



**UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA**  
**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI**  
**"M. FANNO"**

**CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA**

**PROVA FINALE**  
**MARKETING ESPERIENZIALE: IL CASO LUSH**

**RELATORE:**  
**PROF. ROMANO CAPPELLARI**

**LAUREANDA: SARA VISONA'**  
**MATRICOLA N. 1089962**

**ANNO ACCADEMICO 2016-2017**

# INDICE

INTRODUZIONE .....	2
CAPITOLO 1. IL MARKETING ESPERIENZIALE .....	4
1.1. Verso il CEM .....	4
1.2. L'esperienza di consumo .....	8
1.3. Gestione delle emozioni per rendere coerente l'esperienza .....	11
CAPITOLO 2. L'ESPERIENZA NEL PUNTO VENDITA .....	15
2.1. Analisi dell'ambiente di consumo .....	15
2.2. Retail design .....	17
2.3. Visual merchandising .....	20
CAPITOLO 3. IL CASO LUSH .....	24
3.1. L'evoluzione aziendale .....	24
3.2. Una filosofia chiara .....	26
3.3. Il punto vendita e i canali distributivi .....	29
3.4. Nuove frontiere .....	32
CONCLUSIONI .....	34
BIBLIOGRAFIA .....	37
SITOGRAFIA .....	38

# INTRODUZIONE

Questo elaborato nasce dalla curiosità di comprendere quali sono le leve del marketing esperienziale utilizzate da Lush per creare un contatto e poi un legame solido con la sua clientela. Lo scritto si dividerà in tre principali capitoli, due attinenti alle basi di teoria del marketing esperienziale e dell'esperienza in punto vendita ed uno dedicato allo studio del caso aziendale Lush – Fresh Handmade Cosmetics.

Le fonti utilizzate, per quanto riguarda i primi capitoli teorici, sono libri e articoli scientifici di autori celebri che hanno contribuito a segnare le basi dello studio del marketing esperienziale, come Schmitt (1999), Ferraresi (2006), Addis (2007) e Norman (2004). Al fine di analizzare il caso aziendale ci si affida ad articoli provenienti da giornali nazionali ed internazionali, oltre che ad articoli derivati da blog specializzati sul marketing. Fondamentale per l'analisi del caso è anche la consultazione del sito internet aziendale studiato in diverse versioni, italiana, americana e inglese, per riuscire a cogliere ogni spunto. Infine sono state importanti le visite dirette in punto vendita per osservare da vicino l'ambiente e le relazioni che lì si vengono a creare.

L'analisi inizia con un primo capitolo introduttivo che spiega l'evoluzione del concetto di marketing da una concezione basata sul prodotto fino ad una focalizzata sul consumatore (Ferraresi, Schmitt, 2006). Si approfondisce poi la nozione di esperienza di consumo soffermandosi sulle componenti utili ad aumentare il coinvolgimento del consumatore in ogni diversa fase del processo d'acquisto in modo tale da creare esperienze memorabili. Si completa il capitolo con l'analisi delle emozioni che influiscono sulla percezione che il consumatore si crea dell'esperienza vissuta.

Il secondo capitolo si concentra sul punto vendita fisico, luogo in cui il consumatore viene a contatto diretto con il brand e luogo in cui si creano e si concretizzano le esperienze emozionanti vissute dallo stesso. L'ambiente fisico del consumo verrà studiato utilizzando come chiave di lettura la prospettiva sensoriale. Tramite l'utilizzo dei cinque sensi si può infatti stimolare il consumatore suscitando emozioni (Addis, 2007). Ci si concentrerà poi su due discipline ugualmente importanti per la creazione di spazi di vendita efficaci, il Retail Design e il Visual Merchandising (Provenzano, 2015). Queste due sfaccettature del marketing aiutano il manager a rendere unica l'esperienza in punto vendita. Si parlerà quindi dei diversi fattori su cui focalizzarsi per gestire al meglio gli spazi espositivi.

Nel capitolo conclusivo si discuterà dell'azienda Lush - Fresh Handmade Cosmetics, una realtà di successo nel panorama mondiale della cosmesi nata nel 1995 nel sud dell'Inghilterra.

Si prenderanno in esame, nel caso concreto, le leve di marketing usate dalla stessa per creare un'esperienza d'acquisto memorabile per i suoi clienti. Si parlerà quindi del suo credo e di come riesce a comunicarlo efficacemente alla clientela ([www.uk.lush.com](http://www.uk.lush.com)). Si proseguirà poi con l'analisi dei suoi canali distributivi, negozio fisico e sito web ricercandone gli elementi di polisensorialità ed esperienza trattati nella teoria. In conclusione si esamineranno i nuovi progetti di comunicazione che l'azienda sta portando avanti con successo, la Lush TV e la Spa annessa ai negozi fisici.

# CAPITOLO 1. IL MARKETING ESPERIENZIALE

## 1.1. Verso il CEM

Secondo gli autori Ferraresi e Schmitt (2006), dagli anni Novanta le organizzazioni hanno progressivamente individuato l'importanza del propendere verso il mercato obiettivo, e quindi dell'orientarsi al cliente, piuttosto del più classico focalizzarsi sulle vendite o sulla tecnologia. Nasce così il Marketing Concept, la cui essenza sta sì nel raggiungere gli obiettivi aziendali basandosi però non più sul prodotto ma sulla determinazione e, più in particolare, sul soddisfacimento dei bisogni del consumatore nel modo più efficace possibile (Ferraresi e Schmitt, 2006). Il Marketing Concept si articola in tre punti fondamentali:

- La raccolta di informazioni. Produzione che avviene attraverso ricerche sulla concorrenza e sui bisogni dei clienti;
- La diffusione delle informazioni. La distribuzione delle informazioni raccolte alle funzioni aziendali dell'organizzazione;
- La risposta. La capacità di agire sulla base delle informazioni raccolte sviluppando ad esempio nuovi prodotti per rendere il cliente soddisfatto;

Ad un primo sguardo si potrebbe pensare che questo modello ricerchi effettivamente il valore per il cliente orientandosi ad esso ma analizzando nel profondo i metodi di analisi e di produzione delle informazioni ci si accorge che questo modello è ancora fortemente concentrato sul prodotto e sulle vendite. In primo luogo l'analisi dei concorrenti e del mercato manca di un'analisi ampia basata sul consumo e sui contesti d'uso, limitandosi ad una semplice classificazione basata sulle caratteristiche proprie. Cosa ancora più importante, nell'analisi delle scelte effettuate, il consumatore viene identificato come un soggetto puramente razionale che si basa unicamente sui benefici del prodotto in questione senza prendere in considerazione il fatto che spesso, nelle nostre spese quotidiane, acquistiamo d'impulso mossi da emozioni. In sostanza il Marketing Concept appare orientato al cliente ma nella sostanza utilizza metodi di analisi e concetti basati sulle quattro "P" di prodotto, prezzo, punto vendita e promozione che non comprendono nessuna "C" di consumatore.

Un secondo approccio, consequenziale a quello fino ad ora trattato, è la Customer Satisfaction; l'obiettivo di questo approccio è di assicurarsi la soddisfazione dei clienti dopo l'acquisto di un prodotto o dopo l'interazione con l'azienda. In questo modello si ritiene infatti che la soddisfazione del cliente determini poi la sua fedeltà all'organizzazione. La soddisfazione ha origine nel confronto tra i benefici del prodotto e le aspettative del soggetto; se i benefici superano le aspettative il cliente sarà soddisfatto. Anche questo approccio, come il precedente, manca di tutte quelle dimensioni emozionali ed esperienziali che nascono dal

consumo e che influenzano il consumatore. Ferraresi e Schmitt (2006) spiegano così le carenze del paradigma: "...essere soddisfatti di un'auto è molto più che avere un motore che funzioni senza intoppi...altrettanto importanti, se non di più, sono il design, l'estetica, le componenti d'intrattenimento, le considerazioni sullo stile di vita, il prestigio...". Un secondo errore di questo modello è la sovrapposizione tra soddisfazione, fedeltà ed esperienza. La Customer Satisfaction presuppone che un cliente soddisfatto sia poi un cliente fedele ma ciò non è un'equazione dal risultato così chiaro; la soddisfazione si riferisce infatti al solo momento conclusivo del processo: il risultato. Si può essere soddisfatti della propria giornata di shopping perché si è riusciti ad acquistare tutto il necessario o soddisfatti della propria moto perché viaggia bene e senza problemi. L'esperienza però si riferisce all'intero processo: il punto vendita e il personale o, nell'esempio della moto, le sensazioni del suono del motore, la lucentezza della scocca oppure la community (vedi il caso Harley con un'ampia schiera di fidelizzati).

Dopo questa rapida analisi si può comprendere come la soddisfazione sia uno dei possibili risultati dell'esperienza, che risulta quindi essere il vero centro di interesse per l'azienda. Differenziarsi dai concorrenti sulla sola soddisfazione risulta complesso e poco realizzabile in quanto ci si focalizza solamente sull'aspetto finale del processo; al contrario l'esperienza, essendo il complesso di tutte le emozioni e sensazioni che il consumatore percepisce nelle varie fasi dell'acquisto, risulta essere un elemento fondamentale per distinguersi dai concorrenti agli occhi dei consumatori.

Molto più recente è il Customer Relationship Management (CRM) (Ferraresi e Schmitt, 2006); in sostanza si parla di CRM riferendosi principalmente ai database e ai software utilizzati per la gestione delle informazioni sui clienti. Queste informazioni sono importanti per l'azienda ma lo sono molto meno per definire e creare un legame con il cliente. Il CRM mette in luce le transazioni tra azienda e cliente dimenticandosi però della costruzione della relazione, infatti registra per lo più transazioni monetarie ed informazioni su posizione, numero e movimenti dei clienti senza curarsi di tutte quelle informazioni, ovviamente più difficili da raccogliere, che possono aiutare a comprendere i modelli comportamentali dei consumatori (dalle emozioni che prova il cliente ai feedback stessi).

Tutti gli approcci analizzati fino ad ora si dimostrano miopi alle reali esigenze del cliente, soffermandosi sulle più classiche caratteristiche del prodotto e sulle transazioni. Questo distoglie l'azienda dal vero oggetto di analisi che dev'essere il cliente; soffermandosi su di esso si riesce ad essere più incisivi e a differenziarsi dalla concorrenza riuscendo a cogliere ciò che il consumatore desidera, tramite informazioni eterogenee, per poi attuarlo in politiche aziendali o prodotti che lo soddisfino. Il più recente dei metodi si prefigge proprio questi

obiettivi. Il Customer Experience Management (CEM) è un concetto di marketing puramente concentrato sul cliente, utile nella gestione dell'intera esperienza dello stesso. Il CEM ricerca la soddisfazione del cliente in ogni fase del processo di acquisto tramite la creazione di relazioni solide; questo metodo riconosce l'importanza di seguire i soggetti lungo tutta la relazione e in tutti i punti di contatto. Conscio del fatto che l'acquisto è spesso proiezione dell'identità e non mero vantaggio qualitativo, oltre a soffermarsi sull'importanza delle vendite e della preferenza di marca, questo modello offre relazioni, informazioni e servizi al cliente riuscendo a creare legami ed esperienze memorabili che fidelizzano il cliente aggiungendo valore all'organizzazione. Un valore aggiunto di questo metodo è l'attenzione che dimostra internamente all'azienda: essendo il dipendente parte dell'esperienza del cliente, il CEM cerca di formarli e motivarli coinvolgendoli nel processo decisionale per trasmettere un'immagine coerente dell'azienda nel suo complesso.

