

LE DIMENSIONI ESPERIENZIALI DEL VALORE: IL MARKETING SENSORIALE IN PERUGINA¹

■ ELISABETTA SAVELLI

Ricercatore nel s.s.d. SECS-P/08 presso la facoltà di Economia dell'Università di Urbino CarloBo
indirizzo@mail.it

■ SIMONE MORICONI

Laureando al corso di laurea specialistica in Marketing e Comunicazione per le Aziende presso l'Università di Urbino CarloBo
indirizzo@mail.it

1. L'articolo è frutto di un lavoro congiunto degli autori, tuttavia, in fase di stesura, Elisabetta Savelli ha curato l'Introduzione e i paragrafi "I livelli di azione del marketing sensoriale" e "La valutazione del percorso di Perugia in chiave strategica. Alcune riflessioni di sintesi"; Simone Moriconi il paragrafo "Le tappe di Perugia verso la sensorialità".

Una delle principali tendenze dell'economia esperienziale è il marketing sensoriale, che offre utili indicazioni sia per le aziende che lavorano nel settore alimentaristico sia per quelle che non fanno parte di un'industria "in relazione con i sensi". L'articolo descrive in primo luogo i tre livelli generali di azione del marketing sensoriale: comunicazione, prodotto e punto vendita. Poi, attraverso un'analisi di un caso importante – Perugia – si propone di mostrare come una strategia di marketing sensoriale possa essere concretamente implementata da un'azienda i cui prodotti sono in grado di fornire un'esperienza sensoriale completa ai loro consumatori. L'articolo si conclude con alcune considerazioni manageriali sulle ragioni per cui l'approccio sensoriale potrebbe essere così rilevante per la creazione di valore e per il conseguimento di un vantaggio competitivo a lungo termine per la società Perugia. Dalla trattazione è possibile ricavare alcuni importanti suggerimenti per altre imprese interessate a seguire un percorso analogo. ■

EXPERIENTIAL DIMENSIONS OF VALUE: THE PERUGINA SENSORIAL MARKETING

One of the main trends of the experience economy is sensorial marketing, which offers helpful directions both for companies that work in the food sector and for those that are not involved in a “senses-related” industry. This article first deals with the three general levels of action of sensorial marketing: communication, product and point of sale. Then, through the analysis of an important case-history – Perugia – it aims to show how a sensorial marketing strategy can be practically implemented by a company whose products can potentially provide a complete sense experience to their consumers. The article ends with some managerial considerations about why the sensorial approach could be so relevant to value creation and to reach a long-term competitive advantage for Perugia company. It also gives some important hints for other firms who seek to follow a similar strategic path. ■

■ INTRODUZIONE: IL CONSUMATORE “POSTMODERNO” A CACCIA DI ESPERIENZE E SENSAZIONI

Il panorama sociale ed economico attuale è segnato da una profonda evoluzione dei comportamenti di consumo, pervasi da maggiore criticità, selettività, responsabilità e competenza degli individui (Dalli, Romani 2009). Questi ultimi, spogliatisi del ruolo di passivi ricettori in cui si erano calati per tradizione, vanno alla continua ricerca di situazioni d’acquisto in grado di generare un elevato livello di coinvolgimento emotivo e sensoriale (Codeluppi 2001). All’origine di queste tendenze vi sono una serie di mutamenti nel macro scenario economico, che vanno dal crollo delle ideologie di consumo all’aumento della mobilità internazionale della popolazione; dal crescente eclettismo, inteso come molteplicità dei ruoli che un soggetto tende a interpretare, alla maggiore attenzione al recupero del passato; dalla richiesta di prodotti autentici su misura alla forte attenzione dedicata allo *slow living* (Fabris 2008). Mutamenti che segnano il superamento definitivo della tradizionale concezione economica secondo cui ciò che spinge il consumatore verso l’atto d’acquisto è la percezione di un bisogno insoddisfatto. Allo stesso tempo decretano anche il superamento della concezione moderna, secondo cui sono i desideri a guidare le scelte dei consumatori, quei bisogni cioè acquisiti e interpretati secondo una certa cultura e un dato ambiente (Collesei 1989).

