che guidano le scelte dei prodotti, delle marche e qualsiasi altra scelta di consumo (Borghini 2005).

Esistono cinque principi fondamentali che devono essere rispettati nella progettazione degli spazi di vendita:

- *Redditività*, ogni metro quadrato di superficie di vendita deve essere reso redditizio e produttivo al fine di rendere idealmente tutte le marche e la merce offerte un solo prodotto d'impulso; esempi di metodi: la conduzione guidata nei reparti;
- *Vincoli e costi*, è necessario tenere conto dei vincoli tecnici cui il punto di vendita e alcuni reparti sono sottoposti. Ciò significa organizzare i costi;
- *Soddisfazione del cliente*, il cliente desidera, soprattutto nelle grandi superfici, trovare nelle vicinanze, in modo ben segnalato e logico, tutti i prodotti funzionali a un'unica o a più categorie similari. Da qui la nascita della filosofia del *category management*;
- *Sviluppo*, un buon progettista, anche se non gli è stato richiesto, deve preventivare lo sviluppo, l'approfondimento o la segmentazione del negozio. L'estensione, ovviamente, è sempre più possibile sui lati, visto che sul fondo, in genere, si trova il magazzino, ma gli spazi possono essere modulati e quindi trasferibili;
- *Sicurezza*, alcuni segmenti di clientela vanno sorvegliati. Per i reparti e le categorie di prodotto soggetti a forte rischio di furto è necessario avvicinare i reparti stessi ai registratori di cassa o addirittura all'area di accoglienza.

La *mission* dell'azienda è il punto su cui poggiare tutta la progettazione degli spazi, essa infatti è il punto di riferimento per chiunque, in qualunque modo, voglia leggere le strategie e l'operatività dell'impresa distributiva.

Partire dalla *mission* permette di creare coerenza tra l'immagine strategica dell'azienda spesso nascosta e criptata, con l'immagine visibile e confrontabile dai consumatori. Garantisce una uniformità tra i diversi punti vendita, che, anche se dislocati in contesti diversi, mantengono la stessa logica e funzionalità.

## 2. RETAIL DESIGN

### 2.1 L'evoluzione dell'acquisto

La velocità con cui il mondo si sta evolvendo è impressionante. Poco tempo fa, il regalo tipico per i ragazzi che facevano la comunione era la bicicletta, poi è diventato l'orologio, poi il computer e il cellulare, oggi si regalano vacanze. Questo continuo correre non è solo legato alla maggiore disponibilità economica dell'individuo, soprattutto perché molti prodotti hanno perso la loro eccezionalità, ad esempio, il cellulare da mero strumento di comunicazione a *status symbol*. È difficile emozionare, perché tutto è a portata di mano e tutto si può comprare. Siamo così sicuri che internet rivoluzionerà il nostro modo di fare *shopping*? Siamo così sicuri che preferiamo perdere un'ora di fronte al computer piuttosto che farci un giro per i negozi? Lo scopo del retail design, è appunto far rinascere nei consumatori la voglia di uscire, la voglia di emozionarsi, questo si presenta come un obiettivo ambizioso, ma perché tale oggetto di studio.

L'atto dell'acquisto sarà in futuro un'operazione molto diversa da come l'abbiamo interpretata fino ad oggi. Non ci sarà più una netta distinzione tra luogo della vendita e luoghi per la cultura, per il tempo libero o per il lavoro. Nemmeno l'ambiente domestico resterà escluso da questa contaminazione. La globalizzazione commerciale e tecnologica ci sta già portando il negozio in casa attraverso internet, ma anche la casa necessariamente sta entrando in negozio. Infatti sempre più spazi commerciali propongono al loro interno la presenza di aree dedicate al relax con salottini per la lettura, spazi per la conversazione o per ascoltare musica sorseggiando un caffè.



Possiamo dire che in futuro non ci sarà più il cliente che cerca la merce o l'occasione d'acquisto, ma più probabilmente saranno le occasioni d'acquisto a incontrare i clienti (Trevisan, Pegoraro 2007).

È per questo che il negozio non può continuare ad essere un luogo per una semplice esposizione, ma deve integrare sempre più attività fino a poco tempo fa escluse dal luogo della vendita. Le potenzialità di uno store crescono così a dismisura, dando la possibilità alle aziende di raccontare un storia, in cui clienti e prodotti sono i protagonisti.

## ***2.2 Anche noi siamo clienti***

A volte non ci pensiamo, ma spesso quando fra noi diciamo “questo prodotto poteva essere fatto meglio”, ad esempio, la spazzola dell'aspirapolvere o qualsiasi strumento da lavoro, esercitiamo senza volerlo il nostro potere d'acquisto, più ne parliamo con amici, parenti ecc. più questo potere cresce e influenzerà le scelte dell'azienda produttrice. Ogni volta che entriamo in un negozio e proviamo una sensazione di disagio stiamo inconsciamente escludendo dal nostro acquisto qualsiasi prodotto che quel punto vendita propone. È per questo motivo che le aziende devono “studiarci”, metterci in condizione di effettuare i nostri acquisti esattamente come nella nostra mente sono stati immaginati.

Oggi si viaggia molto di più, le informazioni sono reperibili da chiunque e in qualsiasi momento; questo porta i clienti ad essere sempre più esigenti ed esperti. Esausti per il bombardamento pubblicitario e gli stimoli commerciali, i nuovi consumatori non valutano più i prodotti solo comparandoli per qualità e prezzo, ma ricercano valori nuovi legati all'estetica della presentazione, alla qualità del servizio, all'immagine e all'etica aziendale.

Aver individuato l'obiettivo, non risolve però il modo per realizzarlo. La maggior parte delle scelte, delle preferenze qualitative e quantitative, vengono decise "in interior homine", talvolta con presa di coscienza, ma mai involontariamente, perché frutto del carattere dei consumatori.

Il nostro negozio ideale è l'obiettivo delle grandi aziende di *retail*, le nostre scelte sono il loro profitto. È per questo che sempre di più nella progettazione degli spazi vendita vengono coinvolti psicologi ed esperti sociologi.

### **2.3 Il retail store**

Il *retail store* è uno spazio di vendita monomarca. La differenza con uno spazio multimarca è di non dover mettere in comune ambiente, finiture, illuminazione e personale che, essendo condivisi con altri *brand*, non possono che essere generici, ovvero incapaci di trasmettere pienamente i valori e lo stile propri. I negozi monomarca sono i luoghi dove è più frequente vivere una vera esperienza d'acquisto, perché i prodotti vengono inseriti in ambienti costruiti per esaltarne colori, caratteristiche e pregi. Lo spazio comunica la *mission* dell'azienda, i clienti in questo modo possono meglio esprimere la loro fidelizzazione, possono appoggiarsi all'azienda per creare il proprio stile.

I negozi monomarca per assecondare l'effettiva e inevitabile scarsità dei prodotti, e quindi limitatezza di scelta, devono a maggior ragione investire sullo *shopping experience*, dando quindi ai clienti un buon motivo per acquistare i loro prodotti.

Il confronto con altri *brand* è inevitabile ma costruttivo: i negozi monomarca non si limitano a studiare la concorrenza diretta, ma valutano e si aggiornano costantemente sui nuovi *retail* aperti, cercando

ogni volta di migliorare i loro *layout*, in modo da cercare di emozionare sempre, ma in modo diverso.

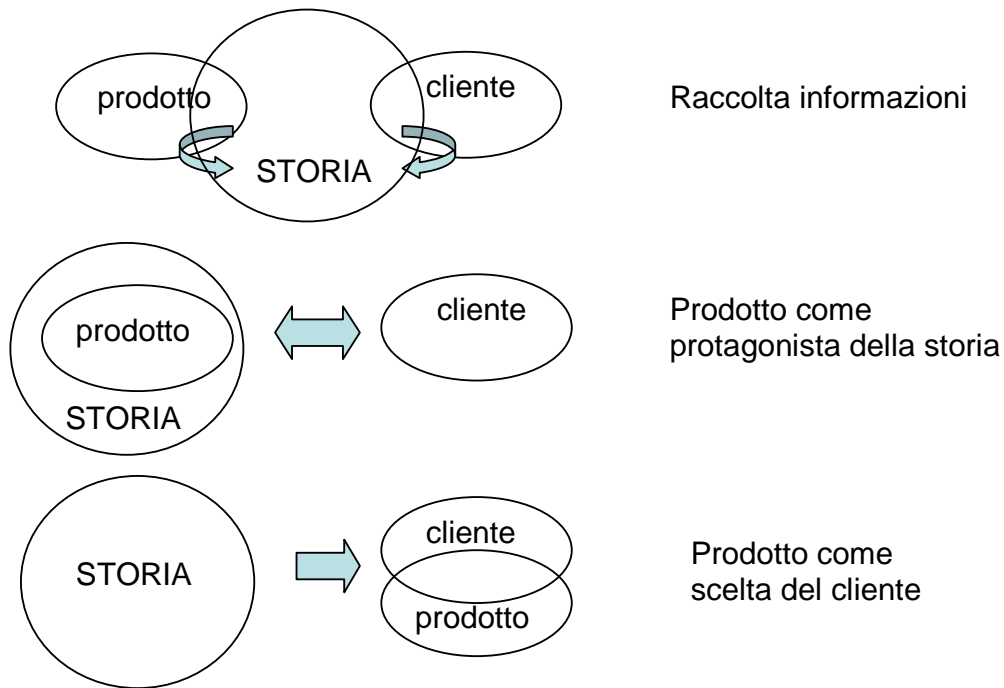
Per emozionare un cliente innanzitutto bisogna sorprenderlo: è evidente che se un cliente si aspetta una sorpresa, non sarà più possibile farlo. Sembra un simpatico gioco di parole, ma esprime esattamente la difficoltà con la quale i *retail store* si confrontano ogni giorno. Se un cliente è stato sorpreso una volta, e ha vissuto quindi un'esperienza d'acquisto positiva, la seconda volta non lo sarà più, dalla terza in poi la monotonia azzerà l'emozione iniziale.

Il *retail store* quindi deve innanzitutto cambiare spesso, cercando sempre di sorprendere i clienti.

## **2.4 Una storia da raccontare**

Godin S. (2006) nei suoi libri parla spesso di come i prodotti devono essere straordinari, ma tuttavia al giorno d'oggi un prodotto straordinario, senza un *retail store* rimane anonimo, senza una storia. In un mondo in cui non si presta più attenzione a niente, dove il tempo è denaro, il modo migliore di comunicare con i clienti è dare loro una "storia da raccontare". La storia che raccontiamo ha due coprotagonisti, il prodotto e il cliente. L'obiettivo della storia sarà di coinvolgerli e farli interagire nel loro ambiente ideale (Trevisan Pegoraro 2007). I pionieri dello *shopping experience* hanno trasformato i propri negozi in veri e propri palcoscenici, dove la storia veniva raccontata attraverso l'ambientazione, i profumi, i suoni. La caratteristica principale della storia, è quella di essere narrata dai clienti (soggetti attivi e passivi ad hoc) e non solo dal negozio (deve essere quindi semplice da ricordare e coinvolgente da raccontare). Ciò significa per i *retail store*, acquisire la possibilità di

pubblicizzarsi con il metodo più diretto ed efficiente in assoluto: la testimonianza diretta.



## **2.5 Coinvolgere anche i sassi**

Il *sensory retailing* è un termine inglese usato per definire la progettazione di un'esperienza *retail* globale, la creazione di un'atmosfera che ha effetti subconsci e non razionali sul consumatore. Profumi uniti a suoni, musiche ed effetti luminosi, hanno infatti la capacità di comunicare una sensazione di benessere e rilassamento. Colori e materiali hanno una determinante influenza sul comportamento

delle persone, coinvolgendo due sensi molto importanti come la vista e il tatto. L'obiettivo di un progetto multisensoriale è dunque quello di immergere completamente e personalmente il cliente nella storia che lo spazio racconta (Trevisan Pegoraro 2007).

Nella valutazione e nel ricordo di un punto vendita gioca un ruolo fondamentale soprattutto la memoria epigenetica, cioè quella basata, in gran parte, su elementi difficilmente traducibili sul piano collettivo: perché risalenti solamente nel proprio io, come profumi, rumori, parole, colori. Descrivere un certo negozio significa allora inevitabilmente percorrere il labirinto delle reminiscenze da tradurre in un linguaggio verbale e figurato. Non è facile. Per di più, l'operazione può risultare estremamente fuorviante e scarsamente obiettiva.

## **2.6 Dimmi dove**

Ogni *layout* deve essere pensato per guidare i clienti dalle vetrine all'interno del negozio, dove l'attenzione deve essere catturata dagli elementi principali del progetto e quindi dalle diverse categorie di prodotto.

La definizione di un chiaro percorso di circolazione è il primo importante aspetto, che permette di guidare il cliente e di portarlo a contatto con tutte le linee di prodotti proposti e di evitare affollamenti.

La circolazione ha anche l'obiettivo di far incontrare il consumatore con le diverse tipologie di prodotti in modo consequenziale e non casuale. Un esempio molto evidente di controllo dei flussi circolatori è quello dei supermercati dove il cliente è incanalato (in molti casi costretto) in un percorso che lo accompagna dall'ingresso alla cassa toccando tutte le categorie merceologiche.

Ogni prodotto ha la sua storia e ogni storia i suoi elementi fondamentali: bisogna individuarli per poterli posizionare correttamente. Generalmente si tratta di prodotti importanti esposti in modo evidente o elementi che vengono presentati con particolare enfasi. La collocazione di questi consente di creare punti di interesse all'interno del *layout*, che contribuiscono a determinare e rafforzare il percorso definito. (Trevisan, Pegoraro 2007).

## **2.7 Io Tarzan tu Jane**

Nella definizione del *layout* vanno analizzate le diverse aree funzionali per garantire il giusto bilanciamento tra zone ad intensa attività e aree di decompressione. Va inoltre tenuto conto della numerosità delle linee di prodotto (esempio dell'abbigliamento con linea uomo, linea donna, bambino ecc.). In questa attività vanno considerati i diversi approcci all'acquisto delle differenti categorie di consumatori cui i prodotti si riferiscono. Usualmente i prodotti relativi ad un pubblico maschile vanno posti visibili in adiacenza all'ingresso. Il pubblico maschile, è impaziente e meno disposto a cercare, tanto che se non trova subito quello ciò che desidera a volte preferisce cambiare negozio o rinviare l'acquisto. La linea dei prodotti per la donna, al contrario, può essere presentata a piani diversi da quello di accesso. Ciò è dovuto ad una più spiccata propensione allo shopping del pubblico femminile da cui deriva una maggiore disponibilità alla ricerca del prodotto desiderato.