Il marketing esperienziale, come abbiamo visto, si concentra quindi sulle esperienze vissute dal cliente nel momento dell'acquisto. Queste esperienze generano valori emozionali e sensoriali molto superiori a quelli funzionali. Anche il ruolo del brand è cambiato, come ci spiega Addis (2007): "...in passato veniva inteso prioritariamente come lo strumento per fornire un'identità ai prodotti, rendendoli riconoscibili nel mercato, adesso gli si attribuisce principalmente il compito di creare associazioni cognitive ed emotive univoche e di valore...immagini che assicurano qualità, offrono soluzioni, avanzano promesse e forniscono simboli e valori in cui credere e identificarsi.". Chi adotta questo approccio smette di ragionare in termini di prodotto singolo e singolo mercato, ma amplia i propri orizzonti coinvolgendo tutto ciò che rientra in uno stesso contesto di consumo. Così facendo il quadro complessivo si amplia ed il numero di possibili competitor aumenta. Inoltre si può analizzare il mercato ancora più ampiamente valutando per esempio anche gli stili di vita che il consumatore associa al consumo di determinati prodotti. All'allontanamento dalla concezione isolata di prodotto permette di arrivare ad uno spazio di significato più ampio per il cliente attraverso quello che si definisce "vettore socioculturale del consumo" (Ferraresi, Schmitt, 2006). Adottare il marketing esperienziale significa anche essere consapevoli, come più volte espresso fino ad ora, che l'uomo non è un soggetto esclusivamente razionale ma anzi, esso è guidato dalle emozioni tanto quanto dalla mente. Questa consapevolezza porta a non avere un solo metodo esatto per sviluppare il marketing aziendale, com'era nel marketing tradizionale, ma al contrario ad avere un approccio esplorativo e curioso nella ricerca della soluzione al problema.

Nel marketing esperienziale le esperienze sono viste come eventi che si verificano in seguito a stimolazioni (in ambito aziendale le iniziative di marketing per lo più) e coinvolgono

interamente il soggetto. Essendo le esperienze indotte, il ruolo del manager risulta essere quello di “fornitore di esperienza”, in quanto dalle sue scelte dipenderanno le esperienze più o meno piacevoli dei clienti e la relativa percezione del brand.

Il marketing esperienziale si fonda sulla profonda comprensione del cliente e sulle teorie psicologiche del comportamento sociale; esso si caratterizza per due aspetti: i moduli strategici esperienziali (il sostegno strategico) e i fornitori di esperienza (gli strumenti tattici). Con moduli strategici esperienziali si intendono i diversi tipi di esperienza che può vivere un cliente; generalmente se ne individuano cinque tipi (Schmitt, 1999, p. 60-62):

- **Sense.** Il marketing del Sense si pone come obiettivo quello di creare delle esperienze facendo appello ai cinque sensi: vista, udito, tatto, gusto, olfatto. Esso può essere una leva di differenziazione e di valore come nel caso Illy, produttore di caffè che si propone di deliziare i consumatori coinvolgendo i sensi e lo spirito.
- **Feel.** Con marketing del Feel si intendono tutti quei richiami ai sentimenti interiori dei clienti che hanno come obiettivo far crescere nei confronti della marca un legame empatico.
- **Think.** Il marketing del Think ha l’obiettivo di creare legami cognitivi facendo appello all’intelletto e al problem-solving creativo dei clienti. Queste campagne sono molto comuni specialmente per i prodotti tecnologici.
- **Act.** La comunicazione dell’Act vuole colpire gli stili di vita e le esperienze corporee dei soggetti arricchendoli grazie a modelli motivazionali come atleti e persone di spicco. Emblematico è il caso Nike e la sua capacità di trasformare una corsa in un’esperienza memorabile
- **Relate.** Le campagne del Relate riassumono sense, feel, think e act ma in chiave relazionale, non ponendo l’accento sul singolo individuo, ma sulla sua relazione con altri individui o culture.

L’attivazione di questi moduli strategici avviene attraverso gli strumenti dei fornitori di esperienza; tra questi possiamo trovare la comunicazione, la presenza del prodotto, l’identità visiva, gli spazi espositivi e il personale. È compito del manager scegliere il miglior fornitore di esperienza che possa far nascere il giusto modulo strategico esperienziale al fine di definire l’organizzazione e il brand



## 1.2. L'esperienza di consumo

L'esperienza di consumo è un concetto molto complesso, dalle diverse sfaccettature, che può essere compreso appieno solo attraverso l'uso di molteplici lenti interpretative che vanno dalle teorie di marketing fino all'analisi psicologica dei comportamenti. Come ci illustra Addis (2007) l'interpretazione più completa del fenomeno ci consente di individuarne due principali componenti:

- L'interazione tra l'individuo e il sistema d'offerta, prodotto o contesto sociale o fisico.
- L'attribuzione di senso dell'individuo all'interazione vissuta.

Per quanto riguarda il primo punto, l'interazione può essere fisica, cognitiva o emotiva (Arnould, Price e Zinkhan, 2002) e può riguardare tanto l'ambiente quanto uno specifico prodotto. L'interazione di cui stiamo parlando non va confusa con quella che si può creare nel management dei servizi; affinché si possa parlare di esperienza si deve andare oltre la mera erogazione di un servizio cercando di creare un alto livello di coinvolgimento nel consumatore. Per aumentare il coinvolgimento tre sono le principali componenti su cui si deve soffermare l'organizzazione:

- Componente partecipativa. Le esperienze possono avere diversi gradi di partecipazione che vanno dal totalmente passivo al totalmente attivo. L'intensità della relazione in genere aumenta con l'aumento della partecipazione
- Componente tecnologica. La tecnologia, richiedendo un'interazione all'individuo può creare un'esperienza di valore accrescendo il senso di autostima
- Contenuto sensoriale. Conosciuta fin dal passato per la sua immediatezza e trasversalità, oggi si veste di un nuovo significato soggettivo che è frutto dell'elaborazione e dell'interpretazione personale dell'individuo.

Anche i momenti nei quali prestare attenzione al cliente sono evoluti da semplice fase di acquisto e di consumo ad una distinzione più corretta in quattro fasi (Arnould, Price e Zinkhan, 2002):

- L'esperienza pre-acquisto. L'esperienza che porta al consumo di un determinato prodotto parte sempre dalla percezione di un bisogno. Per colmarlo il consumatore si attiva nella ricerca di informazioni che saranno poi alla base della sua percezione di valore del consumo che lui si aspetta di trarre. Le tecniche più usate in questa fase sono quelle comunicative come ad esempio la pubblicità.
- L'esperienza di acquisto. Consapevole del bisogno da soddisfare il consumatore procede con l'acquisto. Questa è la fase più studiata in quanto ritenuta la più efficace. Gli strumenti più utilizzati per accrescere il coinvolgimento afferiscono alla sfera del

retail management e del visual merchandising che influenzano l'atmosfera nel punto vendita.

- L'esperienza al cuore del consumo. Questa fase si riferisce al consumo vero e proprio del prodotto. Il valore scaturisce direttamente dall'interazione prodotto-individuo: più forti saranno le percezioni piacevoli e le emozioni positive che nasceranno, maggiore sarà il coinvolgimento.
- L'esperienza reificata. L'esperienza di consumo non termina, come molti possono pensare, nel momento effettivo di consumo ma prosegue nella mente del consumatore come memoria del consumo. Il coinvolgimento si rafforza nelle varie riletture che la mente propone mantenendo viva l'immagine dell'impresa.

Perché tutto ciò sia efficace il consumatore deve riuscire ad attribuire senso l'interazione che ha vissuto. L'attribuzione di senso è soggettiva e individuale ed è ciò che porta sul piano reale l'esperienza vissuta. Si possono rilevare due dimensioni prevalenti: una dimensione cognitiva e una affettiva. Fanno parte della sfera cognitiva tutte le attività relative alla cognizione dell'uomo (tutti gli stati mentali consci o meno). Fanno invece parte della sfera affettiva le molteplici emozioni con cui l'individuo riconosce l'interazione. La gestione di queste dimensioni è necessaria per un controllo ottimale dell'esperienza di consumo. Per far riferimento all'intenso legame che dovrebbe crearsi tra individuo e sistema di offerta Carù e Cova ( citati in Addis, 2007) hanno coniato il termine consumer immersion; per elevare al massimo il livello di consumer immersion l'impresa deve riuscire a rendere l'esperienza di consumo coerente in tutti gli aspetti della brand experience.

Si è quindi compreso che per ottenere il coinvolgimento del consumatore è necessario rendere ogni esperienza memorabile e irripetibile. È possibile fare ciò? La memorabilità per un bene di consumo è un obiettivo molto più complesso rispetto alla stessa nel campo, per esempio, artistico ( vedasi una mostra d'arte). Si possono però ritrovare dei punti in comune a tutte le esperienze definibili "straordinarie": sono coerenti con il soggetto ricevente, sono in grado di attirare l'attenzione fino ad essere definite uniche, isolano il soggetto dal contesto grazie al loro coinvolgimento, colpiscono nell'intimità l'individuo e sono diverse dal quotidiano (Addis, 2007).

Per riuscire nell'impresa di creare un'esperienza memorabile l'impresa ha a sua disposizione diversi strumenti che possono essere suddivisi in tre macro aree: riferiti al brand, riferiti al contesto e riferiti all'individuo.

Nelle variabili relative al brand la più importante è senza dubbio il prodotto offerto; esso è infatti essenziale per la definizione dell'esperienza di consumo. Alcuni prodotti, definiti edonistici, costituiscono driver di esperienze di successo grazie a elementi emozionali

intrinseci agli stessi. L'acquisto di questi prodotti nasce per l'appunto dal desiderio di emozionarsi che questi suscitano. Altri prodotti definibili utilitaristici vengono acquistati per lo più per raggiungere uno scopo ma non per questo sono necessariamente meno emozionali: è in fatti possibile posizionare idealmente tutti i prodotti lungo un continuum in funzione del loro valore intrinseco prevalente.

Altrettanta importanza per quanto riguarda la brand experience, spiega Addis (2007), viene data alla comunicazione. le pubblicità vengono infatti utilizzate per accrescere l'interesse e il coinvolgimento del consumatore per spingerlo all'acquisto. Negli ultimi anni si è rinnovato l'interesse specialmente per gli strumenti below the line in quanto riescono a portare il consumatore in ambienti diversi dalla classica immagine del brand.

Appartengono invece alle caratteristiche del contesto tutte le variabili che influiscono sul luogo dell'interazione soggetto-impresa. In questo caso per luogo d'interazione si intende, ad ampio spettro, sia la dimensione ambientale che sociale. Per quanto riguarda la dimensione ambientale si è da sempre convinti che l'ambiente fisico sia il luogo della verità dove, per la maggiore, si prendono le decisioni d'acquisto. Proprio per questo motivo l'ambiente ha un importanza particolarmente elevata per il marketing manager che spinge sempre più a far diventare gli ambienti luogo di attrazione in sé e non più semplici spazi di relazione. Negli ultimi anni si è creato un altro spazio che può offrire ampie possibilità di manovra: lo spazio virtuale. Questo ha la particolarità che al crescere del suo utilizzo cresce anche il suo ritorno in quanto l'accesso alle risorse è pressoché illimitato ed è possibile arricchire di funzioni la nostra offerta. Anche il contesto sociale influisce sull'esperienza di consumo. Molti autori (Marx, Simmel, Weber, ecc.) hanno sostenuto che il contesto sociale influenzi i processi d'acquisto essendo portatori di segni e significati. Il consumo è divenuto un vero e proprio linguaggio che comunica l'appartenenza sociale e culturale dell'individuo. (Addis, 2007) tipico è l'esempio delle comunità di sportivi; basti pensare al brand Oakley che è riuscito a catalizzare l'attenzione degli appassionati e sportivi del surf. In questo caso il consumo è sia collante per la comunità che valore per il singolo individuo che se ne sente parte.

L'ultima categoria fa riferimento all'individuo cioè tutte le caratteristiche e le variabili dello stesso. Ogni persona ha caratteristiche peculiari, non influenzabili dall'azienda, da cui dipende il coinvolgimento nelle esperienze di consumo. L'organizzazione deve però conoscere queste caratteristiche per compiere delle scelte di targeting e di comunicazione in linea con il loro cliente. Tra le variabili di interesse più importanti troviamo (Addis, 2007):

- Le motivazioni: cioè lo scopo finale che si vuole raggiungere attraverso il consumo. È necessario quindi analizzare le ragioni, i motivi, le necessità e gli scopi dei consumatori in quanto questi sono eterogenei e in continua evoluzione.