Il consumatore “postmoderno” tende ad acquistare non più per spirito emulativo, ma per sperimentare nuove esperienze d’uso e costruirsi una precisa identità sociale; tende a non rincorrere più status symbol e ad essere molto meno condizionato dal potere delle marche (Bagozzi, Gurhan-Canli, Priester 2002). Richiede maggiore

2. Per un approfondimento dell'approccio comportamentista si veda Watson (1913) e Skinner (1974). Per l'analisi dell'approccio cognitivo, invece, si rimanda a Howard, Shet (1969); Bettman (1979); Bettman, Johnson, Payne (1991); Howard (1994).

Una nuova concezione del comportamento di consumo pone al centro l'esperienza che il soggetto vive nel momento in cui acquista

rispetto e attenzione e, soprattutto, cerca un dialogo sempre più interattivo con le imprese (Zonino 2006). Stanco di offerte preconfezionate realizzate in serie, l'individuo di oggi pretende unicità, esclusività e coinvolgimento emotivo nei propri acquisti; soprattutto chiede di essere sempre più spesso parte integrante del processo di creazione del valore (Dalli 2008, 2009).

Alla luce di tali cambiamenti si rende necessario modificare la tradizionale ottica con cui si cercava di interpretare, in passato, il processo di consumo. Gli approcci comportamentista e cognitivo tendono a perdere di significatività,² lasciando spazio a una nuova concezione del comportamento di consumo che pone al centro dell'attenzione l'esperienza che il soggetto vive e realizza nel momento in cui acquista un determinato prodotto (Pine, Gilmore 2000; Ferraresi, Schmitt 2006).

Tale prospettiva offre solo una possibile interpretazione dei nuovi fenomeni di consumo che si stanno manifestando. Ma assume grande rilevanza se spostiamo l'attenzione dall'analisi dei processi decisionali a quella del momento di acquisto e consumo. È a questo livello, infatti, che si manifestano più palesemente i cosiddetti bisogni esperienziali degli individui, quelli cioè che vengono inseguiti per sentirsi occupati in qualcosa di piacevole e divertente e che non sempre sono legati all'ottenimento di un bene o servizio specifico (Csikszentmihalyi 2000).

Uno dei possibili ambiti di intervento in cui si può esplicitare una strategia di marketing esperienziale riguarda la dimensione sensoriale (Schmitt 2003). Esperienza e sensorialità, legate in modo imprescindibile, vanno intese come due facce della stessa medaglia: l'esperienza, infatti, per la sua natura globale e totalizzante non può che coinvolgere tutti i sensi dell'individuo (Maffesoli 1993; Schmitt, Simonson 1997).

L'articolo si propone di analizzare il fenomeno della sensorialità al fine di comprendere quali variabili sia possibile attivare, da parte di un'impresa, per poter sviluppare e gestire una *sense experience*.

Il paper si articola in due parti. Dapprima, viene inquadrato il tema della sensorialità presentandolo come una componente del marketing esperienziale che si esplicita nelle tre dimensioni fondamentali del prodotto, della comunicazione e del punto vendita (i cosiddetti *experience providers*). Successivamente, viene analizzata la strategia di marketing sensoriale recentemente attuata da un'interessante realtà italiana: Nestlè-Perugia.

Lo studio del caso vuole essere un'occasione per sviluppare alcune considerazioni qualitative in merito alle modalità secondo cui può essere concretamente attuata una strategia di *sense marketing*, evidenziando alcune implicazioni manageriali che, seppure non generalizzabili, possano offrire uno stimolo di riflessione per altre imprese che intendono seguire percorsi simili. Si è deciso di utilizzare il metodo di ricerca del caso-studio poiché la caratteristica distintiva di tale metodo è legata al "tentativo che esso compie di esaminare un fenomeno *in corso* nel contesto della vita reale" (Yin 1981). Perciò esso si presenta particolarmente utile quando si analizzano fenomeni di particolare attualità e in fase di esplorazione (Yin 1981; Eisenhardt, Graebner 2007). Lo studio del caso è sembrato, dunque, coerente con l'obiettivo del paper di riflettere sulla specificità di un possibile percorso aziendale e di individuare, tramite esso, alcune ipotesi di comportamento adottabili dalle imprese che intendono seguire un percorso strategico sensoriale. La realtà esaminata è stata volutamente scelta in un contesto rappresentativo. Nestlè-Perugia, infatti, opera in uno di quei comparti industriali che hanno il "DNA esperienziale", ossia produce beni naturalmente capaci di veicolare esperienze e significati simbolico-immateriali.