## **2.8 L'esposizione dentro ad un negozio**

La progettazione di tutti i sistemi espositivi e di tutti gli elementi di supporto alla vendita hanno un duplice ruolo: da un lato la necessità di supportare in modo forte e coerente i messaggi di comunicazione che il progetto intende trasmettere al consumatore finale, dall'altro essere in grado di presentare al meglio il prodotto valorizzandone tutte le caratteristiche qualitative, estetiche e di contenuto.

È abbastanza evidente come differenti categorie di prodotto abbiano esigenze espositive diverse, ma non è altrettanto evidente come prodotti della stessa categoria necessitino di sistemi espositivi differenziati in funzione del loro valore reale, del tipo di consumatore al quale si riferiscono e del tipo di utilizzo per il quale sono pensati.

Il continuo aumento del costo delle superfici espositive, causato dall'incremento del valore degli immobili, trasforma lo spazio disponibile in una risorsa limitata che deve risultare produttiva ed essere utilizzata in modo ottimale. Esistono alcune regole fondamentali di dislocazione spaziale del prodotto proprio dal punto di vista ergonomico.

Si può dire che in linea generale il prodotto deve essere disposto nello spazio in un'area verticale compresa tra 40 e 170 cm dal pavimento, intervallo di spazio per una visibilità ideale e quindi maggiore possibilità di contatto. Sopra i 170 cm invece possiamo trovare ancora prodotto, ma generalmente di dimensioni medio grandi, disposto in modo da catalizzare l'attenzione da lontano. I *department store* usano questo spazio per la grafica di comunicazione o come *display* per le immagini delle campagne pubblicitarie.

Per gli espositori "ad isola", invece è buona norma che essi non superino i 150 cm di altezza, per non diventare degli ostacoli alla visione generale dello spazio.

## **2.9 I particolari da non trascurare**

Esistono alcuni elementi che influenzano in modo non trascurabile la percezione del consumatore all'interno del punto vendita.

L'illuminazione, la profumazione, i suoni sono i più importanti tra essi.

L'illuminazione riveste un ruolo importante in tutti gli ambiti della vita umana. Illuminare significa fornire la luce corretta per ogni tipologia di attività. La "giusta luce" è quella che sa coniugare in un'unica soluzione, tutte le aspettative psichiche e fisiologiche dell'osservatore in relazione al luogo e quindi all'attività che esso si appresta a svolgere (Trevisan, Pegoraro 2007).

Al pari dell'illuminazione anche la profumazione ha assunto, negli ultimi anni, una funzione sempre più determinante nella progettazione degli spazi architettonici (e non solo). L'odore è uno strumento che rende l'esperienza più pregnante e più coinvolgente e spesso, proprio perché l'odore non è visibile, il ricordo rimane più a lungo.

L'importanza del ruolo persuasore e stimolante dei profumi è comunque conosciuto già nell'antichità: ai tempi di Marco Polo i mercanti cinesi usavano estratti vegetali come profumazione dei loro tessuti per invogliare e stimolare i clienti all'acquisto. Quindi, nell'ottica della creazione di una *shopping experience* globale, l'allestimento olfattivo assume un peso importante proprio per l'intima relazione che l'olfatto instaura con le emozioni, e quindi con le possibilità d'acquisto.

Analogamente riveste, il suono e la sua gestione. Per *sound design* si intende la progettazione di sistemi sonori coordinati utili e necessari: voce, musica, video, suoni e mascheramento di rumori. La progettazione del sound deve partire dallo stesso *briefing* aziendale per essere in sintonia con i messaggi che il *brand* deve comunicare. Per funzionare correttamente, tutto il lavoro dei compositori del *sound* deve essere



supportato dallo studio della diffusione sonora, che va svolto con estrema attenzione e in stretto contatto con la progettazione architettonica dello spazio. Gli effetti sonori vanno calibrati per creare atmosfere e sensazioni diverse. Nei negozi che usano tenere le porte d'ingresso aperte, la musica può essere utilizzata come elemento di richiamo, di attrazione e di invito ad entrare. Una volta all'interno dello spazio l'acustica dovrebbe avvolgere il cliente isolandolo dalle interferenze esterne, questo per aumentare il senso d'intimità e di comfort .

La musica dovrebbe quindi accompagnare il cliente nel percorso all'interno del negozio, scandendo il passaggio da un'area all'altra.

### **3. L'ATTIVITA' DI DISTRIBUZIONE A LIBERO SERVIZIO E IL *MERCHANDISING***

#### ***3.1 Gli acquisti d'impulso***

La casalinga di una volta, prima di uscire di casa, faceva l'elenco dei prodotti di cui aveva bisogno e quando entrava nel negozio sapeva esattamente ciò che doveva acquistare. Quando poi rientrava, i suoi acquisti corrispondevano a quanto aveva pianificato; difficilmente comprava di più, poteva anzi capitare che la spesa fosse di minore entità a causa dell'esaurimento o dell'assenza di alcuni prodotti presso il punto vendita.

L'arrivo del libero servizio ha modificato profondamente i comportamenti dei consumatori, oggi la quota degli acquisti non pianificati è molto alta. Spesso le persone entrano nel supermercato senza una elencazione scritta dei prodotti da acquistare, o con una lista generica, soggetta a modifiche, dove sono riportate solo le famiglie di prodotti senza indicazione di marche specifiche.

La logica conseguenza di questi modi di agire rivela che la maggior parte delle scelte e delle decisioni avvengono direttamente all'interno del punto vendita e ciò porta ad effettuare acquisti non programmati.

L'impulso può essere generato dalla voglia di novità, dal desiderio di provare, dalla presenza di offerte promozionali o semplicemente da uno stimolo visivo generato dall'esposizione o dalla confezione del prodotto.

I beni maggiormente soggetti ad acquisto d'impulso sono prodotti alimentari e non, generalmente di dimensioni ridotte, di basso prezzo unitario e non indispensabili (Maroni 2006).

### **3.1.1 L'importanza del merchandising**

Nella vendita a libero servizio è di fondamentale importanza la presentazione del prodotto, in quanto un'esibizione disordinata aggravata da confezioni difettose o prezzi non chiari scoraggia l'acquisto ed influisce conseguentemente in modo negativo sull'immagine del punto vendita.

L'esposizione condiziona la scelta proprio nell'attimo in cui viene effettuato l'acquisto, nel momento più prossimo al consumo. Il *merchandising* è quindi il complesso di tutte le attività che hanno lo scopo di stimolare l'acquisto da parte del cliente una volta che la merce ha raggiunto il punto vendita. Consiste nell'esposizione del prodotto, nell'accessibilità allo stesso, nell'elaborazione di un messaggio che attiri l'attenzione e l'interesse del cliente.

La stimolazione gli acquisti d'impulso, viene effettuata esclusivamente nel luogo delegato alla vendita : ipermercato, supermercato, piccolo negozio a gestione familiare o stazione di servizio.

Il *merchandising* interviene sostituendo la presentazione passiva del prodotto, con una presentazione che fa uso di tecniche che consentono di valorizzare gli articoli ed esporli nelle migliori condizioni materiali e psicologiche a fine di incrementare le performance di vendita.

È evidente che le tecniche di *merchandising* consentono anche di soddisfare le esigenze del cliente che, grazie all'esposizione ottimale della merce, è facilitato nel processo di acquisto, risparmia tempo, riceve informazioni sul prodotto nonché gratificazioni psicologiche (dirette e non). Il merchandising può essere effettuato dal venditore, dal fornitore o da entrambi.

In passato si pensava che la fedeltà di marca, creata per mezzo della pubblicità, fosse un sufficiente stimolo all'acquisto. Oggi è noto che il

merchandising può essere considerato come l'ultimo anello della catena distributiva, tale da modificare qualsiasi approccio all'acquisto. Questo aspetto differenzia in modo significativo il merchandising dalla pubblicità. Quest'ultima deve tenere conto dell'intervallo temporale che intercorre tra il momento di stimolo della domanda e quello della risposta del cliente, mentre il *merchandising* agisce nel momento decisivo della scelta, quando il consumatore entra nel punto vendita, viene in contatto con il prodotto ed è ancora disposto a cambiare preferenze, marca, qualità (elementi fondamentali nello stimolo all'acquisto). Gli elementi principali del merchandising sono il layout e il display.

### **3.1.1.1 Il layout**

Organizzare il *layout* di un esercizio commerciale significa distribuire e delimitare gli spazi fisici, definire e suddividere la superficie di vendita, tenendo conto di tutte quelle soluzioni tecniche che consentono di rendere funzionale ed efficiente l'ambiente disponibile.

Vuol dire assegnare spazi idonei ai diversi reparti, disporre in modo ottimale le attrezzature espositive, fare in modo che queste possano essere riempite senza difficoltà del personale addetto.

Nel progetto di *layout* viene individuata l'ubicazione delle vie di accesso e d'uscita, il numero e l'ottimale posizione dei registratori di cassa che devono essere tali da minimizzare il tempo di formazione delle code.

In fase di progettazione bisogna logicamente tener conto dei vincoli posti dalle strutture edilizie, in modo particolare nel caso di immobili non edificati ad esclusivo uso commerciale.

Ogni metro quadro della superficie del punto vendita deve risultare produttivo, il layout deve, quindi, essere concepito in modo da indirizzare

il flusso dei clienti e facilitare la visione di tutti i prodotti. Grazie ad una opportuna disposizione delle strutture espositive è possibile realizzare percorsi più o meno vincolati che orientano la circolazione delle persone, inducendole a percorrere tutta la superficie espositiva e quindi a visionare tutto l'assortimento.

#### **3.1.1.1.1 L'attribuzione della superficie espositiva ai reparti**

La scelta del posto occupato dal prodotto lungo il flusso di traffico è di grande importanza. Gli stessi articoli di miglior qualità, quelli più pubblicizzati o più popolari diminuiscono le loro *performance* di vendita, se posti in luoghi sbagliati.

La corretta ubicazione e la giusta quantità di superficie da assegnare a ciascun reparto sono fattori che possono condizionare in modo significativo l'ammontare delle vendite; è quindi importante individuare le migliori soluzioni. Per fare ciò è necessario tenere conto del flusso del traffico all'interno del punto vendita, dei momenti della giornata in cui si verifica la maggior o la minore affluenza e della tipologia dei prodotti commercializzati.

Obiettivo di chi si occupa del *layout* merceologico è stimolare i clienti a prendere visione dell'intera superficie espositiva. A questo scopo vengono individuati alcuni accorgimenti di comune applicazione:

- I prodotti ad elevata frequenza d'acquisto vengono, spesso, posizionati in prossimità dell'entrata, questa soluzione porta a vincere l'eventuale resistenza del cliente che è stimolato ad acquistare fin dal suo ingresso nel negozio;
- All'interno del punto vendita vengono creati alcuni punti focali dove trovano collocazione i prodotti di maggior richiamo: prodotti

deperibili (considerata l'elevata frequenza d'acquisto) o quelli su cui esistono offerte speciali. Per raggiungere questi poli di attrazione il cliente è indotto a percorrere i corridoi interni e quindi a visionare tutto l'assortimento;

- I reparti ad elevata capacità attrattiva non sono posti in sequenza ma vengono normalmente distanziati al fine di evitare aree congestionate;
- Gli articoli soggetti ad acquisto d'impulso sono generalmente disposti nelle vicinanze delle linee di forte richiamo o di maggior concentrazione del flusso del traffico;
- I reparti che offrono prodotti il cui acquisto richiede attenzione da parte del cliente, sono posti in zone isolate dal flusso principale, ciò permette di effettuare la scelta con tranquillità;
- I prodotti pesanti o voluminosi, come le confezioni di acqua minerale, vengono normalmente collocati nella parte finale del percorso, ciò rende più agevole gli spostamenti e non costringe il cliente a compiere lunghi percorsi con il carrello sovraccarico;
- In prossimità dell'uscita vengono generalmente posti anche i surgelati, in questo modo si riduce il tempo di esposizione a temperatura non idonea dei prodotti prelevati dal cliente dal banco frigorifero.

### **3.1.1.1.2 L'organizzazione del layout merceologico**

Il *layout* merceologico può essere definito come il migliore raggruppamento espositivo dei prodotti all'interno del punto vendita.

La logica di base consiste nel cercare di costruire aggregazioni merceologiche che siano in grado di soddisfare specifici bisogni della

domanda ed agevolare il cliente nell'individuazione del prodotto che intende acquistare lungo il percorso espositivo.

Il *layout* merceologico deve tener conto di molteplici fattori come ad esempio lo stile di vita, il momento d'uso, la stagionalità, la marca o la complementarità degli articoli. Un corretto accorpamento merceologico orienta il cliente e lo aiuta nella lettura dell'assortimento (Maroni 2006).

Nel settore dell'abbigliamento si potrà, ad esempio, utilizzare una ripartizione tra classico e *casual*, all'interno della quale i capi saranno ordinati per taglie e scale di prezzo, il cliente sarà così facilitato nell'individuare senza difficoltà l'articolo che intende acquistare.

Il criterio del momento d'uso è quello maggiormente utilizzato, propone sugli scaffali aggregazioni di articoli tra loro legati da una "parentela" di utilizzo. Questo metodo è generalmente apprezzato dal cliente in quanto facilita la ricerca del prodotto, aiuta nella scelta, rispecchia un ordine logico ed è funzionale alle sue esigenze.

### **3.1.1.2 L'attività di display**

Il termine *display* indica l'allocazione della superficie espositiva ai singoli prodotti che costituiscono l'assortimento.

Utilizzare la tecnica del *display*, significa organizzare a scaffale gli articoli tenendo conto della redditività, della rotazione, delle caratteristiche fisiche della confezione, dei costi di stoccaggio nonché della qualità dello spazio disponibile.

I compiti dell'attività di *display* sono:

- Fornire informazioni ai clienti sull'assortimento;
- Presentare i prodotti in modo adeguato;
- Ricordare ai clienti gli acquisti da effettuare;

- Mettere a disposizione i prodotti che cercano e stimolare gli acquisti d'impulso.

L'attribuzione dello spazio si basa, in genere, sulle vendite realizzate dal prodotto. La quantità di superficie espositiva destinata a ciascuna referenza sarà, pertanto, direttamente proporzionale al venduto.

Questo criterio permette di assicurare la costante presenza dei prodotti a forte richiesta e, nel contempo, riduce la frequenza di rifornimento dello scaffale degli articoli a più alta rotazione.

È evidente che la considerazione sul tasso di rotazione non sono le uniche che condizionano l'attività di *display*, che deve tener conto anche del margine di utile che ciascuna referenza consente di realizzare.