- La personalità: è fondamentale indagare quanto i consumatori sono aperti a vivere l'esperienza.
- La propensione alla nostalgia: essa è rilevante per indagare su quelli che saranno i nuovi fenomeni di consumo.
- Lo stato d'animo dell'individuo quando vive l'esperienza: questo ha una ripercussione notevole sulle percezioni che si hanno dell'oggetto di consumo che può sfociare nel riacquisto o meno.

Particolarmente caro al manager è il tema dei ritorni dell'esperienza di consumo; esistono tre prospettive diverse di analisi del fenomeno: i ritorni per il consumatore, per l'impresa e per la società.

Partendo dallo stakeholder più importante per l'azienda, i ritorni dell'esperienza di consumo sono diversi: dal raggiungimento degli obiettivi individuali, in cui l'esperienza deve offrire un surplus di valore rispetto al bene in sé; alla creazione di ricordi piacevoli, per far sì che si continui a generare valore nel tempo grazie alla memoria; fino alla creazione della self-identity, cioè l'esperienza vista come parte integrante della costruzione dell'identità individuale.

Passando all'impresa gli investimenti in esperienza devono avere una controparte di ritorno economico e competitivo: ad esempio il miglioramento delle relazioni esterne all'impresa, in quanto creare le giuste esperienze di consumo permettono all'impresa di differenziare la propria offerta da quella dei concorrenti ed infine di attrarre le preferenze dei consumatori nella fase di acquisto. Oltre alle relazioni esterne hanno margine di miglioramento anche le relazioni interne riuscendo a coinvolgere e legare a sé i propri dipendenti che si identificheranno nell'organizzazione.

Anche la società beneficia dell'esperienza di consumo attraverso l'accrescimento delle relazioni sociali che rafforza il tessuto sociale e la maggior responsabilizzazione dei soggetti verso il presente e il futuro della società.

### **1.3. Gestione delle emozioni per rendere coerente l'esperienza**

Le emozioni sono state per molti anni materia di studio di rami prettamente psicologici ma da qualche anno anche il marketing sta lavorando su di esse per la generazione di valore.

È ormai chiaro che i processi affettivi intervengono nella percezione che il consumatore ha dell'esperienza vissuta con il sistema di offerta, tant'è che sono sempre più frequenti i tentativi di differenziazione attraverso il valore emozionale. Come ha precedentemente descritto Addis (2007), il punto cardine dell'esperienza è l'interazione tra individuo e il sistema di offerta, ma non ci si può fermare qui: l'esperienza si completa solamente quando il

soggetto attribuisce un valore e un senso a ciò che ha vissuto. Questa attribuzione di un significato avviene tramite processi sia cognitivi che affettivi. I processi cognitivi possono venire colpiti dalle tradizionali politiche del marketing manager che influenzano il comportamento del consumatore, mentre per modellare i processi affettivi si deve necessariamente spingersi in un ramo del marketing più recente: il marketing emozionale. con marketing emozionale si vuole intendere la gestione delle emozioni del cliente; questo è un aspetto nuovo del marketing su cui le imprese stanno cercando di concentrarsi perché, in quanto ancora in via di esplorazione, si rivela essere un buon modo per distaccare la concorrenza ed aggiudicarsi valore. Il marketing emozionale non è però da considerarsi distinto dal marketing esperienziale in quanto rappresenta un tassello fondamentale per rendere l'esperienza efficace e coerente.

Per poter analizzare le emozioni innanzitutto è necessario capirne la natura e le relazioni causa-effetto. Un'emozione è definibile come uno stato mentale di prontezza; quando si prova un'emozione l'individuo vive uno stato affettivo di attenzione particolare che lo può portare a compiere un'azione. Dall'emozione non è detto debba discendere sempre un'azione, possono essere presenti emozioni anche senza una manifestazione comportamentale.

Per far sì che uno stato di prontezza possa essere definito un'emozione esso deve (Norman, 2004):

- Essere originato dalla valutazione cognitiva di un evento esterno, un pensiero, un ricordo. L'emozione quindi nasce in risposta ad una valutazione di qualcosa di specifico, considerato importante dall'individuo.
- Essere corredato da un'espressione fisica. Questo è un effetto tipico, prima evidenza dell'emozione esternata agli altri.
- Attivare processi fisiologici. L'emozione porta con sé oltre ad una maggior attenzione al mondo esterno, anche un'alterazione dello stato fisiologico.
- Creare nell'individuo una tensione all'azione. L'emozione porta ad una situazione in cui si è pronti a fare qualcosa, anche se non necessariamente l'impulso si trasforma in azione.
- Avere breve durata. L'emozione è tanto intensa quanto breve.
- Apparire in modo improvviso e spontaneo. Ciò deriva dal fatto che l'emozione non è uno stato ricercato dall'individuo ma semplicemente compare.
- Essere parziale e specifica ad eventi singoli. L'emozione sorge in relazione ad eventi specifici, non è mai legata a eventi generali.

Dal punto di vista dell'individuo le emozioni giocano una duplice funzione informativa e motivazionale. Tramite le emozioni, infatti, l'individuo acquisisce nuove informazioni dall'interazione con l'ambiente esterno. Esse diventano anche uno stimolo per l'individuo che lo spinge al raggiungimento dei suoi obiettivi.

Come abbiamo visto le emozioni sono molto complesse, non facilmente definibili e spesso dipendenti dal contesto in cui hanno luogo. Per tutti questi motivi gli strumenti per gestirle variano in funzione della fase del processo d'acquisto in cui si sviluppa l'esperienza deve (Norman, 2004).

Si parte quindi dalla gestione delle emozioni nell'esperienza pre-acquisto. In questa fase i consumatori apprezzano e valutano le alternative presenti sul mercato; gli investimenti aziendali sono quindi mirati al gestire le emozioni per far sì che diventino un elemento di valutazione delle alternative. Come abbiamo già descritto, i bisogni che il consumatore cerca di soddisfare hanno natura duplice sia cognitiva che emotiva; ossia bisogni funzionali da una parte e bisogni connessi alla costruzione dell'identità dell'individuo dall'altra. In questo ultimo gruppo le emozioni giocano il ruolo chiave essendo loro in stretta relazione con il concetto di sé dell'individuo. È infatti oramai ben noto che il consumatore non ricerca più solo i benefici funzionali insiti nel prodotto ma ricerca anche i benefici simbolici, connessi alla capacità di trasferire i valori del contesto all'individuo, ed anche i benefici esperienziali, cioè quelli relativi alle emozioni e all'apprendimento per chi consuma il prodotto. Il valore per il consumatore è quindi un concetto soggettivo e dinamico che varia da individuo a individuo. Conoscere e saper riconoscere questi tre diversi bisogni a cui cerca risposta il consumatore può aiutare il manager a strutturare l'offerta in linea con le attese del consumatore. Ad esempio, prendendo in considerazione il packaging e il design del prodotto, se si ritiene che sia preponderante la parte funzionale dei benefici si può far riferimento alla semplicità e alla pulizia delle linee e delle forme; se invece si ritiene importante la parte esperienziale il design dovrà servire ad enfatizzare le emozioni rendendo più appariscente il prodotto.

Altre variabili utili nell'esperienza pre-acquisto sono le politiche di comunicazione ed in primis gli investimenti pubblicitari che negli ultimi anni si sono focalizzati sulla pubblicità emotiva. La pubblicità emotiva ha tre format che si possono definire tipici: il riferimento ad atmosfere calde, che comunicano informalità; contenuti erotici o contenuti umoristici, format molto utilizzato nel contesto italiano. Oltre alla pubblicità si possono utilizzare altri metodi più diretti per coinvolgere il consumatore come ad esempio l'incentivo alla prova diretta del prodotto. Il contesto diretto è utile perché si riesce a creare una confidenza e una complicità che non ci sono nella pubblicità.

Passando poi all'esperienza di acquisto vera e propria si utilizzano gli studi relativi alla psicologia ambientale che mette in relazione l'individuo e la sua esperienza con l'ambiente in cui è immerso. Questi studi mostrano che l'individuo valuta l'ambiente in cui si trova secondo schemi interpretativi individuali e stimoli ambientali forniti. Nello shopping esperienziale il modello di analisi più utilizzato, che incorpora i dettami della psicologia ambientale, è il modello PED (Pleasure, Arousal, Dominance) sviluppato da Mehrabian e Russell nel 1974 (Addis, 2007). Secondo questo modello i comportamenti degli individui nell'ambiente dipendono dall'elaborazione che essi fanno delle variabili ambientali. Queste variabili sono eterogenee e vanno dalle variabili di struttura a quelle di assortimento e di servizio. Tra queste figurano le tecniche di retail design e il visual merchandising che si prenderanno in esame nel prossimo capitolo quando ci si soffermerà sull'esperienza in punto vendita. Secondo il modello PAD Pleasure, Arousal e Dominance sono tre dimensioni affettive da cui hanno origine le emozioni dell'individuo. Pleasure fa riferimento al piacere generato dall'esperienza positiva, Arousal si riferisce alla stimolazione e all'intensità dell'emozione ed infine Dominance si riferisce alla percezione di controllo che ha l'individuo sull'ambiente circostante. Queste dimensioni si possono poi trasformare in atteggiamenti positivi o negativi che possono essere misurati basandosi sulla quantità di tempo trascorso in negozio, la comunicazione nel punto vendita, l'esplorazione del negozio e la soddisfazione nell'acquisto.

Per quanto riguarda le emozioni nell'esperienza di consumo, queste sono state inizialmente riconosciute ai prodotti edonistici. Un marketing manager può però seguire alcuni driver che possono portare un prodotto utilitaristico verso un valore emozionale. Questi driver possono essere: della catarsi, della costruzione di identità, della fantasia, della fuga dalla realtà. I prodotti con queste caratteristiche hanno come obiettivo allontanare il consumatore dalla realtà e dai problemi di ogni giorno dandogli la possibilità di liberarsi, reinventarsi e fantasticare. Far leva su questi driver permette all'azienda di aumentare le proprie entrate in quanto i consumatori, apprezzando la dimensione emozionale, saranno disposti a pagare un premium price per ottenerla.

La gestione delle emozioni non si ferma alla fase di consumo ma prosegue nell'esperienza memorizzata con la gestione dei ricordi del consumatore. La memoria è fondamentale per raggiungere l'obiettivo di top of mind del brand. È quindi importante che l'impresa presti attenzione alle emozioni, suscitate durante le iterazioni successive all'acquisto, rimanendo coerenti con quelle nate nelle fasi precedenti. In questa fase i maggiori investimenti vengono indirizzati ai richiami commerciali ai fini del rinforzo dell'emozione nella mente dei consumatori.

## **CAPITOLO 2. L'ESPERIENZA NEL PUNTO VENDITA**

### **2.1. Analisi dell'ambiente di consumo**

Data la crescente complessità delle dinamiche competitive e dei comportamenti d'acquisto del consumatore, il punto vendita risulta essere diventato luogo fondamentale per la comunicazione di marketing (Fabris, 2003). Per riuscire a farsi largo tra i prodotti sempre più standardizzati della concorrenza è necessario infatti aumentare la base clienti fidelizzandoli per garantire soddisfazione e aumentare così la brand equity. Per poter creare un'esperienza di consumo memorabile il punto vendita ha subito delle trasformazioni di ruolo negli anni; da semplice spazio commerciale in cui i clienti si recavano per la sola attività di acquisto, ad uno spazio di incontro in cui il brand cerca di creare forti relazioni con i possibili acquirenti e fortificare il rapporto con quelli già esistenti. Il punto vendita permette di sfruttare appieno le strategie di comunicazione aziendali consentendo di trasmettere all'esterno l'identità e il credo del brand. Negli ultimi anni, infatti, il consumatore non acquista solo per la necessità del consumo ma acquistano importanza anche i valori e gli stili di vita legati al brand; questa capacità della marca di accostarsi per empatia al cliente l'ha resa ciò che si definisce life brand style (Addis, 2007) .