Sebbene la peculiarità del settore suggerisca prudenza nel tentativo di generalizzare l'esperienza esaminata ad altre realtà che operano in contesti industriali differenti, la scelta del caso trova la sua giustificazione. Oltre ad essere una realtà industriale molto importante e nota nel contesto economico nazionale ed estero, Nestlè-Perugina in un preciso momento della propria storia (nel 2004) ha deciso di sviluppare una strategia di marketing sensoriale e da lì ha iniziato a progettare una serie di iniziative e di attività di marketing *ad hoc*, fortemente coordinate tra loro, da implementare negli anni a seguire. Al contrario di molte altre aziende che spesso riducono le iniziative di marketing sensoriale a semplici manovre di breve termine utilizzate per attirare e stupire i consumatori nell'immediato, la scelta di Perugina è stata il frutto di un atteggiamento maturo e consapevole del management che ha deciso di utilizzare le leve sensoriali nell'ambito di una strategia di marketing esperienziale di ampio respiro e proiettata nel lungo periodo. Questo ci è parso un buon motivo per approfondire lo studio del caso e considerarlo un interessante esempio di benchmark nei confronti di altre aziende (anche operanti in contesti merceologici differenti) che si muovono in questa direzione.

L'analisi empirica è stata sviluppata attraverso interviste in profondità rivolte al direttore Marketing della Confectionery Division Nestlè Italiana Spa – sig.ra Susanna Fiorucci – e al responsabile dell'Agenzia di eventi e comunicazione ESTRA – sig.ra Gisella Ponticelli, che ha fornito informazioni specifiche sull'evento-Truck realizzato in occasione del centenario dell'azienda.

Consapevoli di non poter estrapolare un modello manageriale di validità generale dalla sola analisi di un caso, lo studio aziendale ha favorito riflessioni sulla teoria di riferimento, non sempre nel senso di una valorizzazione degli assunti teorici di base del marketing sensoriale, ma anche nel senso di una loro parziale revisione.

In particolare, come vedremo, sono due gli elementi di maggiore rilevanza che emergono dallo studio. Il primo riguarda il ruolo e l'importanza del punto vendita nello sviluppo di una strategia di marketing sensoriale (che, al contrario di quanto generalmente affermato in letteratura, non è risultato uno strumento privilegiato di *sense marketing*). Il secondo riguarda la gestione delle politiche di prodotto. Nestlè-Perugina ha deciso di contrassegnare il suo percorso sensoriale con lo sviluppo di nuove linee create *ad hoc*³ e non si è accontentata di esaltare la dimensione sensoriale naturalmente intrinseca dei prodotti esistenti. Questo dimostra che una strategia di marketing sensoriale non può tradursi semplicemente in uno sforzo di comunicazione finalizzato alla creazione di belle atmosfere e immagini coinvolgenti e impattanti. È necessaria la realizzazione di prodotti in grado di incorporare in tutti i loro attributi, tangibili e non, l'elemento emotivo e interattivo dell'esperienza. Riteniamo che questo insegnamento possa essere tanto più importante quanto più proviene da un'azienda che opera in un contesto merceologico intrinsecamente sensoriale.

I LIVELLI DI AZIONE DEL MARKETING SENSORIALE

La stimolazione sensoriale può essere attuata dalle imprese intervenendo su tre principali livelli: la *comunicazione*, il *prodotto* e il *punto vendita* (Schmitt 2003).