Nella distribuzione dei beni di largo consumo l'attività di *display* è di grande rilevanza: è infatti dimostrato che alle diverse aree del punto vendita corrispondono potenzialità di performance differenti.

I prodotti che vengono spostati da uno scaffale ad un altro, possono, di conseguenza, subire considerevoli variazioni nelle vendite (Maroni 2006).

### **3.2 Le attrezzature espositive**

All'interno di una grande superficie distributiva vengono utilizzate diverse attrezzature espositive che, a seconda della funzione a cui sono adibite, possono essere:

- Espositori permanenti murali/perimetrali o centrali a gondola. Costituiscono la struttura principale del punto vendita, il luogo in cui i prodotti non debbono assolutamente mancare. Gli espositori a gondola sono strutture dotate di un'armatura centrale e mensole su ambedue i lati per consentire al cliente di girarvi attorno;



- Attrezzature specialistiche.  
Sono gli espositori frigoriferi che possono essere verticali od orizzontali, aperti o chiusi con ante in vetro, al fine di permettere la visibilità del prodotto in essi contenuto. Vengono utilizzati per garantire la conservazione dell'alimento o per offrire al consumatore il prodotto fresco di consumo immediato: bibite o gelati.
- Display promozionali temporanei.  
Possono essere realizzati in plastica, metallo o cartone, a forma di colonna a sezione circolare o quadrata, stampati in modo che risalti la marca o le caratteristiche del prodotto. Sono utilizzati per attirare l'attenzione dei consumatori quando viene introdotto un nuovo articolo o in relazione ad una campagna pubblicitaria.

I criteri adottati per l'esposizione dell'assortimento sono sostanzialmente due: disposizione verticale: dall'alto al basso, e disposizione orizzontale: da sinistra a destra.

In genere viene preferita l'esposizione verticale in quanto consente di posizionare le referenze più redditizie ad altezza occhi, inoltre agevola il confronto tra i prodotti senza costringere il consumatore a percorrere in avanti o a ritroso le corsie.

### **3.2.2 L'esposizione del prodotto sullo scaffale**

L'area espositiva e le attrezzature devono essere sempre ordinate e pulite. I prodotti devono essere esposti in modo adeguato: un articolo mal presentato, poco visibile, che si raggiunge con difficoltà o di cui non si conosce il prezzo, difficilmente verrà prelevato dallo scaffale. È quindi importante verificare che venga presentato nella maniera corretta.

I prodotti devono sempre essere presenti sul banco, con rifornimenti regolari e con cartellini segnaprezzo ben visibili.

La confezione che riveste il prodotto deve essere sempre intatta e trasmettere la qualità di ciò che contiene; le confezioni danneggiate o con etichette illeggibili devono essere ritirate. Le merci non devono sostare a lungo nel punto vendita, ma avere la giusta rotazione.

### ***3.3 Le iniziative promozionali***

Nell'ambito delle loro attività, le strutture di distribuzione spesso si avvalgono di iniziative promozionali attraverso cui offrono incentivi di diversa natura con lo scopo di stimolare gli acquisti o fidelizzare i clienti. È consigliabile che le vendite promozionali siano limitate nel tempo e vengono realizzate in modo da offrire un'immagine dinamica e moderna del punto vendita, in particolare esse hanno lo scopo di:

- Orientare le scelte dei clienti proponendo articoli che non sono di frequente acquisto;
- Stimolare la vendita dei prodotti con alto margine di utile;
- Incrementare la vendita dei prodotti a lenta rotazione ed eventualmente consentire un più veloce smaltimento di grandi giacenze;
- Inserire nell'assortimento nuovi prodotti e quindi far conoscere gli articoli in fase di lancio;
- Rafforzare l'immagine di convenienza e conseguentemente attirare nuova clientela;

Gli strumenti che più comunemente vengono utilizzati dal punto vendita per fare promozioni sono:

- La riduzione di prezzo. Modalità attraverso la quale vengono esposti prodotti a prezzo scontato con offerta stampata in modo chiaro sulla confezione. L'evidenza dello sconto è finalizzata a stimolare l'acquisto d'impulso;
- I *coupon* o buoni sconto. Tagliandi che danno diritto a chi li possiede di ottenere il prodotto a prezzo ridotto. Spesso sono legati ad una scadenza con l'effetto psicologico di stimolare la vendita nel breve periodo;
- I campioni, gli omaggi, gli assegni. Il bene è offerto gratuitamente al potenziale compratore per prova. Spesso l'offerta è abbinata ad una dimostrazione effettuata da un operatore che coinvolge le persone presso il punto vendita;
- Gli abbinamenti/offerte speciali. Si hanno quando due o più confezioni dello stesso prodotto vengono proposte ad un prezzo ribassato. Producono l'effetto di stimolare la domanda nel breve periodo e consentono, in alcuni casi, di ridurre eventuali giacenze;
- I premi fedeltà. Le strutture di distribuzione legano i propri clienti tramite carte fedeltà che devono essere presentate alla cassa al momento della battitura dello scontrino. In relazione al valore della spesa effettuata, verranno accreditati al cliente un numero variabile di punti elettronici;
- Offerte per ricorrenze. Attivate nel caso di anniversari dell'apertura del punto vendita o in occasione di particolari periodi.

## **4. L'ATMOSFERA DEL PUNTO VENDITA**

### ***4.1 L'evoluzione del punto vendita***

Nell'analisi scientifica e nella prassi manageriale relativi all'impresa di distribuzione commerciale, lo studio degli effetti dell'atmosfera del punto vendita sul comportamento di clienti e dipendenti sta progressivamente mostrando segnali di crescente interesse. Negli ultimi venti anni il ciclo di vita delle formule distributive si è ridotto di molto sulla spinta di diversi fattori evolutivi, che hanno portato all'accentuazione della pressione competitiva nel settore ed alla ricerca di nuove leve strategiche utili a difendere o a rafforzare i legami con la clientela (Addis 2006).

In particolare, in Italia, notoriamente in ritardo rispetto alle evoluzioni degli altri Paesi Europei, con l'ingresso di imprese straniere che hanno "conquistato" fette di mercato molto ampie, a scapito delle imprese commerciali locali, si assiste diffusamente alla proposta di punti vendita con ambientazioni particolari, che attraggono sempre più i clienti, rendendo obsoleti assai rapidamente anche le strutture commerciali più recenti. D'altra parte la ricerca recente dimostra che la dimensione ludica dello shopping, già posta in luce in passato, diventa sempre più decisiva nella formazione dei modelli di comportamento d'acquisto dei consumatori, sempre più alla ricerca di esperienze di acquisto entusiasmanti e coinvolgenti (Castaldo, Botti 1999). Le imprese devono quindi rinnovare continuamente i loro punti vendita al fine di appagare questo desiderio di nuove esperienze di consumo anche attraverso nuove soluzioni d'avanguardia e logiche d'analisi e decisione (Rieunier 2000).

Viene sempre più spesso utilizzato il termine *Retailtainment* comparando il punto vendita ad un “teatro” nel quale il consumatore è protagonista. Ad esempio in Francia, paese europeo sede di alcune tra le innovazioni di settore più forti, diverse catene distributive utilizzano strategicamente le variabili sensoriali per rendere sempre più piacevole per i propri clienti l’esperienza di shopping. Tra i tanti esempi a riguardo, si possono ricordare i negozi di profumi e cosmetici *Séphora* ambientati in maniera tale da stimolare la percezione sensoriale, e i punti vendita *Natures & Découverte* che propongono prodotti legati al mondo della natura concepiti in maniera tale da “offrire oasi della natura in un universo urbano”, come recita la brochure della catena. Altro esempio recente di teatralizzazione dell’offerta è rappresentato dalla catena francese di giocattoli e mobili per bambini da 3 a 12 anni *Apache*. Nella quale v’è largo uso di variabili sensoriali : l’udito è appagato attraverso la diffusione di musiche da circo e di musiche composte per connotare l’universo dell’infanzia, l’odorato è “stuzzicato” attraverso la diffusione di odori di caramelle nel passaggio segreto attraverso il quale i bambini entrano nel negozio, per il gusto sono state installate delle fabbriche di caramelle in miniatura nel punto vendita, e infine per la parte visiva sono stati utilizzati colori vivi e un’illuminazione da circo che rende l’atmosfera molto particolare. L’ambientazione del punto vendita diviene dunque uno dei principali strumenti di comunicazione sempre più utilizzato dal distributore per posizionare l’insegna e rafforzarne il legame con il cliente.

Molte imprese commerciali hanno rilevato un differenziale positivo nelle *performances* dei propri punti vendita rinnovati.

L’ambientazione rappresenta dunque, a pieno titolo una variabile di marketing da gestire strategicamente e da utilizzare come strumento critico di differenziazione dell’insegna.

## **4.2 Il processo di scelta del negozio da parte del consumatore**

Le imprese commerciali e di servizi hanno ormai acquisito la consapevolezza, che l'ambientazione del punto vendita condiziona le vendite, la valutazione dei prodotti e la soddisfazione del consumatore.

E' stato dimostrato che l'ambiente, impatta maggiormente sulla scelta del punto vendita rispetto all'offerta merceologica (Addis 2006). La scelta di questo da parte del consumatore, è frutto di un processo lungo e complesso. La lunghezza e la complessità del processo dipendono in larga parte dal tipo di bene che si intende acquistare, ma soprattutto dal soggetto che deve effettuare l'acquisto. Le variabili rilevanti nella scelta di un punto vendita sono: l'accessibilità, l'assortimento in termini di ampiezza e profondità nonché l'atmosfera, soprattutto per quei consumatori che considerano lo shopping come momento "ricreativo" (Castaldo, Botti 1999). In passato, invece, l'offerta commerciale era rappresentata essenzialmente dalla funzione logistica dell'intermediario commerciale, il cui compito principale era il raccordo spazio-temporale tra produzione e consumo che determinava preferenze e comportamenti del soggetto a prevalente valenza razionale, il cui fine era essenzialmente quello di soddisfare bisogni di tipo funzionale.

Oggi il prodotto offerto dall'impresa commerciale si arricchisce sempre più di contenuti sia in termini quantitativi (numero di articoli e di marche presenti nel punto vendita), che relativamente ai servizi proposti alla clientela, poiché mutano i bisogni dei consumatori, alcuni dei quali ricercano nello shopping un'esperienza coinvolgente sul piano psicologico. Quindi l'offerta delle imprese commerciali si amplia: non più solo beni e servizi ma "esperienza" di *shopping* e utilizzo strategico di

stimoli polisensoriali, che impattano sulla sfera emotiva degli acquirenti e del personale di vendita (Turley, 2002).

L'ambiente di vendita è caratterizzato da una serie di componenti materiali e immateriali che consentono di instaurare una solida e duratura relazione con il cliente (Addis 2006). L'ambientazione e gli stimoli sensoriali possono costituire leve efficaci per lo sviluppo dei principali parametri di performance del punto vendita quali ad esempio: traffico, frequenze e volumi di spesa, scontrino medio, store loyalty sono una componente creativa, flessibile e di forte impatto per la creazione di esperienze di acquisto e di consumo "uniche e coinvolgenti" per il consumatore (Schmitt 1999).

La crescente presenza di competitors provenienti da sistemi distributivi avanzati, lo sviluppo dell' e-commerce e una clientela sempre più attenta ed esigente impongono alle imprese commerciali italiane di cercare nuove basi di differenziazione della propria offerta e di individuare fonti innovative ed alternative di generazione di valore e di rafforzamento della relazione con il cliente (Castaldo 2001). Una volta soddisfatti i bisogni di tipo "funzionale", connessi alle componenti tradizionali del servizio commerciale, occorre attivare la sfera "emozionale" del cliente spostando sempre più l'attenzione su leve competitive quali gli ambienti di vendita, l'offerta di servizi ricreativi, le soluzioni di merchandising innovative e meccanismi promozionali originali; sono queste le principali modalità adottate dalle imprese innovative e sensibili ad una visione "allargata" del legame relazionale con il cliente (Castaldo, Botti 1999).

Il momento dell'acquisto non è così più mera selezione ed acquisizione di beni e servizi commerciali "primari" ma può diventare un'esperienza i cui connotati e le cui potenzialità vanno attentamente rilevate e valorizzate all'interno della strategia di definizione del retailing mix. Ne scaturisce un nuovo modello di business che si focalizza sulla proposta

di atmosfere e ambientazioni coinvolgenti che spingono il consumatore non più solo genericamente all'acquisto, ma a passare più tempo nel punto vendita e soprattutto a tornarci (l'impresa commerciale deve essere in grado di "catturare" il consumatore e di "trattenerlo").

Soprattutto in mercati ad alta competitività, caratterizzati da eccesso di offerta, agli strumenti tradizionali del retailing mix, quali localizzazione, merchandising, servizi alla clientela personali ed impersonali (vendita/post vendita), prezzo, advertising, si affiancano dunque strumenti "integrativi" costituiti dalle variabili sensoriali che caratterizzano l'atmosfera del punto vendita e possono creare un vantaggio competitivo forte, influenzando sia il comportamento d'acquisto del consumatore sia i comportamenti del personale di vendita. Da alcune ricerche esplorative è emerso che ambienti e stimoli sensoriali aumentano visite e volumi di spesa (Castaldo, Botti 1999) e che esiste un forte impatto dei sensi sulle scelte d'acquisto. I negozi devono avere un ambiente gradevole e accattivante, il punto vendita deve "sedurre" il cliente attraverso i profumi, la musica, il tatto. Quindi l'atmosfera del negozio diventa una variabile da utilizzare strategicamente per creare un vantaggio competitivo forte e per differenziare l'insegna (Turley 1999). L'atmosfera è una variabile che può essere utilizzata per raggiungere obiettivi aziendali e di marketing, come ad esempio per attrarre un determinato segmento di clientela (Turley, Chebat 2002).

#### ***4.3 L'atmosfera come variabile strategia del retailing mix***

Kotler è stato uno dei primi studiosi di management distributivo a sottolineare in maniera sistematica l'importanza dei fattori ambientali e dell'atmosfera sulle *performance* dei luoghi di consumo (Kotler 1973).