Focalizzandosi sulla relazione con il cliente il punto vendita mette in secondo piano l'obiettivo dell'incremento dei volumi di vendita, scopo originario degli store, spostandosi verso la creazione di un'identità di marca. È quindi di fondamentale importanza riuscire a comunicare al consumatore una rappresentazione coerente di ciò che è la marca attraverso gli spazi, l'ambientazione e le strutture. Per riuscire ad accrescere la dimensione esperienziale legata alla marca due sono gli aspetti fondamentali: il polisensualismo, che come ci spiega Fabris (2003) è il tentativo della marca di suscitare nel consumatore un globale coinvolgimento di tutti i sensi nell'esperienza di consumo; e la capacità di generare interazioni. Avere un canale diretto con il proprio pubblico avvantaggia l'azienda anche in termini di ricerca e analisi dei gusti e dei comportamenti del consumatore con la possibilità di adeguare di conseguenza le proprie politiche di marketing in un mondo così frenetico.

L'ambiente fisico ha quindi il compito di coinvolgere il consumatore attraverso tutti i suoi sensi. Questi stimoli sensoriali stanno avendo successo grazie all'ampiezza delle loro possibili applicazioni. I sensi più largamente utilizzati sono la vista e l'udito mentre lo sono meno il gusto, il tatto e l'olfatto. Si procederà ora alla descrizione degli stimoli ambientali utilizzabili facendo leva sui cinque sensi (Addis, 2007, p.183-197):

- Vista. La vista è da sempre il senso più utilizzato nel marketing in quanto l'uomo elabora le immagini più facilmente rispetto ad altri stimoli. Inoltre essa si basa su



elementi oggettivi che il manager può usare a suo vantaggio: le caratteristiche della materia e quelle della luce. Non bisogna però dimenticare che la percezione visiva è influenzata anche dalle caratteristiche personali dell'individuo; ciò spiega come una stessa immagine possa scatenare reazioni molto differenti nei vari soggetti. In merito alle caratteristiche oggettive si può lavorare con forme, colori, materiali ed intensità della luce; è oramai riconosciuto il senso di armonia che genera una forma curva rispetto ad una spigolosa, come è ben chiaro il fatto che i colori stessi generino specifiche emozioni negli individui. La gestione di questi stimoli è però complessa in quanto condizionata da: stadio del ciclo di vita, etnia e gruppo sociale di appartenenza, età, sesso ed altre variabili soggettive.

- Udito. Molto utilizzati sono anche gli studi su specifiche sonorità che riescano a distinguere un prodotto da un altro. Si pensi al mercato delle auto dove ogni casa automobilistica può essere riconosciuta dal consumatore anche solo sentendo il suono del motore. Le stimolazioni uditive utilizzate non riguardano solo i prodotti ma anche gli ambienti: negli spazi di vendita è infatti presente la musica; essa influenza in diversi modi il comportamento del consumatore modificandone il tempo di permanenza nel negozio e l'atteggiamento nei confronti del prodotto venduto. Più in dettaglio un manager di successo dovrebbe cercare di rendere coerente tra loro e nel tempo musica e prodotto o negozio, in modo tale da creare un solido posizionamento nella mente del consumatore non solo nel breve ma anche nel lungo periodo.
- Olfatto. Seppur meno utilizzato l'olfatto è uno stimolo molto potente in quanto non è filtrato dalla cognizione ed agisce direttamente stimolando la mente. Al pari della vista anche l'olfatto ha un'alta percentuale di ricordo a distanza di tempo. Per quanto riguarda il punto vendita è stato dimostrato che associare ad una categoria di prodotti il giusto odore riesce ad aumentare il tempo trascorso nel punto vendita, la varietà degli acquisti e il ricordo. Per poter raggiungere questo scopo la profumazione deve essere controllabile nel tempo e nello spazio, essere cioè costante nel tempo ed essere direzionata solo dove serve.
- Tatto. Il senso del tatto prende forma da quattro sensazioni derivanti dal contatto fisico: la pressione, il calore, la temperatura e la composizione. Per riuscire a trasmettere buone sensazioni è necessario analizzare tutte queste variabili. Questo senso non è però univoco, le donne, per esempio, rispondono in modo molto più positivo al contatto fisico rispetto agli uomini. Gli stimoli tattili devono quindi essere coerenti con il tipo di target con cui si ha a che fare. Come ci ricorda l'autrice Addis (2007) lo stimolo tattile deve anche essere coerente con il contesto; in alcuni luoghi il

contatto fisico è in un certo senso dato per scontato mentre in altri l'iniziativa tattile risulta essere più ostacolata. È questo il caso di negozi di grandi firme della moda dove il consumatore più raramente, rispetto a negozi di fascia media, tocca gli abiti.

- **Gusto.** Il gusto è certamente il senso meno utilizzato nelle iniziative di marketing esperienziale. Una delle caratteristiche del gusto è che questo perde capacità negli anni ed è quindi meno indicato in mercati con un target avanzato in termini di età. Un'altra caratteristica importante è che, per riuscire a gestire appieno il gusto, questo va affiancato all'olfatto; questi due sensi sono in forte interazione tra loro e riescono a cambiare radicalmente una percezione sensoriale.

Oltre all'ambiente fisico del punto vendita i marchi hanno oggi l'opportunità di mostrarsi anche nell'ambiente virtuale. Nelle prime fasi di diffusione di internet si era portati a pensare che quel mondo impersonale e senza contatti sensoriali non fosse in grado di creare esperienze di valore. Con il passare degli anni si è invece notata la tendenza delle reti digitali a creare forti interazioni sociali che oggi, per molti, sono anche più forti delle relazioni ordinarie (Addis, 2007). Gli elementi che hanno reso internet un ambiente di condivisione sociale possono essere riassunti nell'assenza di vincoli spaziali o temporali nell'accesso a internet; nei minori costi e maggiori contenuti sia per il produttore che per il consumatore; l'assenza di gerarchie e la relazione paritaria tra azienda ed individui; la multimedialità che consente l'accumulo di maggior conoscenza da parte dell'utente e non da ultimo la facilità con cui l'impresa riesce ad ottenere dati e statistiche sulle modalità di consumo degli individui che potrà poi utilizzare per personalizzare al meglio l'offerta.

## **2.2. Retail design**

Il retail design è un'attività nata negli anni settanta per progettare gli ambienti interni al punto vendita. Negli anni è diventata una funzione sempre più importante nelle strategie di retail, evolvendo in un ambito multidisciplinare dove si creano vere e proprie strategie di comunicazione (Trevisan, Pegoraro, 2007). Tra i ruoli oggi ricoperti dal retail designer c'è la gestione della luce e dei punti focali, l'attenzione ai colori e ai materiali, il layout, i loghi e le insegne; il tutto coordinato per comunicare un messaggio chiaro del brand mettendo il prodotto al centro del progetto. A tutto ciò va aggiunto il compito di progettare spazi nei quali il consumatore si possa sentire gratificato nella scelta di un determinato prodotto. L'ergonomia della disposizione e la tecnologia dei materiali scelti si devono quindi fondere con elementi della psicologia per riuscire a creare ambienti stimolanti che riescano a trasmettere emozioni al cliente comunicandogli il valore del prodotto venduto.

Definire una strategia di retail design è complesso in quanto i valori dell'azienda, i suoi obiettivi economici e i prodotti devono essere in un certo qual modo fusi assieme in modo armonico per generare valore. Per riuscire nell'impresa si devono identificare i fattori che più di tutti influenzano e definiscono lo spazio di vendita (Trevisan, Pegoraro, 2007):

- I valori del brand e la filosofia aziendale
- La tipologia e le caratteristiche del prodotto
- I criteri di esposizione
- Il target di riferimento
- La location
- Le caratteristiche dei competitor
- Il concept e i riferimenti estetici

Partendo dal primo punto il brand si può definire come l'anima della marca, non il prodotto né il logo, ma sì passione e valori che lo rendono unico nel mercato. Questi valori possono venire comunicati in vario modo tramite campagne di comunicazione, attraverso il prodotto stesso, tramite eventi o personaggi a cui ci si associa. Questi valori devono venir catalizzati nello spazio commerciale per dare continuità e coerenza all'immagine aziendale.

Il prodotto poi è il fulcro dello store, si devono quindi analizzare le sue caratteristiche in termini di colori, forme, dimensioni. Grazie a queste valutazioni si sceglieranno i materiali, i colori e l'ergonomia degli spazi espositivi. Va ricordato che una buona presentazione del prodotto riesce ad innalzarne il valore percepito che si può quindi discostare anche molto dal valore reale dell'oggetto.

Assieme alla definizione delle caratteristiche del prodotto si scelgono anche i criteri di esposizione che verranno definiti più in dettaglio in seguito parlando di visual merchandising. Gli autori Trevisan e Pegoraro (2007) ci spiegano come il target di riferimento sia un'altra variabile importante che va compresa a fondo. Negli studi di marketing generalmente si parte da considerazioni socio-demografiche quali la composizione dei gruppi sociali, i range di età o reddito, i valori di riferimento e molti altri. Per il retail designer queste considerazioni non bastano; quando ci si affaccia su un contesto fisico come lo store, che implica la localizzazione in un territorio specifico, si devono tener conto anche delle caratteristiche peculiari di quel determinato luogo. Spesso infatti si vengono a creare "tribù di consumatori" (Trevisan, Pegoraro, 2007) che non consentono ad un brand globale di attuare una strategia diffusa. Uno stesso target può infatti avere modalità di consumo e abitudini ben diverse a seconda della realtà in cui è immerso, di conseguenza sarà necessario adattare il negozio alle persone che popolano quel determinato luogo e non, più in generale, al target di riferimento.

La location assume quindi particolare importanza. Le zone urbane si sono sempre più specializzate come aree residenziali, commerciali o di lavoro. La scelta del luogo in cui operare è diventata una vera e propria scelta strategica che va a definire il posizionamento del brand nel mercato.

La decisione di localizzarsi in un'area con caratteristiche già ben determinate porta logicamente a confrontarsi con i competitors. Questo confronto permette al brand di settarsi sia in termini di aspettative che di layout degli spazi; il target di consumatori essendo simile a quello dei concorrenti prenderà spunto da esperienze passate negli altri locali per valutare il nuovo store. Un secondo problema è la necessità di differenziare l'esperienza rispetto ai competitors pur mantenendo, come sottolineato prima, uno stile e delle finiture simili.

Ultimo tassello che contribuisce alla definizione dello spazio di vendita è il concept, ossia i riferimenti estetici a cui l'azienda si ispira. La creazione di un unico concept standardizzato oltre a differenziare il brand dai competitors consente anche l'abbassamento dei costi di progettazione aumentandone la produttività.

Il retail designer deve quindi prendere in considerazione tutti i fattori sopra descritti per ideare uno store coerente con i valori del brand e con ciò che il consumatore target si aspetta di trovare. In questa scelta si possono seguire due strade principali: adattarsi alla concorrenza e all'ambiente in cui si è inseriti, oppure andare controcorrente cercando location diverse e diversi approcci di comunicazione per attirare l'interesse del consumatore.

Comprese le basi del progetto e scelto un concept da seguire si passa quindi alle tecniche di progettazione vere e proprie che ci permettono di declinarlo nello store.

Si parte dalla definizione degli spazi in quanto la chiarezza e la facilità di fruizione possono diventare motivazione all'acquisto per il consumatore. È necessario quindi creare un percorso che accompagni il cliente dalla vetrina alla cassa permettendogli di trovare in autonomia ciò che cerca. Per fare ciò si deve definire un chiaro percorso di circolazione che ha anche il vantaggio far entrare in contatto il consumatore con tutta la merceologia in un ordine che non è, o non dovrebbe, essere casuale. Si pensi al rinomato labirinto Ikea che spinge al massimo gli acquisti d'impulso (Ficocelli, 2011).