Sophie Rieunier definisce “l’atmosfera del punto vendita composta da tutti gli elementi del negozio che possono essere controllati al fine di influenzare le reazioni affettive, cognitive e comportamentali di consumatori e addetti alla vendita. Questi elementi possono essere molteplici e includono gli stimoli ambientali quali colori, odori, musica, luci, materiali utilizzati, oltre che le relazioni tra personale di vendita e clienti” (Rieunier 2000). Più nel dettaglio, la tavola che segue raggruppa l’insieme dei fattori che caratterizza l’atmosfera di un punto vendita

fattori tattili	materiali utilizzati (es. parquet, legno, vetro, etc)
	la temperatura del negozio, il tasso di umidità dell'aria
fattori sonori	la musica d'ambiente
	i rumori generati nel punto vendita
fattori gustativi	le degustazioni di prodotto proposte sul luogo di vendita
	i prodotti proposti nei bar e ristoranti integrati nel punto vendita
fattori olfattivi	gli odori artificiali
	gli odori naturali diffusi sul luogo di vendita
fattori visivi	i colori dell'arredamento
	le luci utilizzate (nei reparti e nelle cabine prova)
	i materiali utilizzati
	l'architettura interna
	la disposizione degli articoli (merchandising)
fattori sociali	i contatti tra i clienti e personale di vendita
	la densità di clienti

#### ***4.4 L'utilizzo degli stimoli olfattivi da parte delle imprese***

Nell'ambito degli studi sugli effetti di singoli elementi dell'atmosfera sulle reazioni dei clienti, sono state indagate diverse dimensioni dell'ambiente di vendita tra cui la musica, il colore, la pulizia e l'ordine, la luce, l'affollamento e alcuni altri.

Una variabile poco indagata è l'odore. Le panetterie, ad esempio e le torrefazioni, spesso utilizzano gli odori dei loro prodotti per attirare clientela. Già nel 1966 la P&G decise di aggiungere un profumo di limone ad un detersivo liquido per stoviglie, al fine di rinforzare l'idea del suo potere sgrassante.

Fino a quel momento profumare saponi e detersivi aveva avuto la mera funzione di mascherare l'odore poco piacevole di questi prodotti e l'utilizzo era stato comunque assai marginale. Successivamente, l'aggiunta di agenti odoranti ai prodotti è divenuta prassi diffusa tanto che si è esteso l'utilizzo degli stimoli olfattivi anche ad altri settori. Ma se per lungo tempo le imprese si sono interessate agli odori solo per la possibilità che offrono di rinforzare gli attributi dei loro prodotti, esse oggi utilizzano strategie di marketing sensoriale al fine di soddisfare un cliente divenuto sempre più edonista.

Gli stimoli olfattivi infatti vengono processati direttamente dall'amigdala, e vengono tramutati all'istante in sensazioni senza venire filtrati dal cervello. Questo, hanno dimostrato diversi studi, porta ad un immediato aumento delle sensazioni positive ed a un giudizio migliore sul prodotto e sulla permanenza all'interno dei locali.

E' noto che il 52% delle consumatrici acquista l'ammorbidente per il bucato per la piacevolezza del suo profumo (Parfums, Cosmetique et Aromes, 1993). Per rispondere alle mutevoli e peculiari esigenze dei consumatori uno stesso prodotto viene proposto in differenti

profumazioni (è il caso degli shampoo come dei detersivi o ancora delle creme solari o dei lucidalabbra). Scopo principale è proprio quello di soddisfare le particolari esigenze in tema di odori e coinvolgere differenti segmenti di clientela.

Alcune imprese commerciali hanno inoltre cercato di “sfruttare” la nostalgia che gli stimoli olfattivi ricordano. Ad esempio per ricordare ai consumatori la loro tenera età aggiungono un odore di talco per bimbi in alcuni profumi.

Altre imprese attraverso l’uso ripetuto di uno stesso odore, provano ad imporre la loro “firma olfattiva” sul mercato. È il caso di Air France che sperimenta differenti profumi nei propri aerei. Nell’intento di “sedurre” il consumatore o aumentare la produttività dei dipendenti, alcune imprese si sono ispirate perfino ai principi dell’aromaterapia interessandosi al carattere stimolante o rilassante degli stimoli olfattivi.

## **5. L'INNOVAZIONE COME PROCESSO PIANIFICATO**

### ***5.1 Il processo di sviluppo dei nuovi servizi***

Di seguito verranno elaborati i risultati di una ricerca svolta dall'Università di Parma nel 2004.

Con l'affermarsi della politica di marca, il concetto di innovazione commerciale viene sempre più inteso come innovazione continua della proposta commerciale, per rispettare le aspettative del cliente garantite dall'insegna.

Se in passato erano richiesti mediamente 20 mesi per progettare e diffondere le nuove idee su tutta la rete di punti vendita, oggi occorrono mediamente 12 mesi. I criteri che le imprese utilizzano maggiormente per selezionare le nuove idee sono le effettive esigenze manifestate dai consumatori, dati che si possono riscontrare attraverso apposite ricerche di mercato.

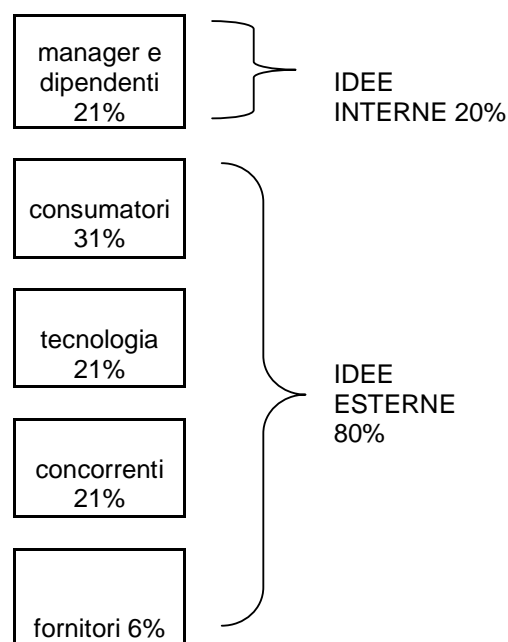
Il processo decisionale per lo sviluppo di nuove idee è sostanzialmente caratterizzato da cinque fasi:

- generazione di nuove idee;
- selezione delle idee;
- sperimentazione in ambienti simulati;
- sperimentazione nei punti vendita pilota;
- diffusione dell'innovazione su tutta la rete dei punti vendita.

Pochi anni fa l'innovazione agiva solamente su variabili strutturali (dimensione, localizzazione, parcheggio) o di assortimento (inserimento di nuovi reparti); in questi casi l'imprenditore era l'unico soggetto attivo del processo innovativo.

Oggi le fonti che portano alla generazione di nuove idee nel retailing sono molteplici e strettamente interconnesse tra loro. Possono provenire da nuove esigenze di mercato, da evoluzioni della tecnologia, dai fornitori, da manager e dipendenti, dai clienti e dai concorrenti.

Nelle imprese commerciali, le fonti interne rappresentano solo il 21%, mentre le fonti esterne rappresentano il 79%.



Nelle imprese commerciali, le esigenze che provengono dal mercato, costituiscono il principale fattore di stimolo di nuove idee. In questi ultimi tempi, la scoperta di bisogni insoddisfatti avviene sempre di più attraverso metodi strutturali di analisi, che vanno dalle indagini agli studi sulle tendenze.

Un aspetto rilevante ai fini della generazione di nuove idee riguarda la posizione privilegiata che la distribuzione assume, rispetto all'industria,

nel rapporto con la clientela finale. Grazie al diretto contatto con i consumatori e alla ridotta componente tecnologia dell'innovazione di servizio, è decisamente elevata la percentuale di nuove idee che possono essere suggerite dai clienti finali, soprattutto grazie allo studio dei reclami presentati volontariamente e attraverso studi di *customer satisfaction*.

Tra le fonti esterne, rivestono una rilevanza strategica, i concorrenti anche alla luce del fatto che l'innovazione commerciale è a "vista" e pertanto i distributori sono costantemente impegnati nell'analisi e monitoraggio dei concorrenti.

La selezione delle nuove idee avviene principalmente attraverso la valutazione delle esigenze manifestate dai consumatori e dalla valutazione delle potenzialità che potrebbe avere la nuova idea in termini di aumento del fatturato e fidelizzazione. I vincoli di costi di realizzazione e di progettazione costituiscono tuttora un vincolo allo sviluppo di nuovi servizi nei punti vendita e spesso dettano le regole esercitando di fatto lo strumento cardine per la selezione delle idee.

Un'importante fonte di innovazione deriva dalle nuove idee generate da manager e dipendenti grazie alla diffusione e allo stimolo di una cultura aziendale "creativa". Tra le tecniche di gruppo la più diffusa è quella del brainstorming (Grandinetti, 2006): si tratta di una tecnica che prevede il coinvolgimento di figure professionali appartenenti a diverse funzioni aziendali ed è finalizzata alla ricerca e individuazione di nuove idee grazie allo sforzo di un gruppo di persone che abbandonano temporaneamente la logica per sprigionare energia creativa.

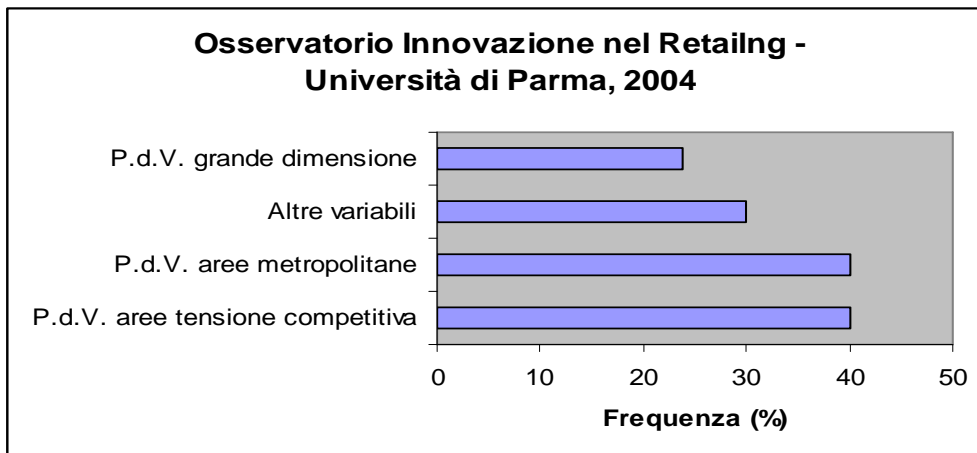
Le nuove tecnologie diffuse nei punti vendita si sono tradotte in un significativo innalzamento del livello di servizio offerto e, soprattutto, nella crescente personalizzazione dello stesso. Nelle imprese commerciali, in genere, le idee che derivano da opportunità tecnologiche

sono soggette ad un processo di imitazione, più o meno rapida, e per questa ragione difficilmente le nuove tecnologie introdotte nei punti vendita creano elementi di qualificazione e caratterizzazione dell'insegna.



Il grafico sopra riportato evidenzia quali sono e in che misura influiscono i maggiori criteri di selezione delle idee all'interno delle aziende commerciali.

Tutte le imprese distributive, hanno creato "punti vendita pilota" dove sperimentare semplici innovazioni di servizio o progetti completi di ristrutturazione e di riposizionamento. La scelta della sua struttura dipende dalla *mission* aziendale e dall'entità dell'innovazione.



Il grafico sopra riportato indica quali sono le aree privilegiate per predisporre il punto di vendita pilota.

Le idee innovative subiscono un ulteriore *screening* dalla fase di *testing* a quella di sviluppo e diffusione su tutta la rete di punti vendita. Non tutte le idee sperimentate nei punti vendita pilota vengono infatti diffuse su tutta la rete: la fase di *testing* è strategica proprio perché consente di effettuare valutazioni sulle potenzialità delle nuove idee nei servizi e fornisce informazioni puntuali sui progetti che verranno successivamente sviluppati o definitivamente abbandonati.

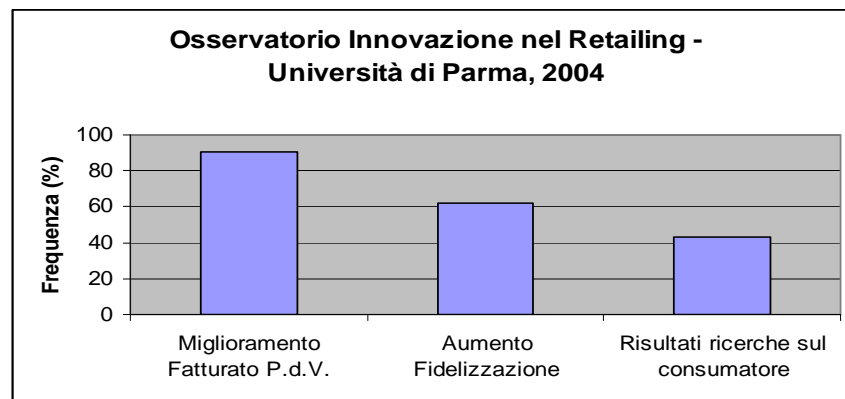
I metodi di valutazione più diffusi sono: analisi delle performance economiche, valutazione dell'impatto sulla fidelizzazione della clientela e risultati di ricerche ad hoc sul consumatore.

Naturalmente, il metodo più semplice è quello della valutazione dell'impatto dell'innovazione sul fatturato del punto vendita. Si tratta di un metodo semplice e di facile applicazione poiché presuppone la semplice analisi delle *performance* economiche. Tuttavia, non elimina i fattori di rischio dal momento che si suppone che il miglioramento del fatturato di un punto vendita sia unicamente attribuibile alle innovazioni introdotte e non riconducibile ad altri fattori. Un ulteriore metodo, cerca di valutare gli



effetti che l'innovazione produce sul comportamento di acquisto del consumatore attraverso l'analisi delle informazioni prodotte dalle cosiddette carte fedeltà.

Infine il metodo più sofisticato, prevede metodi strutturati di analisi che vanno da indagini e studi sull'atteggiamento generale della domanda nei confronti dell'innovazione commerciale, a ricerche quantitative e qualitative finalizzate a scoprire il grado di soddisfazione della domanda nei confronti delle innovazioni introdotte nei punti vendita.



Il grafico sopra riportato indica la frequenza con la quale i metodi sopra citati vengono scelti dalle aziende innovatrici.

## **5.2 Nuovi modelli organizzativi**

Se l'innovazione costituisce un processo pianificato, a livello strategico diventa fondamentale l'implementazione di nuovi modelli organizzativi che, da un lato facilitano il flusso di comunicazione tra le diverse funzioni aziendali come l'integrazione interna e il decentramento decisionale; dall'altro, prevedono forme di integrazione con soggetti esterni che dispongono di competenze distintive specialistiche e complementari. In

Italia sono ancora poche le imprese che hanno creato una funzione aziendale autonoma che si occupa di innovazione di formato. Sono tuttavia aumentate, rispetto al passato, le figure professionali coinvolte nel processo innovativo. Le funzioni maggiormente coinvolte sono il marketing e le vendite, anche se il successo dell'innovazione dipende dall'adozione di soluzioni organizzative che prevedono il coinvolgimento di tutte le funzioni aziendali.