Assieme alla circolazione vanno determinati anche i punti focali, ossia si devono individuare i prodotti chiave per lo store e si devono poi posizionare in modo tale da attirare al meglio l'attenzione del cliente.

Successivamente si devono scegliere i materiali e i colori dell'arredo. Queste potrebbero sembrare scelte marginali ma al contrario sono determinanti per creare l'atmosfera del punto vendita. Un ambiente coerente con il prodotto e con la filosofia aziendale permette di catturare più in profondità la clientela riuscendo a creare emozioni più forti.

Per riuscire a sfruttare al meglio i sensi del consumatore, gli altri fattori da definire nella progettazione dello store sono l'illuminazione, gli allestimenti olfattivi e quelli sonori.

È fondamentale illuminare nel modo corretto il punto vendita, questa scelta infatti influisce per il 40% sulla buona riuscita del progetto (Trevisan, Pegoraro, 2007). L'occhio del consumatore si crea, per natura, delle aspettative psichiche sull'illuminazione a seconda del luogo o dell'attività che si andrà a svolgere; compito del retail designer è quello di individuare qual è questa "giusta luce" che mette in risalto e fa apprezzare gli spazi espositivi. Vanno definite le zone d'ombra e le zone da enfatizzare in modo tale da creare un'atmosfera piacevole in grado di suscitare emozioni.

Nell'ottica della creazione della miglior shopping experience viene sempre più utilizzato l'allestimento olfattivo; profumare lo spazio di vendita è una tecnica utilizzata per dare maggior comfort al consumatore in modo tale da trattenerlo più a lungo nel negozio e stimolare il suo desiderio all'acquisto (Trevisan, Pegoraro, 2007). Essendo invisibile, inoltre, l'odore riesce a rendere l'esperienza più pregnante e più coinvolgente radicalizzando nella mente del consumatore le sensazioni vissute.

Per completare il quadro anche il suono va studiato in modo approfondito; esso infatti, non essendo visibile, agisce su leve inconsce della persona giocando un ruolo importante sulla scelta finale. Si dovranno quindi creare atmosfere, coerenti con il prodotto, che aumentino la disposizione all'acquisto del consumatore.

Non da ultima va curata la prima impressione che il negozio fa al cliente: la facciata. Si deve fare una scelta sull'uso dei loghi e delle insegne. Questa decisione dipende fortemente dai valori del brand e dal suo posizionamento nella mente dei consumatori e nel mercato. Nel campo dell'abbigliamento, per esempio, i grandi marchi tendono a limitare l'uso delle insegne ritenendole quasi superflue data la forte conoscenza del brand; al contrario altre catene di minor livello hanno la caratteristica di essere molto visibili (Trevisan, Pegoraro, 2007).

### **2.3. Visual merchandising**

Il consumatore moderno, come abbiamo già affermato, non cerca più il solo prodotto di qualità che soddisfi un suo bisogno; ma vorrebbe vivere vere e proprie esperienze. Il punto vendita si arricchisce quindi di significato: essendo il momento dell'acquisto non più un fattore puramente funzionale, il negozio si trasforma in un luogo di intrattenimento e di esperienza ludica (Provenzano, 2015).

Il visual merchandising e il retail design sono i fattori che, più di altri, riescono a creare o migliorare le esperienze vissute dai consumatori nel punto vendita.

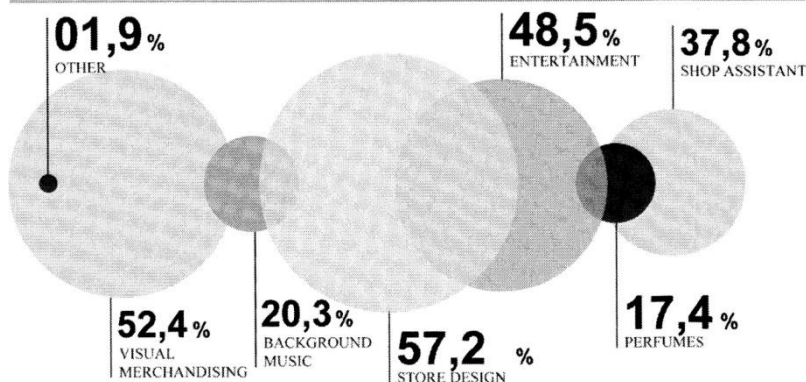


Fig 2.1 tratta da “Visual Merchandising” di Provenzano A.

Il visual merchandising viene definito da Provenzano (2015) come l’insieme delle operazioni di ambientazione e sistema espositivo che collocano il prodotto all’interno del punto vendita. Queste scelte devono essere in sintonia con le scelte della strategia commerciale e dei valori del brand. Per riuscire a stimolare l’attenzione del cliente e quindi indurlo all’acquisto si devono creare stimoli sensoriali utilizzando assieme i cinque sensi. È importante sottolineare che tutti gli stimoli ambientali devono mantenere una coerenza tra loro ed una consequenzialità che consenta una maggior facilità nel reperire il prodotto e quindi maggior volumi di vendita.

Lo scopo del visual merchandising è quindi quello di trasformare l’organizzazione spaziale in organizzazione segnica; cioè trasmettere alla clientela una forte identità di marca attraverso l’allestimento ( Provenzano, 2015). Inoltre il punto vendita diventa esso stesso un elemento che crea soddisfazione nel consumatore diventando luogo di relazione e di incontro. Oggi lo spazio di vendita è molto più di un luogo in cui acquistare prodotti, è un luogo di comunicazione in cui si creano nuove esperienze di fruizione che contano, per il consumatore, tanto quanto il prodotto offerto. L’atmosfera che viene a crearsi in punto vendita è un insieme di elementi fisici, e non, che vengono percepiti dal consumatore, secondo la propria soggettività, attraverso i sensi scatenando reazioni cognitive o affettive che lo portano a comportamenti favorevoli per l’impresa.

Come ci espone Provenzano (2015): “I sensi sono il punto di partenza per la formazione delle emozioni che a loro volta stimolano la memoria e, sono alla base della definizione del ricordo che, nel caso del punto vendita, agisce come informazione atta a ripensare lo spazio vendita come luogo piacevole in cui tornare.”. Questo concetto riassume i motivi per cui il negozio non deve essere solo un luogo di vendita ma un luogo sensoriale che tenda alla fidelizzazione del cliente. Come abbiamo visto in figura 2.1 store design e visual merchandising sono fondamentali per agire sulla sfera cognitiva dei clienti traducendo la loro esperienza

d'acquisto in una "messa in scena" del punto vendita e delle sue componenti. Il visual merchandising diventa quindi un metodo di diversificazione, rispetto alla concorrenza, che spettacolarizza i consumi, innova il modo di comunicare, di informare e di fidelizzare la clientela.

L'allestimento in punto vendita risulta essere cruciale per stimolare il consumatore ed indurre l'acquisto del prodotto. L'esposizione quindi diventa essa stessa comunicazione. Il visual merchandising cerca, attraverso strumenti quali i livelli espositivi fino al packaging, di creare spazi sempre più emozionali che esprimano al meglio la cultura aziendale per sfruttare appieno tutti i canali comunicativi diretti al consumatore (Provenzano, 2015). Vista la rapidità in cui si evolve il mercato e il consumatore, sia in termini di tipo di scelte e desideri sia in termini di libertà e consapevolezza, il designer deve necessariamente essere in continua evoluzione con lo sguardo puntato al futuro. Il visual merchandising non è quindi un'attività statica ma, al contrario, crea spazi di vendita sempre diversi e sempre nuovi adeguandosi alla cultura in continua evoluzione.

Il visual merchandising ha quindi tre obiettivi principali: trasmettere l'immagine aziendale, aumentare il flusso di clienti ed incrementare le vendite d'impulso tramite l'utilizzo di tre elementi (Provenzano, 2015):

- L'architettura esterna ed interna al punto vendita
- Il design della confezione del prodotto
- La promozionalità nel punto vendita

Un corretto uso di questi strumenti permette di rispondere alle domande: come progetto l'area di vendita? Dove trovo i prodotti? Come li espongo?

Per quanto riguarda l'architettura degli esterni si parla principalmente dell'allestimento delle vetrine. La vetrina, essendo il primo step comunicativo tra azienda e consumatore, sintetizza e riflette lo stile del negozio pubblicizzando ciò che viene venduto al suo interno. La vetrina deve contenere un messaggio originale che catturi l'attenzione del cliente persuadendolo all'acquisto (Provenzano, 2015).

All'interno del punto vendita, invece, si devono prendere in considerazione due variabili principali: la comodità del cliente, ossia corsie e visibilità ampie; e capacità di redditività dello spazio, utilizzando appieno lo spazio disponibile con alti livelli di assortimento e adeguati impatti pubblicitari. Nell'architettura degli interni si deve inizialmente determinare il punto di accesso alla struttura; questo è un aspetto critico in quanto determinerà poi la gestione dello spazio. Esso infatti viene idealmente diviso in "zone calde" e "zone fredde"; dove per "zone calde" si intende la zona maggiormente percorsa dai clienti e per "zone fredde" le zone marginali meno importanti. Questa suddivisione ideale determinerà il

posizionamento degli articoli: i prodotti a maggior margine o quelli di cui vogliamo aumentare le vendite saranno posizionati nelle “zone calde”.

Vanno inoltre definiti il layout fisico e i livelli espositivi; per quanto riguarda il layout fisico va definita la disposizione delle attrezzature di vendita e di servizio all'interno di una determinata area del punto vendita. Gli obiettivi del layout devono essere la creazione di atmosfera utilizzando al meglio gli spazi creando percorsi che generino eguali livelli di produttività e di viabilità interna.

I livelli espositivi sono invece gli spazi fisici per l'esposizione degli articoli sul banco o sullo scaffale. Esistono diversi livelli (Provenzano, 2015) : il livello cappello, ossia il livello più alto inaccessibile al consumatore; il livello occhi, il più visibile; il livello mano, il più accessibile che si presta specialmente per prodotti a vendita d'impulso; il livello suolo, molto meno visibile e accessibile rispetto ai livelli centrali. A questi livelli si associano poi diverse tecniche di presentazione che vanno dalla disposizione verticale delle famiglie di prodotti su tutti i livelli espositivi, alla disposizione orizzontale fino alla collocazione incrociata che unisce prodotti di diverse famiglie destinati ad una stessa destinazione d'uso, al fine di provocare acquisti multipli e complementari.

Altro tassello importante è il packaging, involucro dalla doppia funzione di protezione e comunicazione che ha assunto negli anni sempre più importanza. Il packaging è la prima, e anche l'ultima, forma di comunicazione diretta del prodotto con il consumatore e per questo deve riuscire a comunicargli sia le sue caratteristiche che il suo valore. Il design della confezione ha infatti molteplici funzioni: una funzione identificativa del prodotto, che ne rafforza l'immagine e lo distingue dalla concorrenza; una funzione informativa sulle sue caratteristiche; una funzione di imballaggio che può essere primario, multiplo o di stoccaggio; e una funzione attrattiva che catturi il consumatore (Provenzano, 2015). Nella definizione del packaging entrano in gioco nuovamente i cinque sensi in quanto il prodotto deve essere ben riconoscibile, deve essere “provabile” per abbattere la barriera tra consumatore e prodotto, deve essere immerso in un'atmosfera musicale adeguata e, per i prodotti alimentari, deve essere presentato in modo da risultare gustoso, senza odori forti.

Ultimo elemento importante per il visual merchandising è la promozionalità in punto vendita cioè tutte le promozioni, indirette e non personali, rivolte ad un vasto pubblico che hanno lo scopo di creare interesse e attirare l'attenzione per far nascere nei consumatori nuovi desideri e bisogni ed incrementare, di conseguenza, le vendite (Provenzano, 2015). Tra le attività più generalmente utilizzate ci sono: l'animazione, le degustazioni e il sampling, ovvero la distribuzione gratuita di campioni.



## CAPITOLO 3. IL CASO LUSH

### 3.1. L'evoluzione aziendale

La storia di Lush inizia già negli anni Settanta, sotto un altro nome, con il suo fondatore di spicco Mark Constantine che nel tempo, grazie alla sua creatività, ha saputo trasformare una piccola bottega in un successo mondiale (Teather, 2007). Mark fin da giovanissimo si interessa al mondo del beauty con il suo lavoro di tricologo e parrucchiere; negli anni la sua passione cresce fino a che non inizia a dedicarsi alla creazione di prodotti per la cura dei capelli. Tramite il suo lavoro viene a contatto con un'altra figura importante per la creazione di Lush: Liz Weir, un'estetista interessata alle terapie del benessere.

Nel 1977, nel sud dell'Inghilterra, i due fondano la loro prima attività nel mondo della cosmesi: Herbal Hair and Beauty Clinic. La caratteristica dei loro prodotti era la presenza di ingredienti naturali lavorati a mano. L'attività non ebbe grande successo in quanto i prodotti si presentavano innovativi e diversi rispetto ai classici prodotti disponibili in quel periodo e gli acquirenti erano diffidenti al cambiamento ([www.lushusa.com](http://www.lushusa.com)). Per rilanciare la loro attività Mark e Liz iniziano una relazione commerciale come fornitori con un altro marchio del beauty nato negli anni Ottanta a Brighton: The Body Shop. Il rapporto di fornitura prosegue per alcuni anni fino a che i prodotti creati da Mark non diventarono i best seller di The Body Shop che quindi, volendosi appropriare delle formulazioni dei prodotti per aver maggiori possibilità di giudizio e manovra, decide di acquistarli ponendo fine a Herbal Hair and Beauty Clinic.

Con il ricavato della vendita Mark e Liz danno vita ad una nuova attività: Cosmetics to Go; la chiave del business rimane sempre la stessa: prodotti naturali fatti a mano con la particolarità di poter essere acquistati solo per corrispondenza tramite ordini telefonici. Dopo un iniziale successo la Cosmetics to Go si dovette scontrare con l'incapacità di gestire un numero sempre crescente di ordini che portò a inevitabili e gravosi ritardi. Questi eventi portarono alla cessione dell'attività e dei brevetti ad un'altra società lasciando nuovamente Mark e i suoi soci senza un lavoro. Non si persero però d'animo e nel 1994 fondarono la Cosmetics House: un singolo negozio tradizionale che permetteva la sola vendita diretta al pubblico dei suoi prodotti ([www.lushusa.com](http://www.lushusa.com)). Nonostante i timori iniziali l'attività crebbe sempre più fino a conquistare anche i vecchi clienti di Cosmetics to Go. Nel 1995 chiesero ai propri consumatori di ideare un nuovo nome per l'attività; il nome prescelto fu Lush, questo nome ha diversi significati: lussureggiante, rigoglioso, ricco di vegetazione, seducente e attraente ed è una buona sintesi di tutto ciò che l'azienda Lush ha rappresentato e vuole rappresentare dalla sua nascita fino ai giorni nostri.

Nel 1995 apre ufficialmente il primo negozio Lush a Poole nel sud dell'Inghilterra; un'azienda dai prodotti diversi, particolari e seducenti ma anche una realtà sostenibile che dimostra responsabilità verso l'ambiente, verso le cause civili e i diritti umani.

Dalla nascita di quel primo negozio sono passati più di vent'anni e l'azienda è divenuta un gruppo internazionale che dà lavoro a undici mila dipendenti sparsi in quarantanove paesi del mondo in più di novecento punti vendita. Solo in Italia, decimo paese per fatturato, dal 1998 ad oggi sono stati aperti trentasei negozi. Da un piccolo laboratorio nel sud dell'Inghilterra l'azienda è oggi diventata una delle più grandi aziende inglesi con un fatturato di oltre mezzo miliardo di sterline, nel 2015 (Ulivieri, 2016).

Lush è riuscita con il tempo a farsi largo in un mercato, quello della cosmetica, saturo ma in crescita grazie al suo modo di porsi innovativo e green.

L'offerta di Lush si caratterizza di un'ampia gamma di prodotti per la cura del viso e del corpo dalle diverse profumazioni e varietà che vanno a soddisfare tutte le esigenze dei clienti. Il suo target sono principalmente donne di età compresa tra i 18 e i 45 anni con un livello di istruzione medio alto ed un certo senso critico verso l'ambiente e le altre questioni etiche.

Nell'ampio mercato della cosmesi si colloca in ambito internazionale con una forte politica green ed ha come competitors principali The Body Shop e Aubrey Organics altri marchi molto simili per ideologia ed anche per tipo di canale distributivo, molto breve, e ambito geografico (Kumar, 2015). La scelta di concentrarsi specialmente sulle donne la penalizza leggermente rispetto agli altri due brand; una ricerca ha infatti svelato che il segmento più in crescita è quello dei giovani uomini, con una spesa media mensile di 30 sterline ed un incremento di consumo di più del cinquanta per cento (Jadeluca, 2003). Lush riesce comunque a rimanere competitiva grazie ai suoi forti principi etici che esplicita in continue campagne filantropiche e al suo innovativo approccio al consumatore: un marketing dell'esperienza e del divertimento. Questo approccio si rivela vincente; una ricerca ha infatti rivelato come più del trenta per cento degli adulti acquisti non per necessità ma per "tirarsi su di morale" ed inoltre un quarto degli intervistati dichiara che l'esperienza emozionale dello shopping è più importante del prodotto in sé (Cavallieri, 2002).

Altra caratteristica importante che distingue Lush dagli altri brand del beauty è la comunicazione. L'azienda infatti non utilizza la classica pubblicità in quanto la ritiene troppo aggressiva nei confronti dei clienti che spesso non la apprezzano; al contrario Lush crede nel passaparola e nelle esperienze positive comunicate dai suoi clienti. L'azienda comunica comunque molto cercando però di far notizia in maniera legata ai loro valori prima che ai loro prodotti.

### 3.2. Una filosofia chiara

Sin dal principio Lush ha sempre portato avanti il suo credo comunicandolo in modo chiaro e coerente al proprio pubblico. La sua filosofia è quindi divenuta negli anni bandiera del brand oltre che tassello fondamentale della sua strategia.

Fondamentale per l'azienda è creare un rapporto di fiducia con la propria clientela, per questo Lush descrive i suoi valori fondanti su ogni suo sito web ([www.uk.lush.com](http://www.uk.lush.com)):

- **We believe** in making effective products from fresh, organic fruit and vegetables, the finest essential oils and safe synthetics.



Fig. 3.1

- **We invent** our own products and fragrances. We make them fresh by hand using little or no preservative or packaging, using only vegetarian ingredients, and tell you when they were made.



Fig. 3.2, .3.3 e 3.4

- **We believe** in buying ingredients only from companies that do not commission tests on animals and in testing our products on humans.



Fig. 3.5 e 3.6

Fig. da 3.1 a 3.6. Simboli aziendali. Fonte: [www.it.lush.com](http://www.it.lush.com)

- **We believe** in happy people making happy soap, putting our faces on our products and making our mums proud.

- **We believe** in long candlelit baths, sharing showers, massage, filling the world with perfume and in the right to make mistakes, lose everything and start again.
- **We believe** that all people should enjoy freedom of movement across the world.
- **We believe** our products are good value, that we should make a profit and that the customer is always right.

Il credo di Lush si basa quindi sulla creazione di prodotti freschi utilizzando materie prime provenienti da aziende che non effettuano test sugli animali; tutto ciò fatto a mano e, nel trentasei per cento dei casi, non confezionato. Inoltre l'azienda è molto attenta ai suoi clienti tanto da inserirli nel suo manifesto dichiarando di voler rendere felici le persone con i loro prodotti.

Gran parte del successo che Lush riscuote con il suo pubblico risiede nella capacità che ha l'azienda nel comunicare i suoi valori tramite eventi e campagne rimanendo sempre trasparente e onesta nelle sue scelte.

Riprendendo dei concetti di teoria visti nel primo capitolo le iniziative proposte da Lush a sostegno dei suoi ideali si possono ricondurre ai moduli strategici esperienziali dell' Act e del Think. Per quanto riguarda l'Act; ossia il focus sulle esperienze fisiche, del lifestyle e delle interazioni che vanno ad influenzare il consumatore nel lungo periodo (Liu, Stoel, 2013), Lush ha iniziato da anni una campagna per il riciclo del packaging di alcuni suoi prodotti.

Volendo ridurre al minimo il suo packaging Lush ha trasformato molti dei prodotti che di norma si trovano in stato liquido in stato solido ma per alcuni prodotti questo non è possibile. L'azienda ha perciò ideato una campagna di riciclo esordendo con: "Your Lush black pot could have more lives than a cat." ([www.uk.lush.com](http://www.uk.lush.com)). Con questa iniziativa i consumatori sono spinti a riciclare i barattoli contenenti creme viso e corpo per avere in cambio, ogni cinque barattoli, una maschera a scelta. I clienti in questo modo sentono di dare il loro contributo in termini di risparmio energetico e di eticità dell'azienda. Inoltre Lush punta in questo modo ad educare la persona al riciclo anche nella sua vita privata.

Oltre al modulo strategico esperienziale dell' Act l'azienda stimola anche quello del Think ossia coinvolgere cognitivamente i clienti incoraggiando il pensiero sia creativo che critico nei confronti di un dato argomento (Nurcahyo, 2016). In questo campo Lush, molto attenta a diverse tematiche etiche che vanno dalla deforestazione ai diritti civili, ha dato vita negli anni a innumerevoli campagne di sensibilizzazione e di sostegno.

Da molti anni oramai è disponibile in negozio la crema Charity Pot che, come si può dedurre dal nome, è una crema il cui intero ricavato viene devoluto in beneficenza. Solo in Italia e solo nel 2015 questa crema ha fruttato 150 mila euro di beneficenza a gruppi e associazioni in ambiti ambientali, di diritti della persona e della protezione animale (Casadei, 2015). In un mondo sempre più attento a temi ecologici e sociali anche nella cosmetica, più del sessanta per cento degli italiani si dice attento a questi comportamenti sostenibili (Casadei, 2015), attivare campagne di sensibilizzazione e campagne di aiuto concreto informando la propria clientela e rendendola partecipe si riesce a creare un legame empatico tra brand e cliente che

rafforza la lealtà e la correttezza di entrambe le parti in gioco. Emerge così un altro modulo strategico esperienziale: il Feel, ossia creare un legame di contenuti con il consumatore in modo tale da incoraggiarli a condividere e a partecipare alle attività di marketing aziendale (Liu, Stoel, 2013).

Dal 2007 ad oggi la crema Charity Pot ha finanziato diverse realtà tra cui: Animal Nepal, Hart Wildlife Rescue, Friends of the Animals, Hope and Play, Legs4africa, A Village In Siria, The Haiti Support Group, Proud2be...

Solo nell'ultimo anno, globalmente, sono stati donati in beneficenza circa 6,3 milioni di sterline.

Questo non è però il solo prodotto che aiuta campagne e gruppi nel mondo. Più di recente è stato avviato un nuovo progetto che coinvolge i bambini ed i ragazzi giapponesi di Fukushima dopo lo tsunami e il disastro nucleare del 2011. Questo progetto ha come cardine un altro prodotto di Lush: il bagno doccia modellabile Fun. Per ogni prodotto acquistato circa 40 centesimi vengono interamente devoluti ad associazioni che promuovono comunità e attività per i bambini e le famiglie colpiti da quegli infausti eventi ([www.uk.lush.com](http://www.uk.lush.com)).