I nuovi contenuti che ha assunto l'innovazione commerciale in questi ultimi anni hanno favorito l'affermazione di nuove soluzioni organizzative basate sulla crescente integrazione con attori esterni all'impresa. Le imprese commerciali che generano innovazione agendo su servizi, infatti possono sviluppare competenze specialistiche in nuove aree di *business*. Oppure coinvolgere attori esterni, che dispongono di competenze complementari, con i quali sviluppare nuove forme di partnership.



Le alleanze con attori esterni riguardano l'offerta di quei servizi che esulano dai confini competitivi tradizionali. In particolare, come si può

vedere dal grafico sotto riportato, le aree strategiche dove si sviluppano maggiormente forme di collaborazione riguardano: l'offerta di servizi extra (finanziari, assicurativi, turistici), la diversificazione dell'assortimento (nuovi reparti e shop in the shop), l'offerta di servizi di tipo ricreativo (intrattenimento, caffetteria etc...).

## 6. IL NEGOZIO BATA

### 6.1 L'azienda

Il gruppo Bata è la prima compagnia mondiale per la produzione e commercializzazione delle calzature. E' presente in tutto il mondo con una rete capillare di 4600 punti vendita diretti e oltre 50000 dettaglianti indipendenti in più di 50 Paesi. A questi si aggiungono le fabbriche di produzione calzaturiera, le conterie, i reparti di meccanica industriale, i laboratori controllo qualità, i centri di ricerca e sviluppo.

Bata in Italia è Compar Spa, con sede a Limena (PD). Opera dal 1931 ed è Azienda leader nel settore delle calzature in Italia. E' presente su tutto il territorio nazionale, con una rete capillare di oltre 300 negozi con le formule **Bata City**, **Bata Superstore**, **Bata Factory Store** e **Athletes World**.

Compar Spa è anche la prima azienda in Italia, nel franchising delle calzature.

I reparti Franchising Italia e Franchising International supportano gli affiliati per l'avvio, lo sviluppo e il consolidamento dei punti vendita.

Compar Spa opera con successo nel 'trading' con la vendita di oltre un milione di paia di calzature all'anno e nell'import con l'approvvigionamento di prodotti provenienti da fabbriche Bata situate in Far East, India e sud America.

E' inoltre dotata di un modernissimo centro di ricerca e sviluppo che, dallo stilismo alla produzione, segue la creazione delle collezioni esclusive Bata.

## 6.2 New concept

Da alcuni anni Compar Spa sta rinnovando i suoi negozi cercando di cogliere le nuove tendenze, applicando le nuove regole *visual*, cercando di creare in ogni punto vendita il giusto contenuto di praticità e innovazione.

I risultati di questa operazione sono sorprendenti, i negozi rinnovati riescono ad incassare tre volte i guadagni che si registravano prima del cambiamento.

Questa sede diventa quindi il luogo giusto, un punto di partenza da cui ricavare suggerimenti per l'oggetto di studio.

L'attenzione che l'Azienda riserva sin dalla sua nascita al servizio per i clienti, indica in maniera chiara e indiscutibile la sua approvazione alle teorie di marketing più moderno.

Bologna- 2005



### **6.3 Stato dell'arte e potenzialità del brand Bata**

Di seguito verrà presentata una diagnosi del sistema di immagini tra consumatori Bata e concorrenza. I dati che verranno descritti e analizzati sono recuperati da una ricerca commissionata da Compar Bata a GPF nel 2006, membro Assirm (Associazione Istituti di Ricerche di mercato, Sondaggi di opinione e Ricerca Sociale) che ha ottenuto nel 1998 la certificazione di qualità UNI EN ISO9001 per i servizi connessi alle ricerche sociali e di mercato.

Per la ricerca sono state usate due tecniche di studio:

a) 12 colloqui di gruppo a carattere esteso-proiettivo con donne di ceto medio. In ciascun gruppo era prevista la presenza di: metà users occasionali: 1 acquisto negli ultimi 2 anni, metà abituali: 3 acquisti negli ultimi 2 anni; metà in età compresa tra i 20 e i 30 anni, metà in età compresa tra i 30 e i 40 anni.

I gruppi sono stati inoltre ripartiti come segue:

<u>Milano</u>	<u>User Bata City</u>	<u>User Bata Superstore</u>	<u>User Contigo, Marco, Scarpe&amp;Scarpe, Geox, Pittarello, Bagatt, Cinti</u>
<u>Bologna</u>	<u>User Bata City</u>	<u>User Bata Superstore</u>	<u>User Pini, Princess, Scarpe&amp;Scarpe, Geox, Pittarello, Bagatt, Cinti</u>
<u>Catania</u>	<u>User Bata City</u>	<u>User Bata Superstore</u>	<u>User indipendenti, Scarpe&amp;Scarpe, Geox, Pittarello, Bagatt, Cinti</u>
<u>Roma</u>	<u>User Bata City</u>	<u>User Bata Superstore</u>	<u>User, BrianCress, Scarpe&amp;Scarpe, Geox, Pittarello, Bagatt, Cinti</u>

b) n°16 colloqui etnografici con visita accompagnata, osservata e commentata sul punto vendita equamente suddivisi come segue: 6 con donne in età compresa tra i 20 e i 30 anni ; 6 con donne in età compresa tra i 31 e i 40 anni.

- 4 a Genova, clienti Super Store, 2 users occasionali, 2 users abituali
- 4 a Bologna, clienti City Store, 2 users occasionali, 2 users abituali
- 4 a Modena, clienti Super Store, 2 users occasionali, 2 users abituali
- 4 a Salerno, clienti City Store, 2 users occasionali, 2 users abituali

#### **6.4 Bilancio prospettico: l'Architettura d'Immagine**

Dalla ricerca emerge che i punti vendita costituiscono ancora la “punta di diamante” dell’Azienda in particolare i negozi Bata catalizzano unicamente esperienze e valutazioni positive. In particolare il Marchio presenta tutte le caratteristiche costitutive di una statura istituzionale, la notorietà, la dimensione storica, il made in Italy, la diffusione e la capillarità.

È rappresentata nello stesso tempo come una realtà “calda” con valenze di simpatia e gradevolezza fonetica, accessibilità, semplicità, personalizzazione e umanità.

Il “City Store” viene, in particolare, considerato come una variante signorile dell’insegna, quasi una “boutique”, rappresenta nell’immaginario collettivo eleganza, cura e luminosità.

Il Super Store invece è visto come un’espressione popolare, un “supermercato della scarpa”, con un vasto assortimento, la facilità

d'acquisto e la convenienza. Emerge però per la catena "Super Store" qualche nota critica di trascuratezza e distacco.

### **6.5 Bilancio prospettico: Il Target**

Il Target si è ben segmentato sotto l'effetto della differenziazione dei prodotti. Si possono notare tre tipologie di clienti "core": *idolatra*, *fashion* e *casual*.

La prima è propria dei marchi affermati e riconosciuti, è entusiasta di tutto il marketing mix e l'assortimento merceologico.

La seconda è più recente, ma in crescita, è fondamentalemente soddisfatta, emotivamente e razionalmente identificata con Bata.

La terza è un target storico che appare lievemente trascurato.

Il target periferico di "users" occasionali si suddivide in due categorie: la prima definita "*frivola*" che accede a Bata per gli acquisti sfiziosi di scarpe-capriccio e nell'ambito di un orientamento collezionistico, infedele alla marca e molto attratto dagli stilisti; la seconda definita "*convenience*" e invece più promettente, interessata alle promozioni (marc. scarpe sportive) ma anche a un'offerta di media qualità e buon contenuto funzionale.

Il target "non users" è fondamentalemente ripartito in due filoni: il profilo *medio alto* molto aspirazionale verso i prodotti griffati ma anche soddisfatto dei marchi d'affezione "Cinti" e "Bagatt" piuttosto critico a volte in modo pregiudiziale verso l'offerta Bata. Il profilo *medio basso* invece, è piuttosto ben disposto verso il marchio Bata, soprattutto verso l'offerta *fashion*, è distaccato e un relativamente critico verso gli altri prodotti che confronta prima di tutto con i prodotti dei concorrenti (Scarpe&Scarpe e Pittarello definite commerciali e convenienti).



Mentre il target *medio alto* è solo un segmento presso cui la Bata deve qualificarsi, il target *medio basso* è da considerarsi oltremodo conquistabile.

## **6.6 Bilancio prospettico: Il prodotto**

Lo stile *city casual* è quello d'eccellenza, per metà dei soggetti l'offerta Bata è caratterizzata da buona qualità del materiale, comodità, comfort dei plantari, linee sobrie e non vistose, con un rapporto qualità/prezzo equilibrato.

Per l'altra metà, il giudizio si ribalta completamente. La qualità percepita dei pellami e delle finiture è medio bassa, viene rilevata una scarsa originalità e cura del dettaglio, con l'assenza di uno stile distintivo.

Le *Idolatriche* valorizzano l'intera offerta in termini di estetica e comfort.

Le *fashion* giudicano lo stile casual "da suora missionaria" mentre accolgono con molto favore il loro stile elettivo di cui apprezzano oltre al buon rapporto qualità/prezzo, l'aderenza ai canoni stilistici della moda e la morbidezza e la comodità.

Per le users *occasional* a orientamento "frivolo" l'economicità risulta la dimensione più di appealing mentre la qualità e comodità sembrano valori non costanti.

Le *convenience* trovano in Bata oltre al prezzo, un buon assortimento con una buona qualità complessiva.

Per quanto riguarda il target *non user*, la maggioranza dei soggetti di profilo *medio alto* evidenzia la scarsa qualità delle rifiniture, del pellame e della lavorazione, l'assenza di elementi di distintività stilistica e una un'impronta tipicamente Bata, decodificata però come poco affine al gusto italiano.

Quelli di profilo *medio basso* esprimono un giudizio positivo in corrispondenza complessiva agli stili della moda del momento con un costo moderato, in linea con le attese.

### **6.7 L'immagine Bata**

Il marchio è conosciuto e diffuso, storico, popolare e abbordabile.

Il target *user* lo definisce "simpatico", per gli altri invece risulta "anonimo". I negozi sono facilmente raggiungibili ed accessibili, la maggior parte dei clienti li trova ordinati e luminosi. L'immagine complessivamente è definita "tradizionale" dal target *user*; per i *non user* invece è "limitata" e monotona.

Bata è inoltre prevalentemente identificata con marche alimentari nazionali popolari qualificate, come Barilla e Buitoni, è infatti diffusa la credenza che l'insegna sia Italiana.

Alla domanda a quale personaggio dello spettacolo assoceresti il marchio Bata, la maggior parte del campione ha identificato Simona Ventura, interpretandolo quindi come marchio vincente e di tendenza, simpatico e intrigante ma anche vistoso. Una parte minore invece lo ha associato alla figura di Pippo Baudo, individuando quindi valenze signorili e classiche, in genere di vecchio stile.

### **6.8 Il valore del logo**

Il logo si rivela segno di forte distintività con una elevata memorabilità.

Il naming risulta gradevole dal punto di vista fonico e perfettamente sedimentato, la presenza storica evoca fidelizzazione e semplicità.

Inoltre viene percepita una assonanza simpatica, ludica e rilassante come Ba-Ta: il “lallare” dei neonati.

Il logo è riconosciuto come caratteristico di un’epoca, accompagna le fruitrici sin dall’infanzia, inoltre i suoi tratti grafici sono elementari e puliti. Per contro sono state rilevate forti similitudini con i tratti grafici di Baci Perugina e Buitoni.

### 6.8.1 Sistema di immagine: mapping valoriale



Il grafico sopra riportato riassume brevemente gli elementi caratteristici delle tre componenti principali del marchio Bata. Si nota, per quanto riguarda il punto vendita che le quattro componenti si equivalgono, formando il giusto equilibrio tra eleganza, accessibilità, accuratezza e funzionalità.

Il logo rivela una forte componente storica, indice di fidelizzazione ma anche di un necessario ringiovanimento.

Guardando il prodotto, risulta evidente come la componente della comodità, identificata normalmente come fattore chiave nel settore delle calzature è poco riconosciuta, a favore della moda e versatilità che vengono invece associate al marchio.

## **6.9 I punti vendita Bata**

I punti vendita Bata vengono prevalentemente vissuti come una catena *franchising* affermata e presente sul territorio da decenni.

Bata è fortemente consolidata come insegna “City” e “SuperStore”.

I negozi “City” godono di una buona diffusione, un buon prestigio logistico accompagnato da una giusta accessibilità.

I negozi sono ubicati nelle vie principali e più frequentate del centro cittadino, spesso ospiti di mirabili palazzi d'epoca, sempre in prossimità delle fermate dei mezzi di trasporto pubblico.

La cura, l'ordine, la luminosità degli interni e delle vetrine, ne fanno un punto di riferimento attrattivo e interessante. Inoltre i clienti apprezzano la disposizione interna, riconoscendo che lo spazio è ben studiato, sia quello espositivo che quello dedicato allo spostamento. Seguono testimonianze del campione studiato:

*“ci passo sempre davanti con l'autobus e mi piace fermarmi davanti alla vetrina, con i vetri grandissimi, un negozio molto bello e prestigioso in via Nazionale, mi ci perdo volentieri a guardare se trovo una scarpa che mi serve”*

*“mentre aspetto il tram guardo sempre la vetrina Bata in via Dante e ci casca sempre un acquisto”*

Il format “SuperStore”, definito negozio del centro commerciale, registra nella maggioranza una più debole sedimentazione. Le argomentazioni sono comunque prevalentemente di segno positivo: vengono riconosciuti i vantaggi di buona accessibilità e vasto assortimento, percepito di gran lunga superiore a quello dei City.

Viene registrato un buon apprezzamento riguardo la libertà dell'agire spaziale con una duplice valenza : maggiore ampiezza dei volumi e maggiore quantità di sedute per la prova delle calzature e percezione di quasi totale assenza di controllo da parte dei commessi e quindi autonomia di scelta e prova. Segue una testimonianza del campione:

*“il bello di questo posto è che mi sento di poter provare anche le scarpe più assurde, quelle che non metterei mai, delle zeppe vertiginose, tanto nessuno mi guarda e commenta”*

Tuttavia un segmento minoritario del campione, particolarmente critico ne restituisce invece una complessiva immagine negativa, rilevando freddezza e assenza di capacità di creare qualsiasi effetto empatico a livello ambientale, inoltre non è apprezzato l'affollamento di prodotti.