Particolare importanza ha assunto, nel 2012, un'altra campagna di Lush contro l'uso degli animali nei test da laboratorio. Questa iniziativa, definibile come una campagna di shock advertising, metteva in vetrina un soggetto umano a cui venivano inflitte, in diretta, le stesse torture e gli stessi trattamenti a cui sono normalmente sottoposti gli animali in laboratorio. Tutto ciò è accaduto nel negozio di Londra di fronte a molti passanti sbigottiti; anche negli altri negozi della catena erano attive iniziative simili ma non di così forte impatto. A Milano ad esempio avevano inscenato una lotta tra due uomini travestiti da scienziato e coniglio. In rete non sono mancate le accuse di aver messo in mostra della violenza gratuita; va però premiata l'audacia dell'azienda che è riuscita ad avvicinare ad un tema a lei caro non solo chi era già sensibile alla questione ma anche il grande pubblico riuscendo a bucare la soglia di indifferenza generale (Marchini, 2012)

Ricollegandosi alla teoria tutte queste campagne, dalla più cruda alla meno incisiva, vengono percepite dai consumatori come reali e perfettamente coerenti con i valori fondanti di Lush. Grazie a questa chiarezza e trasparenza il rapporto con i propri consumatori si rafforza rendendoli essi stessi parte della filosofia aziendale. Inoltre, così facendo, si spingono anche soggetti con identità meno affermate a far propri i valori ecologici e filantropici di Lush nella loro vita privata contribuendo alla diffusione di questi pensieri nella società. Si può dire che queste iniziative fanno leva anche sul modulo strategico esperienziale del Relate; sono infatti in grado di creare una identità sociale tra i consumatori che si sentono parte di un gruppo unito dagli stessi ideali e valori.

### 3.3. Il punto vendita e i canali distributivi

Lush si avvale di due soli canali distributivi: i suoi negozi monomarca e il sito internet da cui è possibile ordinare i prodotti e farseli arrivare direttamente a casa.

Iniziando dall'analisi del punto vendita fisico il primo dettaglio visibile è come i 900 negozi sparsi in tutto il mondo siano estremamente simili sia per design che per disposizione.



Fig 3.7 e 3.8. A sinistra il negozio di Birmingham in Inghilterra e a destra il negozio di Tokio in Giappone.

Fonti: [www.uk.lush.com](http://www.uk.lush.com) e [www.jn.lush.com](http://www.jn.lush.com)

Questa scelta determina, come ci spiega Provenzano (2015), sia un risparmio in termini di progettazione che una comunicazione di coerenza e unità dell'azienda a livello mondiale.

Gli spazi di vendita sono locali ampi in cui predominano l'elemento del legno, di cui sono composti i vari ripiani e le cassette contenenti i prodotti, e il colore nero delle lavagne che ricoprono i muri. Per riprendere lo stile del logo di Lush, bianco su nero, in tutto il negozio sono presenti lavagne su cui il personale scrive frasi evocative dello stile di vita di Lush oppure frasi allegre che invitano il consumatore ad interagire con i prodotti



Fig 3.9 e 3.10. Esempi di cosa si può trovare scritto sui muri dei negozi. Fonte: [www.lushusa.com](http://www.lushusa.com)

Il negozio è strutturato come fosse una bottega artigianale: lo spazio è aperto e la disposizione dei prodotti richiama quelle delle pasticcerie.

Caratteristica dei negozi Lush è la loro polisensorialità; hanno infatti creato un ambiente che parla al consumatore attraverso tutti e cinque i sensi (Varone, 2010):

- Gusto: esso viene stimolato attraverso la presenza di evidenti pezzi di frutta fresca, verdura e spezie; ingredienti fondamentali dei prodotti di bellezza. Inoltre Lush ha creato una vera e propria sinestesia che avvicina i negozi di cosmesi alle botteghe di una volta.
- Olfatto: esso non viene stimolato da diffusori d'aromi qualunque ma dai prodotti stessi. Il mix di oli essenziali che questi sprigionano risulta così intenso e distintivo da divenire uno strumento di attrazione per le persone che si trovano nelle vicinanze dei negozi. Questo fattore è aiutato dalla caratteristica dei negozi di tenere le porte d'ingresso sempre aperte per permettere ai profumi di arrivare fino alla strada.
- Tatto: grazie all'assenza del packaging i prodotti Lush permettono il contatto diretto con il consumatore già prima dell'acquisto. Questo grazie all'abilità di innovazione dell'azienda che ha saputo trasformare cosmetici tradizionalmente liquidi in forma solida. Il tatto è stimolato anche dalle forme stravaganti ed insolite con cui si presentato i vari prodotti.
- Vista: i negozi Lush presentano una policromia affascinante grazie alla varietà delle colorazioni dei suoi prodotti. Essi infatti hanno, per la maggiore, colorazioni vivaci e variegata che stimolano la vista facendo risultare il negozio allegro e pieno di vita.
- Udito: anche la scelta della musica in punto vendita non è casuale ma concorre a creare la giusta atmosfera. Di norma vengono scelte musiche dai ritmi allegri e divertenti che vengono adattate in base alla stagione. Durante le feste lo staff dispone di appositi cd preparati per l'occasione, mentre negli altri periodi godono di una più alta autonomia nella scelta della musica da proporre.

In generale l'atmosfera che si respira in Lush è allegra e festosa, l'azienda è infatti riuscita ad unire i concetti di sano e buono a quello del divertimento. Già i soli prodotti hanno la componente ironica del nome, ideata per sorprendere e divertire il consumatore. Tra i nomi più bizzarri si ricorda: Il signore dei granelli, Atollo 13, Brufolo Bill, Mango per sogno, Crine Tempestose, Siamo a Secco, A tutta birra, Usami, Conquistami e molti altri ancora ([www.it.lush.com](http://www.it.lush.com)). Spesso anche le etichette degli stessi prodotti hanno una componente ironica; nelle creme da doccia non è insolito trovarsi di fronte a spiegazioni sull'utilizzo di questo tipo: "Se proprio non sai come si fa, prova ad invitare qualcuno che ti piace moltissimo a fare la doccia con te...ti farà vedere!".

Oltre al divertimento i negozi Lush si prodigano per far sentire coccolato il cliente. In ogni punto vendita sono presenti dei lavandini in cui il personale dimostra l'uso dei prodotti direttamente sulla persona facendola sentire coccolata e servita come in un centro di bellezza. Altra caratteristica di Lush è l'assenza di una tessera fedeltà, sostituita da campioncini creati al momento in base a ciò che il consumatore vuole sperimentare. Questa strategia permette all'azienda di far conoscere nuovi prodotti al cliente e allo stesso tempo permette a quest'ultimo di sperimentare senza dover prima acquistare. La possibilità di poter provare nuovi prodotti può portare giovamento anche alle vendite, incrementandole.

Fondamentale in punto vendita è il personale giovane e allegro che si presenta con i classici grembiuli. Lush dedica molta attenzione alla selezione e alla formazione dei suoi collaboratori che, oltre a dover essere perfettamente informati su tutti gli elementi che compongono i prodotti, devono dimostrare una certa dose di creatività e di spirito d'iniziativa. L'importanza che Lush dedica alle persone si vede anche nel packaging dei suoi prodotti. Ogni flacone presenta un bollino con immagine e nome della persona che lo ha prodotto facendo così risaltare sia la parte umana che manuale del processo di produzione.



*Fig 3.5 Esempio bollino produttore. Fonte personale.*

Infine il punto vendita è anche luogo di incontro e di workshop. I negozi spesso organizzano piccoli eventi che vanno dalla pittura su tela con i colori delle balistiche, alla presenza di rappresentanti dei gruppi sostenuti dalle iniziative di Lush che illustrano i loro progetti, fino a dimostrazioni pratiche di come vengono creati i vari prodotti acquistabili in negozio.

Il secondo canale distributivo di Lush passa attraverso il web grazie al suo sito internet. Il sito è in primis una vetrina virtuale per tutti i prodotti acquistabili ma è anche importante per la diffusione dell'ideologia di Lush. Oltre a poter acquistare i prodotti, di cui è possibile anche dare un giudizio, il sito presenta un'apposita parte in cui ci si può immergere nelle sue radici e nei suoi valori fondanti. È infatti disponibile una lunga serie di articoli che parlano di tutte le cause care all'azienda e di come questa si adoperi per tener fede ai suoi principi ([www.uk.lush.com](http://www.uk.lush.com)). Si possono qui trovare spiegazioni su temi ecologici, sui diritti civili e



descrizioni approfondite su tutti i beneficiari delle campagne di Lush così da riuscire a vedere una realizzazione concreta delle proprie donazioni. Per non far entrare in collisione i due canali Lush ha lanciato una lunga serie di prodotti disponibili solo online e a produzione limitata consentendo un'ampia diffusione degli acquisti anche attraverso il web.

### **3.4. Nuove frontiere**

Per avvicinarsi sempre più ai suoi clienti Lush concepisce continuamente nuove idee e progetti. I più degni di nota sono l'applicazione per i dispositivi mobili, la Lush TV e il centro benessere annesso ai negozi.

Ancora in lavorazione ma già disponibile in alcuni paesi del mondo è l'applicazione per smartphone, che ha l'intento di mettere in relazione i clienti con il personale. Con questa applicazione sarà possibile essere sempre aggiornati su tutti gli eventi proposti dai negozi situati nelle vicinanze del soggetto. Sarà inoltre possibile collegarsi anche dal dispositivo mobile alla Lush TV, altra innovazione della compagnia. Come era per il sito internet sarà possibile effettuare gli ordini in mobilità e scoprire le ispiranti storie che stanno dietro la loro ricerca degli ingredienti e le loro campagne etiche ([www.uk.lush.com](http://www.uk.lush.com)). Essendo l'applicazione ancora in evoluzione, Lush ha messo a disposizione una mail presso cui i suoi clienti possono inviare eventuali proposte o miglioramenti utili per condividere al meglio le loro passioni.

Seconda grande novità del mondo Lush è il canale TV. Questo progetto nasce dalle volontà del fondatore Mark Constantine che punta a lanciare un canale brandizzato sempre attivo ventiquattro ore su ventiquattro. Il progetto ha iniziato una fase di sperimentazione nel settembre 2016 con la produzione online di contenuti video no-stop per due giorni consecutivi grazie a sette team di lavoro appositamente creati (Caffyn, 2016). Ad oggi è già presente una tv Lush ma è riservata ai soli dipendenti aziendali; si prospetta che da metà 2017 la visione possa essere ampliata a tutto il pubblico. Lush ha già all'attivo diversi documentari e progetti investigativi creati per essere stampati nel suo magazine, il Lush Times. La sfida ora consiste nel rendere questi progetti fruibili dal grande pubblico attraverso un canale televisivo. Oltre a documentari e inchieste il canale avrà anche degli show live, delle storie di vita di staff e gruppi sostenuti dalle campagne benefiche ed infine un programma dedicato alla Lush Kitchen, lo shop online che crea prodotti freschi a tiraggio limitato (Caffyn, 2016). Senza la pressione di un canale televisivo l'azienda ha già sperimentato programmi sulla Lush Kitchen tramite dirette Facebook e contenuti Snapchat. Questi eventi live avevano generato un aumento delle vendite dei prodotti presentati tanto da esaurirne le scorte.

Con questi nuovi progetti Lush cerca di essere presente nella vita del consumatore in modo pregnante attraverso più piattaforme possibili così da creare un rapporto ancora più profondo con la sua clientela. È superfluo spiegare come questo tipo di nuova comunicazione sia parte integrante di una politica che punta sul marketing esperienziale. Attraverso una componente tecnologica si aumenta infatti l'interazione, sia fisica che emotiva, tra l'individuo e il sistema di offerta spiegando inoltre al consumatore le basi del pensiero aziendale attribuendo così senso all'interazione stessa. Quelle appena descritte, come ci ricorda Addis (2006), sono le basi per la creazione dell'esperienza di consumo.

Un altro progetto molto importante è la SPA annessa ai negozi Lush. Già attiva in molti stati come Inghilterra, Spagna, Giappone, Stati Uniti, Francia e Brasile si prospetta possa essere aperta, nei prossimi anni, anche a Milano (Gervasio, 2015). Come viene spiegato nel sito internet aziendale, l'ambientazione si ispira agli elementi rilassanti della campagna inglese: "From the moment you enter one of our Lush spas, the setting is serene: it's like opening the door to a cozy English cottage right in the heart of the bustling, noisy city. Jars of wildflowers sit among vintage mismatched teacups and welcoming sitting areas are filled with wooden rocking chairs and shelves lined with old hardback books. It's an immediate sanctuary from the stresses of the outside world, and the perfect way to relax, rejuvenate and refresh.(...)Like arriving at your grandmother's home after a long trip." (www.lushusa.com).