### 6.9.1 Il percorso

Quasi la totalità del campione tende a seguire il perimetro del punto vendita, ma spesso si registra un andamento a linea spezzata che prevede l'inclusione o esclusione di alcune aree di interesse o disinteresse.

Il *layout* qualunque sia il *format* è studiato per coinvolgere al massimo il cliente, portandolo a vedere l'intera gamma di prodotti. È possibile comunque identificare diverse tipologie di percorsi tipici all'interno del negozio, che si possono associare generalmente ai diversi consumatori tipici di Bata, *idolatrigo*, *casual*, *fashion* e *frivolo*.

Il percorso di visita del consumatore *idolatrigo* è così riassumibile:

- La prima tappa è nel reparto calzature “donna” prediligendo l'offerta più “mondaiola”, con tempi di permanenza prolungati, più sommariamente invece prende visione dell'offerta più *casual*;
- La seconda tappa, è nel reparto degli accessori, borse cinture e bigiotteria;
- La terza tappa, è consumata nella sezione bambino, con sosta prolungata;
- La quarta tappa, ha l'obiettivo di intercettare novità, soprattutto nell'area sportiva, a questo punto se sono accompagnate del proprio compagno, visitano l'esposizione calzature maschili. Le aree centrali vengono esplorate solo dopo aver effettuato il percorso perimetrale, ma attentamente;
- La tappa finale, è concentrata nell'offerta abbigliamento che stimola questi soggetti, più di altri.

I soggetti *Casual* effettuano visite complessivamente piuttosto veloci mirate soprattutto alle zone calzature “donna” e “bambino”, solo in ultima

istanza, nell'area uomo. Tendenzialmente non si accostano all'abbigliamento, così come non mostrano interesse per accessori, bigiotteria e sport, aree che generalmente vengono escluse dal percorso, in dettaglio:

- La prima tappa si consuma nell'area calzature donna dove iniziano perlustrando rapidamente le calzature più femminili, abbandonano velocemente questo tipo di offerta dirigendosi verso quella più *casual* dove si soffermano a lungo, con atteggiamento molto analitico;
- La seconda tappa è riservata all'area bambino, dove stazionano a lungo, osservando e toccando i prodotti;

I soggetti *Fashion* mostrano una vera passione per le visite all'interno dei punti vendita e confermano questa vocazione attraverso una visita rilassata e indugiata di ogni area, ad esclusione del reparto uomo. In dettaglio:

- La prima tappa è nel reparto calzature donna, con durata medio lunga. Si dirigono con sicurezza verso i modelli più alla moda, che osservano con molta attenzione tendendo a ritornare sugli stessi modelli più e più volte, anche in momenti diversi. Osservano inoltre l'offerta *casual*, molto scrupolosamente, appena individuano il reparto "borse-cinture", si attivano, catturate, ad osservarle con minuzia;
- La seconda tappa è nell'area "sport", in particolare vengono magnetizzate dai modelli più di tendenza, sia di abbigliamento che calzature e accessori, trascorrendo in quest'area gran parte del tempo di permanenza.

Il campione ad orientamento *Frivolo* mostra sempre un atteggiamento deciso, all'interno dei punti vendita, si muove con disinvoltura, ma molto velocemente. In dettaglio:

- La prima tappa si consuma presso l'area calzature "donna", esplorando prima di tutto i modelli più femminili (ad esempio scarpe con il tacco alto). Si tratta di un'osservazione rapida anche se analitica, molto ravvicinata per cogliere ogni particolare. Non sembrano attratte dal reparto "abbigliamento", e nemmeno da accessori e bigiotteria, a cui non si avvicinano se non occasionalmente;
- La seconda tappa è nell'area "sport", prima effettuano un'osservazione preliminare dell'intero reparto, seguita da un'attenta esplorazione dell'area calzature "donna", con particolare indugio sugli ultimi modelli;
- La terza tappa è rappresentata da una rapida osservazione dell'abbigliamento sportivo "donna".

### **6.9.2 Valutazione analitica**

Le vetrine sono per la maggioranza del campione un forte centro di interesse. Essendo particolarmente discriminanti per la decisione di entrare, le vetrine Bata cercano di mettere a loro agio i passanti. Per questo motivo stanno sempre più perdendo importanza a favore dell'ingresso, che, nuovo punto nevralgico, ha il vero compito di porgere ai passanti sezioni di negozio, creando aspettativa e senso di appartenenza.



Seppur con maggior accentuazione nei negozi City, in ambo i format, per la maggior parte del campione le vetrine sono vissute in modo positivo, sono descritte come ben organizzate, con un'esposizione razionale dei modelli, mai eccessiva, senza il rischio di un effetto "affollamento".

Anche i colori sono notati in modo positivo, gli accostamenti cromatici sono attrattivi eleganti e allegri. Generalmente le intervistate raccontano di sfondi molto chiari, che creano un effetto di luminosità, leggerezza e ordine. Sono individuabili due modalità di fruizione delle vetrine, una è l'anticipazione dell'offerta interna, e quindi un'esposizione selettiva delle novità, l'altra è l'anticipazione dei prezzi. È evidente che tipologie diverse di clientela apprezzano di più l'una o l'altra fruizione.

Anche l'ingresso come già anticipato risulta un elemento gradito in entrambi i *format*, in particolare vengono apprezzati l'assenza di elementi di costrizione, questo comporta un duplice effetto, uno fisico perché la clientela si sente più libera di entrare e uscire e l'altro psicologico perché riduce l'effetto di controllo.

Relativamente al *layout* e all'esposizione della merce, emergono commenti complessivamente positivi per ambo i *format* da parte della maggioranza, in particolare vengono graditi l'*open space* che consente di "abbracciare" con lo sguardo l'intera offerta, e la funzionalità individuata attraverso la presenza di molti specchi, sedute facilmente raggiungibili e una buona illuminazione, sia del negozio che dei prodotti.

Viene particolarmente gradito inoltre il servizio semi-assistito, che consente una visibilità disinibita del negozio, senza vincoli al contatto con la merce offerta, in modo autonomo e senza obblighi di acquisto.

Gli interni sono molto apprezzati, sia a livello funzionale in quanto la merce viene distribuita lungo le pareti e su piccole/medie piattaforme al centro, intorno alle quali ci si muove con disinvoltura, sia a livello estetico soprattutto per la catena "City", in cui vengono apprezzati la superficie

più ridotta che contribuisce a rafforzare l'immagine in termini di eleganza, ricercatezza e accoglienza.

In generale si riscontra una scarsissima percezione della cartellonistica, in particolare durante la visita etnografica. Nonostante le dimensioni macroscopiche dei cartelli si è registrato un totale *negligè*, probabilmente a causa della collocazione degli stessi sopra la normale l'altezza occhi.

Altra critica viene mossa ai cartelli, segna prezzo che difettando di chiara interpretazione ed avvalendosi di particolari simbologie, vengono generalmente confusi o del tutto incompresi.

## **7. IL SERVIZIO ALLA VENDITA**

### ***7.1 Centralità del cliente***

La centralità del cliente per Bata, significa confrontarsi con ogni singola aspettativa, con tutti i dettagli a cui il cliente è interessato, con le tendenze del momento e con un'attenzione per le ricerche di mercato.

Ciò si traduce nell'attività quotidiana di ricerca e soddisfacimento dei bisogni che il cliente espone nel momento dell'acquisto. L'obiettivo è di andare oltre le aspettative e stupire il cliente, attraverso la formazione degli addetti alla vendita, ai quali si insegna di trattare loro stessi come clienti, così da coinvolgere, responsabilizzare e premiare la "vera" clientela, attirandola, soddisfacendola e soprattutto trattenendola.

La percezione del cliente prima, durante e dopo la visita al negozio, è il primo aspetto da tenere in considerazione. Prima della visita, attraverso l'osservazione e il giudizio della pubblicità, dell'insegna delle vetrine e dei posters. Durante la visita, attraverso odori, luci, personale di vendita e musica. Dopo, attraverso lo studio del breve giudizio di sintesi effettuato dal cliente stesso.

La premessa è che il personale di vendita si deve collocare come un catalizzatore dell'acquisto. In questo contesto si inserisce la tecnica di vendita, con la consapevolezza che il rapporto con il personale rimane nella memoria del cliente.

Il cliente ha bisogno di libertà. Bata, sin dai suoi primi anni, ha investito molto sulla formazione del personale, arrivando ad una perfezione quasi maniacale del processo d'acquisto, che è stato chiamato "five steps", proprio ad indicare i cinque punti fondamentali da per trasformare ogni possibilità di vendita in un acquisto rendendola una vera esperienza.

## ***7.2 I quattro tipi di venditore***

Sono stati individuati quattro tipi di Venditore: il porgitore, l'adulatore, l'illustratore, lo scientifico. Tutti hanno in comune il fatto di utilizzare un unico metodo di vendita trattando così tutti i clienti allo stesso modo.

Il venditore del negozio Bata invece, deve stimolare il desiderio d'acquisto, influenzare le scelte del consumatore, suscitare ulteriori desideri. Per ottenere questo risultato Bata prevede un percorso formativo che porta l'addetto alla vendita ad essere un vero esperto, convogliando verso di se tutti i quattro tipi di venditore, imparando a differenziare il servizio coerentemente con le caratteristiche del cliente.

Il 68% dei clienti viene perso per insoddisfazione del trattamento ricevuto (Rokfeller Institute) . In questi casi il venditore non è stato capace di ricoprire i ruoli che la sua funzione prevedeva, per questo motivo, il personale di vendita rappresenta un elemento fondamentale per garantire al cliente un'esperienza positiva all'interno del luogo commerciale.

## ***7.3 Saper ascoltare***

Il corretto atteggiamento di ascolto nella fase di indagine, favorisce la manifestazione da parte dei clienti di personalità, gusti ed esigenze.

Ascoltando il cliente si deve trasmettere la disponibilità ad aiutarlo affinché egli soddisfi i suoi bisogni. Il bravo ascoltatore è attento e non finge di ascoltare, comunica la sua attenzione attraverso gesti e movimenti, non interrompe e non dimostra impazienza, non ascolta pensando già alla risposta, se ha dubbi chiede conferma, annuisce anche se non è d'accordo.

Bata non si è limitata a definire l'ascolto come processo che coinvolge solo il senso dell'udito, ma parla di ascolto visivo, attraverso cui il venditore riesce ad ottenere informazioni, ad esempio attraverso le affermazioni del cliente o il suo comportamento. Con questi indizi il venditore riesce ad individuare più velocemente i "desideri" del cliente. Il bravo venditore comunica al cliente il proprio gradimento su ciò che vede, il desiderio di essere utile, e l'entusiasmo per il proprio lavoro. Per questo motivo devono essere evitate domande chiuse perché limitano il dialogo, domande negative perché trasmettono insicurezza, domande offensive del tipo "ha capito?". Ancora richieste inutili di fiducia del tipo "mi creda", esagerazioni, dichiarazioni di onestà come "sinceramente", inoltre l'aggettivo "economico" va sostituito con "vantaggioso" a cui segue un'assenza di superlativi.

#### **7.4 Step 1: Accoglienza**

L'accoglienza è il primo punto dei "five steps" sopra citati. Per Bata l'accoglienza che si realizza attraverso un semplice saluto è di primaria importanza, perché porta a due benefici immediati: di "relazione" nel mettere il cliente a proprio agio, creando così le premesse per un rapporto sereno, di "sicurezza", così il cliente sa di essere stato individuato abbattendo eventuali tentativi di furto.

Per l'accoglienza il linguaggio del corpo è fondamentale, infatti lo sguardo e l'espressione del volto trasmettono un riconoscimento positivo, la distanza e la posizione rispetto al cliente trasmette considerazione, i gesti e i movimenti devono ispirare cordialità.

L'accoglienza prevede anche un'indagine preliminare sull'aspetto del cliente, che permette di raccogliere indizi su gusti, stili, valore e personalità. Tutti elementi da utilizzare nella fase della trattativa.

Le politiche di *visual* svolgono un ruolo importante nell'accoglienza del cliente, permettendo ai prodotti di accogliere loro stessi i clienti, liberandolo dell'emotività del contatto con il venditore addetto.

### **7.5 Step 2: L'approccio**

Questa fase del processo di vendita si evolve coerentemente alla reazione del cliente dopo il saluto.

Nel caso in cui il cliente risponda con la classica frase "do solo un'occhiata", l'azienda ha predisposto per i suoi venditori un comportamento distaccato, che si limita a tenere d'occhio il cliente con discrezione, senza pressarlo. Si aspetta in questo caso che il cliente attraverso un'occhiata rivolga un segnale di aiuto, oppure sarà lo stesso venditore ad "agganciarlo" a distanza: le sue repliche costituiranno l'inizio della trattativa.

### **7.6 Step 3: La trattativa**

La trattativa deve essere adeguata alla motivazione d'acquisto, partendo dal presupposto che i clienti non sono tutti uguali. L'acquisto di una calzatura, un accessorio, un capo di abbigliamento, soddisfa due tipi di bisogni: bisogno "decorativo" (emozionale), il bisogno "protettivo" (razionale).

Attraverso un'efficace presentazione del prodotto il venditore influenza in modo decisivo il processo di acquisto. Le argomentazioni di vendita

valide sono quelle che rispondono ai seguenti tipi di vantaggi (o motivazioni o bisogni): sicurezza, comodità, affetto, risparmio, piacere, orgoglio, novità, emulazione.

È compito del venditore creare sempre una connessione tra caratteristiche del prodotto e vantaggi, ricordando che le caratteristiche tra descrivono il prodotto mentre i vantaggi rispondono alle motivazioni d'acquisto.

È essenziale ricordarsi inoltre che vendere non è una gara: il cliente non deve “perdere” perché la frustrazione crea conflitti.

#### ***7.7 Step 4: La conclusione***

Concludere la vendita è forse la fase più delicata, un semplice errore può annullare tutti gli sforzi compiuti fino a quel momento. È importante quindi non avere paura del “no”, non essere precipitosi nella fase della trattativa, indurre i clienti a dare segnali di gradimento o di rifiuto e soprattutto chiudere immediatamente la vendita in presenza di segnali d'acquisto (anche indiretti, ad esempio la richiesta di informazioni sulla cura del prodotto o informazioni su eventuali accessori).

È compito del venditore mettere il cliente a proprio agio, in un momento particolare in cui si accinge a mettere mano al portafoglio. Una volta assicurata la vendita si può procedere ad indurre un acquisto complementare.

## **7.8 Step 5: Il congedo**

Il congedo è il momento migliore per fidelizzare la clientela. Bisogna salutare in modo cortese e con un sorriso indipendentemente dall'esito della vendita, invitando il cliente a tornare anticipando i prossimi arrivi.

## **7.9 Un'occasione unica**

“Quante occasioni abbiamo di incontrare una persona per la prima volta?”.

È un'occasione unica e irripetibile per questo è essenziale lasciare nel cliente una buona impressione dell'azienda. Il personale di vendita è un elemento fondamentale per far vivere al cliente un'esperienza d'acquisto positiva. Per capire come il personale possa ottenere questo risultato è giusto partire dalle aspettative del cliente.

Le informazioni che verranno di seguito elaborate sono tratte da un'indagine attualmente in corso che sta svolgendo Cavalieri & Associati per conto di ATHLETES WORLD.

## **7.10 Cosa il cliente nota di più**

Le aspettative del cliente rispetto ad un punto vendita possono essere suddivise in tre macro categorie, in particolare il 40,8% dei clienti che acquistano abbigliamento *casual* e sportivo indicano come elemento più importante trovare un'area con un'ampia scelta di prodotti e stili, il 32,7% indicano come fattore più importante trovare un ambiente fresco e dinamico, solo il 23% pretende di essere consigliato da personale esperto.



Possiamo quindi affermare che il *layout* e il prodotto siano i fattori che più incidono nella prima impressione del consumatore.

Il fattore di successo per un'azienda retail è trasformare gli ingressi in acquisti; generalmente non è difficile invitare la gente ad entrare, mentre convincerli a compiere un acquisto è una vera sfida.

Nella ricerca eseguita da *Cavalieri e Associati*, è stato rilevato il tasso di conversione tra ingressi e scontrini effettuati. È emerso che solo il 2,8% del flusso totale che si crea all'esterno del negozio si ferma davanti alla vetrina, di questi il 15% entra effettivamente nel negozio e solo lo 0,8% degli ingressi effettua concretamente l'acquisto. Il tasso di conversione totale è quindi del 5,8%. Da questi risultati risulta evidente, che il passo più delicato e più difficile è proprio la concretizzazione degli acquisti. Si è notato inoltre che negozi diversi, hanno tassi di conversione differenti, nonostante la merce sia la stessa. A fare la differenza in questi casi è il *layout* e il personale di vendita. È per questo che una azienda *retail* non può non investire in queste due componenti del prodotto.

Il processo d'acquisto nella mente di ciascuno di noi è così composto: osservare, toccare, prelevare, provare e acquistare. In verità è solo una utopia, la maggior parte delle persone osservano e non comprano.

Andando oltre si può notare come la differenza tra un cliente compratore da un cliente non compratore sta nell'aver provato o meno il prodotto.

<b>non acquirenti</b>		162	<b>acquirenti</b>		50
<b>osserva</b>	50,4%		<b>osserva</b>	32,8%	
<b>tocca</b>	30,2%		<b>tocca</b>	24,1%	
<b>preleva</b>	16,3%		<b>preleva</b>	16,9%	
<b>prova</b>	3,2%		<b>prova</b>	13,9%	
			<b>acquista</b>	12,9%	

A questo punto il personale di vendita diventa fondamentale: invitando i clienti a provare il prodotto si possono aumentare notevolmente le vendite.

Si è osservato che l'interazione con il personale di vendita è proporzionale al numero di scontrini , infatti i clienti non acquirenti registrano un tasso di interazione pari al 7,1% mentre gli acquirenti registrano un'interazione con il personale del 17,7%.

## 8. IL MODELLO SENC

### 8.1 Introduzione

Il modello SENC è uno strumento in grado di elaborare le variabili chiave su cui le aziende fanno leva nel momento in cui decidono di innovare, cambiando parte dei progetti compiuti fino a quel momento.

Le variabili che vengono prese in considerazione sono:

- Complessità, orientata a valutare l'attenzione alle esigenze del cliente con un sistema di offerta completa o di nicchia e quindi specializzata;
- Espressività, indice della capacità di creare valore per il cliente, attraverso significati nuovi di estetica o altro, o attraverso la bontà delle prestazioni del sistema di erogazione;
- Networking, capacità dell'azienda di estendere la conoscenza a reti di relazioni e soggetti esterni, organizzando una rete del valore controllata direttamente;
- Socializzazione, valutata su una dimensione collettiva di consumo oppure su una dimensione individuale della relazione impresa-cliente.

Ognuna delle variabili sopra elencate presentano una doppia valenza, da un lato l'efficacia dell'idea e dall'altro la moltiplicazione dei suoi usi (Paiola M. 2006).

Al giorno d'oggi non è più possibile scegliere esclusivamente una o l'altra valenza, come invece poteva essere fatto qualche anno fa, quando la produzione di massa era sinonimo di successo. Trovare il giusto equilibrio, significa superare i filtri razionali, integrando l'immaginazione con la capacità imprenditoriale. A seconda della combinazione delle diverse scelte, le innovazioni possono portare a

soluzioni maggiormente spostate verso il neo-servizio o verso la neo-industria. Il primo è indice di una spiccata propensione alla personalizzazione, al *networking* e per un'attenzione particolare al cliente; la seconda invece mira all'aumento dei volumi, attraverso una prestazione funzionale eccellente ed una complessità ben gestita.

### **8.3 Applicazione del modello SENC al caso BATA**

Socializzazione:

La domanda a cui si rivolge l'azienda non risulta particolarmente segmentata rispetto agli individui, lo è invece rispetto a gruppi di appartenenza. Bata preferisce rivolgersi a target generici, effettua quindi raramente iniziative rivolte a slegare gli individui rispetto ai propri gruppi di riferimento.

Indipendentemente dall'attività dell'azienda è comunque possibile riscontrare attività utili all'individuazione di bisogni specifici degli individui all'interno degli stessi gruppi di appartenenza.

Complessità:

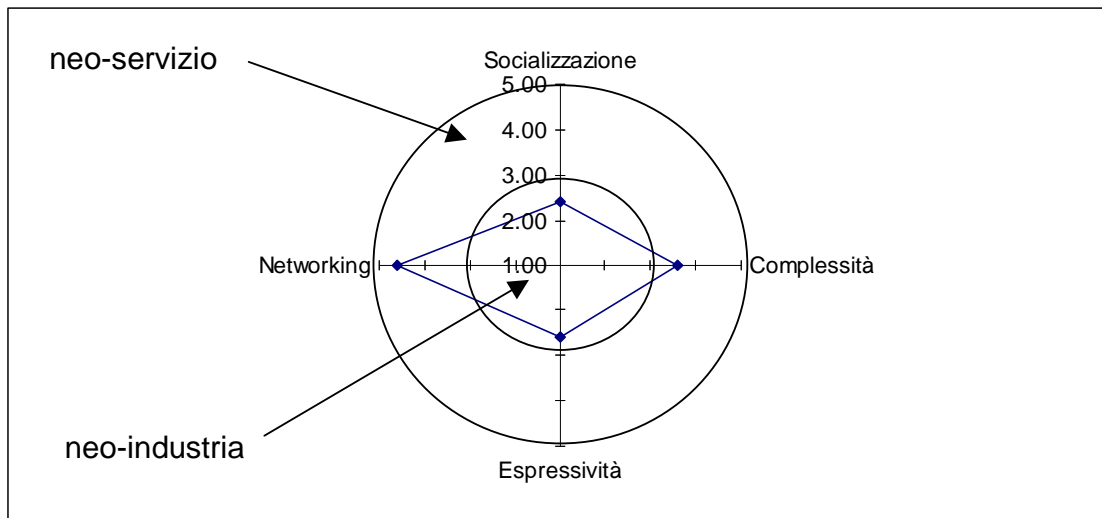
L'azienda presenta un'offerta completa nel settore calzaturiero, coerentemente con la *mission* del gruppo e il target di riferimento. Da poco ha cominciato a rispondere a domande personalizzate da parte del cliente, come la richiesta di numerazioni particolari (*over size*) o l'acquisto via web. Il business principale è affiancato in maniera sempre più complementare con la vendita di accessori e abbigliamento garantendo quindi il concetto di "total look". La gamma di prodotti offerti cambia frequentemente, è in grado di adattarsi in maniera molto rapida e talvolta preventiva a mutamenti improvvisi di tendenze o di clima.

#### Espressività:

Gran parte degli sforzi compiuti dall'Azienda hanno lo scopo di migliorare l'efficacia strumentale e quindi aumentare i volumi di vendita. Questo va spesso a discapito di iniziative volte a creare un'esperienza e quindi un senso di appartenenza con i clienti. I costi rappresentano un fattore critico di successo: esistono infatti politiche per il controllo gestione, che gestiscono i reparti come centri di costo . Gli investimenti per la comunicazione sono ridotti al minimo. La maggior parte di questi viene utilizzato per affissioni e pubblicazioni all'interno di riviste di moda . (diventa quindi difficile instaurare relazioni serie con la totalità dei clienti).

#### Networking:

L'Azienda gestisce in maniera efficace una rete distributiva complessa, si appoggia per questo scopo a numerosi fornitori e distributori specializzati a rispondere alle esigenze del proprio mercato. Il livello di differenziazione tra i diversi nodi della rete è complementare, il controllo diretto esercitato su questo tipo di rete è totale. Bata continua a partecipare attivamente all'ampliamento della rete intervenendo in modo diretto all'investimento.



Dal grafico risulta evidente come Bata abbia una spiccata propensione alla natura neo-industriale: il suo successo è in gran parte dovuto alla continua ricerca dell'aumento dei volumi di vendita. La sua gamma di offerta ampia e flessibile costituisce un patrimonio di soluzioni adatte a sostenere la Sua politica.

La Sua perfezione nella gestione dei costi e nell'efficace ed efficiente lettura dei tratti comuni e stabili della clientela, evidenziano la Sua tendenza alla moltiplicazione dell'idea, piuttosto che l'efficacia, della stessa.

Il radar mette in evidenza come la variabile networking sia il fattore trainante che spinge l'azienda verso un ottica di neo-servizio; contribuisce in maniera determinante, a questo scopo, la fitta rete di franchising, che permette di aprire nuove filiali in tutte quelle località italiane di medie e piccole dimensioni nelle quali non sembra opportuno in termini di costi, l'apertura con rete diretta.

## 9. BATA EXPERIENCE

### 9.1 *Fotografia dei negozi attuali*

Negli ultimi anni Bata, con la pressione del reparto marketing, ha dato il via ad una nuova generazione di negozi, creando luoghi dove persone e calzature si possono incontrare senza che l'uno aggredisca l'altro, luoghi dove la passione per le scarpe viene trasmessa con ogni mezzo a disposizione.



Negozi di oltre settecento metri quadrati si presentano come grandi boutiques, con la stessa cura dei particolari: le colonne si rivestono di pelle, le sedute per le prove sono piccoli salottini.



Il negozio non si nasconde più dietro ad una vetrina, ma diventa lui stesso móstra di se stesso, i clienti è offerta la sintonia con il prodotto già dall'esterno. All'interno invece, l'assenza di limitazioni e barriere permette la massima libertà e trasparenza. Gli addetti alla vendita ti accolgono, ma non ti soffocano, sanno quando devono intervenire, e quando è meglio lasciarti solo.

Tutte le regole *visual* sono perfettamente rispettate: l'illuminazione, la simmetria, i colori. Nei negozi Super Store, ad esempio, è cambiato il modo di



presentare le calzature, passando dall'esposizione di una mezza paia, all'esposizione del paio intero, aumentando così il valore percepito dal

consumatore. Inoltre sono stati inseriti tavoli espositivi, che permettono di mettere in evidenza le promozioni, in modo elegante e coinvolgente. È emerso che le vendite sono generate più dai prodotti esposti sui tavoli che da quelli esposti sulle pareti perimetrali.

Prodotti diversi che però si completano nel descrivere un tema, vengono posti vicini, in modo da stimolare acquisti multipli.

Nel pianificare il *layout* dei nuovi spazi vendita, Bata tiene sempre in considerazione il comportamento d'acquisto. In particolare tiene conto che il consumatore, entrando in un punto vendita, tende ad iniziare il suo percorso da destra, questo perché il 70% (Cavalieri e Associati 2005) dei feti umani occupano la posizione occipito-posteriore sinistra, significa entrano guardando verso destra ed escono a sinistra.



Inoltre il cliente medio tende a muoversi con un'inclinazione di 45° rispetto alla perimetria del negozio, perciò uno spazio troppo ristretto crea una sensazione di soffocamento, oppure uno spazio troppo ampio una sensazione di disorientamento.



Lo spazio, viene programmato per creare le reazioni desiderate nei clienti, in modo che i prodotti siano in grado di esercitare un ruolo di vendita attiva. Il reparto abbigliamento è inserito insieme alle calzature, in modo da creare accostamenti cromatici e enfatizzare l'acquisto multiplo.

I clienti donna, che rappresentano i fruitori più importanti trovano i loro prodotti immediatamente a destra dopo l'ingresso. Il reparto bambino si trova invece a contatto con quello della donna, sulla base della naturale predisposizione femminile all'acquisto di quest'ultimo.

## 10. ESEMPI DI SHOPPING EXPERIENCE

Di seguito sono descritti alcuni dei casi più conosciuti di *shopping experience*.

### 10.1 Fnac

Pioniere ed esempio eccellente di shopping experience è la Fnac, catena francese con 80 negozi nel mondo, di cui tre recentemente aperti in Italia. "Da noi, business e cultura coesistono fin dal 1954, anno di fondazione. Facciamo commercio, ovviamente, ma concepito in un modo differente. Assieme al prodotto, cerchiamo di vendere un sentimento, un mondo, un luogo d'intrattenimento

per il tempo libero", afferma Cosso, direttore comunicazione di Fnac Italia. Il negozio è studiato in funzione del frequentatore, che può leggere comodamente seduto sul divano (ci sono persone che si sono



laureate studiando sui libri della Fnac parigina) o ascoltare qualunque cd a richiesta (e non solo l'hit del momento) in uno dei 360 punti dedicati.

Divulgare e democratizzare la cultura, avvicinando il pubblico agli artisti - anche misconosciuti - senza tramite, è un punto di forza Fnac. "Ospitiamo spesso autori e artisti magrebini, africani o asiatici per dare la parola a chi non ce l'ha e scoprire la cultura di altri Paesi. Questi eventi, liberi e gratuiti, riscuotono grande consenso presso il pubblico italiano", conclude Cosso.