Si tratta di un'esperienza sensoriale unica e fortemente personalizzata; viene infatti chiesto al cliente di scegliere, tra le parole scritte su di un muro, quella che più gli suscita emozioni in quel momento ed il trattamento si svolgerà quindi di conseguenza a questa scelta.

Tutto è stato progettato nei minimi dettagli per essere un'oasi di pace e serenità: dall'accoglienza conviviale, alle musiche con cinguettii di uccelli e altri suoni naturali fino alla location in sé. Tutto ciò per dare al consumatore la miglior esperienza possibile; come scrive l'azienda nel suo sito: "You may be walking out the same door you came through, but your new perspective might make what you find on the other side seem slightly different." (www.lushusa.com).

Permettere al consumatore di immergersi in un'esperienza multisensoriale com'è la Spa dà la possibilità da un lato all'azienda di aumentare le vendite nei negozi attigui i centri, e dall'altro ai consumatori stessi di comprendere appieno il mondo Lush, con i suoi valori e le sensazioni che vuole suscitare.

Fondere due realtà, di negozio e di Spa, è un grande esempio di come un'azienda possa farsi conoscere e farsi apprezzare dal cliente creando con lui un legame emotivo con delle solide basi che sfocia poi nella lealtà e nella fiducia nel marchio.

## CONCLUSIONI

Lo scenario attuale mostra comportamenti di consumo molto differenti dal passato. Come ci spiega Muthiah (2013) i consumatori sono diventati più attenti e critici nei confronti del consumo, ricercando esperienze d'acquisto che creino un elevato coinvolgimento emotivo e sensoriale. Il punto vendita diventa così luogo di emozioni oltre che di prodotti; scopo del punto vendita diventa fornire valori sensoriali e cognitivi al cliente, che si vanno poi ad unire ai valori utilitaristici. L'esperienza che si viene a creare coinvolge tutti i sensi del consumatore richiedendone una partecipazione attiva (Addis, 2007).

Per riuscire in questo intento l'azienda deve mettere in pratica i principi del marketing esperienziale che si basa sulla comprensione profonda del cliente e sulle teorie psicologiche del comportamento sociale; così facendo si riescono a creare moduli strategici esperienziali del Sense, Feel, Think, Act, Relate che permettono di instaurare un legame profondo con il proprio consumatore. Questo porta sia ad un incremento delle vendite che ad un aumento della fedeltà del consumatore verso l'azienda (Ferraresi, Schmitt, 2006). Applicare queste teorie comporta, per l'azienda, la messa in scena dell'identità del prodotto e dei valori dell'azienda così da creare un valore intangibile che conquisti il consumatore.

Per soddisfare i bisogni esperienziali dei consumatori i negozi si sono trasformati da semplici luoghi di acquisto ad ambienti ad alto carattere emotivo che, attraverso l'uso di tutti e cinque i sensi, immergono i clienti nel brand arricchendoli di emozioni e suggestioni. Utilizzare adeguatamente gli stimoli sensoriali permette di evocare nel cliente ricordi e sensazioni che si protraggono nel tempo dirigendo la sua scelta d'acquisto sia nel momento stesso in cui la vive, sia nel futuro tornandogli alla mente (Addis, 2007). Allo stesso tempo bisogna però prestare attenzione a questi stimoli in quanto soggettivi; non tutti i consumatori, quindi, percepiscono le diverse sensazioni nello stesso modo; per questo motivo è fondamentale conoscere a fondo il proprio target di riferimento.

Ad affiancare i moduli strategici e i sensi ci sono poi le discipline del Retail Design e del Visual Merchandising che mirano ad un corretto utilizzo dello spazio espositivo in modo tale da renderlo coerente con l'esperienza che si vuole proporre. Il punto vendita è diventato il luogo dove si compiono gran parte degli acquisti che vengono definiti d'impulso e per questo motivo deve essere una vetrina di tutto ciò che è l'azienda, dei suoi valori e dei suoi ideali (Fabris, 2003). L'esposizione, l'arredamento e il concept generale del negozio devono quindi essere coerenti con le sensazioni che l'azienda vuole suscitare nel consumatore.

Venendo al caso concreto presentato in questo elaborato, Lush si dimostra essere un'azienda attenta alla soddisfazione dei propri clienti.

Lush è un brand del beauty con un ottica green che è cresciuto negli anni grazie alle sue innovazioni di prodotto e di approccio al cliente. La forza di questa azienda sta nel collegare tra loro e legare a se i clienti attraverso le sue campagne etiche e attraverso un approccio al consumatore che punta a creare un'esperienza di consumo divertente che permanga nella mente dello stesso. Questo approccio al consumatore funziona pienamente tanto che l'azienda non necessita di campagne pubblicitarie per farsi conoscere al pubblico. L'azienda ha infatti deciso di affidarsi ai punti vendita e al passaparola dei suoi clienti che, raccontando le esperienze positive vissute in punto vendita, diffondono meglio di una qualsiasi altra pubblicità l'essere del brand.

Lush ha sviluppato negli anni la capacità di comunicare il suo credo in modo trasparente rimanendo sempre onesta con i suoi clienti. Tramite le sue campagne riesce a creare moduli strategici esperienziali dell'Act e del Think, stimolando comportamenti rispettosi dell'ambiente, nella vita privata dei consumatori, ed incoraggiandoli al pensiero critico verso le tematiche ambientali e di diritti umani che essa sostiene.

L'atmosfera in punto vendita diventa il maggior strumento di comunicazione diretto di Lush. I negozi sono strutturati come una bottega artigiana con uno stile semplice e allegro che comunichi gioia e divertimento. Caratteristica cardine dei punti vendita è la polisensorialità: vista, olfatto e tatto fanno da padroni senza però tralasciare udito e gusto. L'atmosfera allegra e sensoriale che circonda il cliente lo fa entrare completamente nell'universo Lush facendolo sentire al centro dell'esperienza.

Un fattore da migliorare nell'esperienza in Lush è il sito online che si presenta subito come troppo concentrato sulla vendita del prodotto. La parte esperienziale e di condivisione e comprensione della visione aziendale è presente ma è marginale e poco sottolineata, specialmente nei siti più giovani com'è quello italiano. Come ci spiega Beghelli (2016); in un mondo sempre più digitale e connesso, unire lo shopping digitale all'intrattenimento risulta essere la chiave di successo del prossimo futuro per attrarre l'interesse delle generazioni più giovani. L'azienda ha percepito questa mancanza e si sta adoperando per trasportare, per quanto possibile, l'esperienza del punto vendita anche nel sito online.

Lush inoltre sta portando avanti il suo credo anche attraverso canali paralleli all'attività in negozio. Esempi di ciò sono la Lush TV, che si propone di entrare in contatto con il consumatore anche attraverso il mezzo televisivo, e le Spa annesse ai negozi. Quest'ultimo progetto sta acquistando rilevanza nel mondo Lush in quanto riesce a veicolare i valori aziendali generando, nel contempo, emozioni ed esperienze uniche nel loro genere.

Fin dalle sue origini l'azienda ha dato dimostrazione di dare ampia importanza al consumatore e alle esperienze in punto vendita. Questa caratteristica, unita alla forte differenziazione

rispetto ai competitors e ai suoi valori etici e personali comunicati in modo chiaro e coerente, hanno permesso a Lush di ampliarsi fino a diventare una delle migliori aziende del Regno Unito. Lush è riuscita a dar vita non solo ad una nicchia di mercato, ma ad un vero e proprio esempio di lovemark con una sua tribù di affezionati legati più all'azienda in sé e a ciò che comunica, che al prodotto.

## BIBLIOGRAFIA

- ADDIS M., 2007, *Ad uso e consumo: il marketing esperienziale per il manager*. Milano, Pearson education
- ARNOULD E. J., PRICE L. L., ZINKHAN G., 2002, *Consumers*. New York, McGraw-Hill
- BEGHELLI C., 2016, *Il futuro dello shopping è esperienziale tra on e offline*. Il sole 24 ore, 01/07/2016
- CASADEI M., 2015, *Cosmetici responsabili, il trend è in crescita*. Il sole 24 ore, 31/12/2015
- CAVALLIERI M., 2002, *Sedotto da emozioni e desideri ecco il consumatore autonomo*. La Repubblica, 21/05/2002, pag. 31
- FABRIS G., 2003, *Il nuovo consumatore verso il postmoderno*. Milano, F. Angeli
- FERRARESI M, SCHMITT B. H., 2006, *Marketing esperienziale, come sviluppare l'esperienza di consumo*. Milano, F. Angeli
- FICOCELLI S., 2011, *"Labirinto Ikea": ecco perché non puoi uscirne a mani vuote*. La Repubblica, 24/01/2011
- GERVASIO M., 2015, *Nuovi monomarca e una Spa per Lush in Italia*. Il sole 24 ore, 04/05/2015
- JADELUCA P., 2003, *Affari d'oro con la beauty generation*. La repubblica, 09/06/2003
- KOTLER P., ARMSTRONG G., ARCARANI F., COSTABILE M., 2015, *Principi di marketing*. Milano, Pearson
- LIU Y., STOEL L., 2013, *Winning consumers through experience: competition between domestic and International businesses*. American journal of industrial and business management, vol. 3, pag. 341-348
- MUTHIAH K., 2013, *Experiential marketing. A designer of pleasurable and memorable experiences*. Journal of business management & social sciences research, 03/2013, vol. 2, no. 3
- NORMAN D. A., 2004, *Emotional design*. New York, Basic Books
- NURCAHYO B., 2016, *The role of custode satisfaction in a relation of experiential marketing and custode loyalty*. Advances in social sciences research journal, 25/01/2016, vol. 3, no. 1
- PROVENZANO A., 2015, *Visual merchandising: dal marketing emozionale alla vendita visiva*. Milano, F. Angeli

- SCHMITT B. H., 1999, *Experiential Marketing*. Journal of marketing management, vol. 15, pag. 53-67
- TREVISAN M., PEGORARO M., 2007, *Retail design: progettare la shopping experience*. Milano, F. Angeli

## SITOGRAFIA

- CAFFYN G., 2016, *Why Lush Cosmetics thinks it can launch its own TV channel*. 19/09/2016. Disponibile in: <https://digiday.com/uk/lush-cosmetics-thinks-can-launch-tv-channel/> (data ultimo accesso: 25/05/2017)
- KUMAR N., 2015, *An overview of Lush cosmetic's branding strategy*. 24/09/2015. Disponibile su: <https://www.linkedin.com/pulse/overview-lush-cosmetics-branding-strategy-niranjana-kumar> (data ultimo accesso 30/05/2017)
- MARCHINI E. S., 2012, *Lush mette in vetrina le torture sugli animali*. 04/05/2012. Disponibile su: <http://www.ninjamarketing.it/2012/05/04/lush-mette-in-vetrina-le-torture-sugli-animali-video/> (data ultimo accesso 25/05/17)
- TEATHER D., 2007. *Lush couple with a shed load of ideas*. 13/04/2007. Disponibile su: <https://www.theguardian.com/business/2007/apr/13/retail2> (data ultimo accesso 05/06/2017)
- VARONE A., 2010, *La settimana del tribal marketing: il caso Lush*. 13/04/2010. Disponibile su: <http://www.ninjamarketing.it/2010/04/13/la-settimana-del-tribal-marketing-il-caso-lush/> (data ultimo accesso 25/05/17)
- [www.it.lush.com](http://www.it.lush.com)
- [www.jn.lush.com](http://www.jn.lush.com)
- [www.lushusa.com](http://www.lushusa.com)
- [www.uk.lush.com](http://www.uk.lush.com)