## **10.2 American girl place**

American girl place è un mondo creato attorno alle bambole. Disposto su tre piani, vende anche videocassette, libri, cd per bambine. Propone inoltre un teatro da 100 posti, una sala da tè, uno spazio dedicato alle feste di compleanno e un altro dove si possono trovare abiti identici per le bambole e per chi ci gioca. Nel primo anno di attività, ha fatturato 50 miliardi.



In questo modo il negozio riesce ad attrarre non solo i clienti desiderosi di acquistare una bambola, ma intere famiglie che vogliono passare un pomeriggio alternativo. Il negozio diventa quindi un'alternativa al parco giochi, dove genitori, figlie e amiche possono divertirsi in modo naturale, protetto e sicuro.

È evidente che una bambina, che ha giocato due o tre ore con una bambola, vorrà continuare il gioco a casa, così si conclude la vendita nel modo più naturale possibile.

### **10.3 Welles Fargo**

La Welles Fargo, banca storica che al tempo dei pionieri trasportava i valori, ha ideato agenzie ispirate al vecchio West, con diligenze, ritratti di banditi, cappelli e pistole da cow boy appesi al muro. Non contenta, ha stretto un'alleanza con una catena di caffè, la Starbucks; creando così un facile e originale connubio tra attesa e servizio.

Il vantaggio per il cliente in questo caso è soprattutto emozionale, la



sicurezza di una banca che è sopravvissuta alla scorribande dei banditi, che riusciva a trasportare con successo i valori con carrozze e cavalli, farà sicuramente molto di più al giorno d'oggi. Così entrando in una banca Weels, ti senti protetto, in mani che hanno dalla loro parte l'esperienza venuta dal tempo. Sappiamo molto bene che la sicurezza quando si parla di denaro è critica sia per il consumatore che per l'azienda, per questo puntare sull'esperienza emozionale su questo fattore porta notevoli benefici, tra questi anche il meno diretto di scoraggiare rapine. Inoltre la banca nell'ideale comune non è un luogo dove ci si reca volentieri spesso si ha paura di essere ingannati, così una ambientazione particolare come quella proposta da Weels, ha il pregio di distrarti dalle preoccupazioni, inoltre se devi aspettare puoi curiosare tra i reperti, tra i messaggi e le iniziative nascoste tra i cartelli "Wanted".

## 10.4 Fiorucci

Quando ancora i negozi non conoscevano il concetto di “total look”, quando i giovani avevano cominciato a manifestare un bisogno di cambiamenti comportamentali, sociali ed esistenziali, il marchio Fiorucci, divenne subito il loro punto di riferimento.

Uno dei pochi negozi dal contenuto emozionale italiano è il "vecchio" Fiorucci di piazza San Babila, a Milano. Vecchio perché aperto nel 1967, quando questo discorso era di là da venire. Fiorucci ha saputo creare un'atmosfera dove luci, colori, musica e profumi sono forse più importanti dei prodotti stessi. Si realizza così la human retailing interaction, in cui corpo, cervello e



spirito del cliente si compenetrano con il design, l'atmosfera e l'offerta del negozio, dove l'inutile diventa desiderio e il desiderio si trasforma in bisogno. Fiorucci è il produttore e regista di un film, e i clienti sono gli attori protagonisti. In questo caso la voglia di spendere viene esaltata al tal punto, che qualsiasi oggetto viene rivalutato per il semplice fatto di essere all'interno di questo contesto.

## 10.5 Coin

Recente è invece lo *shopping entertainment* di Coin "Il prodotto non basta: è un prerequisito scontato, ma non ci differenzia dai concorrenti" , afferma Paola Polacco, responsabile per le pubbliche relazioni del gruppo veneto. Grande consenso ha riscosso il programma Daily Zen -

Riscopri la tua energia: "Per sconfiggere lo stress, riacquistare le energie perdute e rifornire di forze positive l'anima e il corpo, abbiamo proposto sedute di massaggi, terapie musicali, olii e profumi intensi e rivitalizzanti. L'iniziativa ha avuto tanto successo che abbiamo dovuto replicarla", conclude Polacco.

Iniziative come quella descritta è solo un esempio delle diverse esperienze che si possono vivere all'interno del punto vendita: in questo modo le iniziative creano attrazione, i prodotti diventano una cornice, il negozio diventa un luogo d'incontro. In questo modo Coin si differenzia dai concorrenti, con i quali ormai condivide prodotti, clienti e locazioni.

### **10.6 I piccoli negozi**

Anche i "piccoli" negozi, tuttavia, possono suscitare meraviglia. A Milano, nel "supertrendy" corso Como, c'è un vecchio negozietto di tessuti, Roberto, il cui fatturato è aumentato anche nei momenti bui per il settore. Il suo segreto? La capacità di proporre periodicamente un tema-evento, per esempio, di recente, il tessuto indiano. L'atmosfera, la musica, i profumi e i prodotti esposti in vetrina richiamano quel mondo parallelo. E il commesso si trasforma in un cantastorie capace di raccontare i costumi ed il *life style* del luogo. Il fattore critico di successo in questo caso è la capacità di modificare ambientazione e *layout* velocemente, creando così aspettative, nei clienti che tornano anche solo per vedere come tutto è cambiato.

Tutto questo ha un enorme vantaggio per il negozio, in particolare viene dato ai clienti una storia da raccontare, a margine della semplice offerta commerciale, così la voce si diffonde meglio di qualsiasi altro mezzo di comunicazione.

## 10.7 Samsung

Samsung nel cuore di New York (a Columbus Circle) ha aperto uno *store* di oltre 1000 mq in cui non vende nulla. Ci sono però tutti i prodotti di elettronica della casa coreana. Il *concept* prevede che i commessi assistano tutti gli utenti (non è possibile definirli clienti) "nell'assaggio" della tecnologia Samsung calata in contesti reali. All'interno del negozio poi si tengono seminari, corsi e eventi speciali (ad esempio il lancio di nuovi prodotti). Il vantaggio? Che l'assunto "provo un prodotto e poi se mi piace lo compro" è sempre valido. Infatti (stando a quanto dichiarato da Paul Kim, *marketing manager* per il nord america dell'azienda), pare che il 31% delle persone che hanno visitato il punto vendita e che nel corso dell'anno hanno comprato una tv ad alta definizione, abbiano scelto un Samsung, contro un 11% di clienti "tradizionali" (che cioè non hanno visitato lo store).



L'impatto sulle vendite è stato stimato in 55 milioni di dollari.

## 11. CONCLUSIONI

Qualche anno fa l'unica leva utile ad innalzare il margine di profitto era il prodotto, attraverso un attento e a volte costoso processo di differenziazione. Oggi invece è possibile aumentare il valore dei prodotti e quindi alzare il margine di profitto investendo sulla percezione del consumatore all'interno del negozio, studiando ambientazioni in grado di emozionare e coinvolgere. Il fattore di rischio legato all'investimento sull'esperienza d'acquisto, induce spesso gli imprenditori a considerarlo un costo sommerso irrecuperabile. Come si è visto dal caso Samsung, invece, un negozio che non vende può comunque generare un traffico commerciale, esattamente come la pubblicità. Al giorno d'oggi trovare un luogo dove poter passare del tempo, senza essere disturbati, senza dover correre, può essere considerato un privilegio per il quale si è disposti a fare dei sacrifici.

Il design, il packaging dei prodotti e gli stessi luoghi di acquisto si sono trasformati in armi di seduzione e conquista degli shopper, che hanno bisogno oggi più che mai di far trasformare la shopping experience in personal experience, in grado di trasformare l'acquisto in un momento di divertimento e scoperta continua.

Bata ad oggi può vantarsi di negozi molto belli, accoglienti e come osservato dall'indagine apprezzati dai consumatori. I clienti attualmente entrano nei negozi Bata per acquistare scarpe o abbigliamento, senza avere nessuna aspettativa di intrattenimento, non si attendono nulla di straordinario.



Un occhio distratto potrebbe interpretare questo aspetto, come una bassa propensione al rischio, invece i negozi Bata sono all'avanguardia rispetto alla concorrenza calzaturiera. Nei negozi Bata le regole *visual*, gli studi di *merchandising* sono applicati con rigore. Ogni paio di scarpe viene posizionato nel luogo che più riesce ad esaltare le sue caratteristiche. L'unico aspetto che mi sento di criticare è l'assenza di profumazioni particolari, come erba per il reparto sport, mare per i sandali, pelle per l'abbigliamento, profumi di caramelle nel reparto bambini.

Spettacoli animazioni, incontri di discussione, esibizioni di gruppi musicali e sfilate di moda sarebbero superflue in un contesto come quello descritto, se non per creare eventi particolari in occasioni di aperture e rinnovi.

Dallo studio si evince che il marchio Bata, abbisogna di una campagna comunicazione che lo sostenga. È necessario che il brand entri nella vita del consumatore, attraverso una campagna coordinata tra i diversi mezzi di diffusione.

Solo dopo aver rilevato che il brand Bata si è sedimentato nel target di riferimento, si potrà tornare a parlare di prodotto, di qualità, e caratteristiche di differenziazione rispetto alla concorrenza.

Come tutte le novità, anche l'esperienza d'acquisto si deve scontrare con i *budget* aziendali, che impongono obiettivi sempre più ferrei e che richiedono allo spazio una redditività difficile da sostenere con semplici emozioni. Si susseguono convegni e ricerche che hanno come protagonisti i "nuovi profeti" del *concept*, a volte architetti, a volte consulenti, a volte professori. Si assistono a dibattiti sull'utilizzo del profumo o della luce sul punto vendita, sulla valenza architettonica di improbabili negozi a tutto vetro, sul presunto valore di marca che avrebbero *concept store* da diecimila euro al metro quadro. La figura del

consumatore viene accostata sempre di più allo stereotipo del turista di Disneyland, e i negozi si popolano di esercizi stilistici sempre più complessi, scenografici e costosi. Qualche anno fa tutti parlavano di un inedito *concept* francese, Andaska, sulla vita all'aria aperta e gli sport di mare e di montagna. In quel negozio era possibile non solo comprare l'abbigliamento di marca che serviva per un viaggio, era possibile persino prenotare il viaggio: a distanza di pochi anni, quel *concept*, pur innovativo e originale, è fallito, anche e forse soprattutto per l'artificiosità e la concettosità dell'operazione. A cosa è dovuto invece il successo di *concept* apparentemente più semplici o quasi banali, quali Zara, H&M e Bata? Per quanto in cornici eleganti, il *concept* di Zara è costruito sui suoi prodotti: gonne, magliette, sciarpe, pantaloni, camice, cappelli, insomma vestiti. Niente odori. Niente musica particolare. Nessun touch screen o maxi schermo futuristico. Eppure Zara offre al consumatore qualcosa che è diventato di grande importanza: la libertà, il diritto all'autodeterminazione del proprio consumo. La libertà di navigare tra i vestiti come tra le bancarelle di un mercato, di comporre percorsi autonomi, permettersi ogni giorno un capo d'alta moda diverso. Zara offre l'alta moda democratica e quotidiana: non più un mondo inaccessibile ma trasversale, aperto a tutti e a tutte le tasche. Un posto dove poter respirare un po' di moda ogni giorno. I negozi che oggi sono davvero speciali per i consumatori non sono necessariamente carichi di effetti speciali, né di presunti stereotipi valoriali desunti dai consumatori stessi. I negozi vincenti sono invece posti, dove cose nuove e utili vengono vendute attraverso racconti che cercano di evidenziarsi come "reali", e perciò credibili (Colasanto 2006).

Il giusto equilibrio, esattamente quello che i negozi Bata vogliono ottenere, senza trasformarsi in parchi divertimento, senza la pretesa di

emozionare a tutti i costi. Umilmente propongono i loro prodotti cercando di soddisfare i Clienti in tutte le loro aspettative.

Un *retailer* di successo sa di non poter soddisfare tutti i consumatori nello stesso momento, poiché ciascuno acquista per motivi differenti, chi per gratificarsi, chi per bisogno, e chi per affare. Per questo affidarsi al servizio alla vendita è forse il metodo più efficiente per offrire una vera e personale esperienza d'acquisto. Da questo punto di vista Bata insegna.

## 12. BIBLIOGRAFIA

- Addis M. (2006), L'esperienza di consumo, Pearson.
- Borghini S. (2005), Store management, Franco Angeli.
- Castaldo S. (2001), Retailing e innovazione l'evoluzione del marketing nella distribuzione, Egea.
- Castaldo S. Botti S. (1999), La dimensione emozionale dello shopping, Economia e Management.
- Colasanto G. (2006), I reality shop, mymarketing.it.
- Godin S. (2006), La mucca viola, Sperling & Kupfer
- Grandinetti R. (2002), Concetti e Strumenti di Marketing, Etas
- Kotler P. (2002), Marketing Management, Prentice Hall.
- Maroni P. (2006), Il sistema distributivo dalla bottega all'ipermercato, Franco Angeli.
- Rieunier S. (2000), L'influence de la musique d'ambiance sonore sur le comportement des clients an magasin, Workshop Marketing et Gestion.
- Rubinelli L. (2005), Retail di Marca, Agepe .
- Rullani E., Paiola M., Sebastiani R., Cantù C., Montagnini F. (2006) , Innovare che passione, Franco Angeli
- Sabbadin E. (1991), Merchandising packaging e promozione, Franco Angeli.
- Schmitt B. (1999), Experiential Marketing: how to get consumer to Sense, Feel, Think, Actand Relate to your Company and Brand.
- Trevisan M. Pegoraro M. (2007), Retail design progettare la shopping experience Franco Angeli.
- Turley L. (2002), Linking Retail Strategy Atmosferic Design and Shopping Behaviaur.
- Università di Parma (2004), Osservatorio Innovazione nel Retailing

### **13. RINGRAZIAMENTI**

Innanzitutto ringrazio tutta la mia Famiglia per tutto l'aiuto, morale e no, che mi hanno dato e continuano a darmi.

Ringrazio il professor Paiola per avermi aiutato a portare a termine questo lavoro, con i Suoi utili consigli e per il tempo dedicatomi.

Ringrazio Claudio Novello e tutto il reparto marketing di COMPAR SPA, che hanno fatto del mio periodo di stage un momento di crescita personale e professionale.

A tutti i miei compagni di università in particolare Alessandro, Anna, Angela e Mattia senza di loro il percorso di studi sarebbe stato sicuramente più noioso e difficile.

Erica, Anna, Pietro per aver letto la tesi a caccia di errori grafici e di lessico.

Francesco, un amico su cui so di poter contare, per la professionalità con cui mia ha aiutato a realizzare questo lavoro.

Infine ringrazio tutte le persone che in questi anni mi hanno offerto lavoro, permettendomi di continuare a studiare, in particolare Ivan, Giorgio e Gianni.