Occorre premettere che non tutti i soggetti posseggono la stessa predisposizione alla stimolazione sensoriale. Quest'ultima, infatti, passa sempre attraverso un'effettiva volontà del consumatore a recepire tali stimoli (Trevisani 2001). Non tutti, per esempio, percepiscono i sapori allo stesso modo, così come esiste una relazione negativa tra età e soglia di percezione degli odori che, secondo alcuni (Barbet et al. 1998),

In un preciso momento della propria storia Nestlè-Perugina ha deciso di sviluppare una strategia di marketing sensoriale

3. Ricordiamo il lancio iniziale della linea "Nero" e più recentemente della linea "Latte".

tende a diminuire dopo i quarant'anni. Oltre alle differenze nella percezione degli stimoli possono esistere dissonanze significative anche in termini di gradimento sensoriale, legate alla cultura e ad alcuni tratti della personalità, che possono determinare reazioni diverse degli individui.

Tutto ciò dovrebbe suggerire grande cautela alle imprese nell'utilizzo delle leve sensoriali, facendo precedere qualsiasi iniziativa da adeguate indagini sugli effettivi bisogni sensoriali del target di riferimento per evitare una dispersione inutile delle risorse e focalizzare l'attenzione sulle leve potenzialmente più efficaci.

La polisensorialità nelle strategie di comunicazione

Uno dei sensi più facilmente stimolati attraverso la comunicazione è la vista. Reputato il senso per eccellenza nella "società dell'immagine", il sistema visivo, attraverso cui si percepiscono le caratteristiche oggettive di un bene, come per esempio i pesi e i volumi, e si selezionano informazioni per comprendere l'immagine di insieme degli ambienti circostanti, è il primo apparato che gli individui mettono in moto nelle azioni quotidiane.

La vista può essere stimolata attraverso immagini, figure, colori, parvenze e ambientazioni che, percepite attraverso gli occhi, possono attirare l'attenzione dei consumatori e rimanere a lungo impresse nella loro memoria (Giordana 2004). Ecco quindi che possono essere ideate campagne pubblicitarie di notevole impatto, con l'utilizzo di immagini forti, da ricordare e associare al brand; affissioni stradali che attraggono e fanno voltare i consumatori, cercando di sfruttare tutti gli elementi visivi del messaggio capaci di esaltare un determinato attributo del prodotto e porlo in risalto rispetto alle aspettative dei consumatori e ai prodotti concorrenti (Dalli, Romani 2003). Anche la dimensione sonora può risultare critica in una campagna pubblicitaria. I soggetti possono essere attratti da suoni piacevoli, generatori di benessere, e, allo stesso tempo, infastiditi da suoni e rumori eccessivamente molesti (Bitner 1992; Herrington, Capella 1996). L'esperienza musicale, inoltre, può coinvolgere anche dopo che la situazione interattiva è terminata: gli elementi armonici di un brano che stavamo ascoltando tendono, infatti, a risuonare nella nostra mente per un periodo più o meno lungo (Nonino, De Pauli 2007). Di qui l'efficacia di musiche e jingle che possono facilitare il ricordo delle informazioni e aumentare la familiarità del prodotto e del marchio. E, ancora, l'utilizzo nelle campagne pubblicitarie di canzoni già famose che favoriscono lo "sfruttamento" di emozioni già esistenti (legate alle situazioni in cui la canzone è stata udita precedentemente) e un surplus di popolarità per il prodotto pubblicizzato.

Crescente importanza nelle strategie di comunicazione sta acquistando anche la stimolazione olfattiva (Pam, Bone 1999; Gianella 2009). Aromi e profumi possono giocare un ruolo importante sul fisico e sulla mente degli individui, avendo il potere di rievocare ricordi sepolti nella memoria (Cicoria 2003; D'Amico 2003; Cardini 2007). Sono diverse le aziende che hanno cercato di muovere in questa direzione. Alcune, per esempio, hanno utilizzato il profumo per rendere più incisive le campagne di promozione dei prodotti con volantini, cartoline e inserti profumati da grattare. C'è chi si è spinto oltre, coniugando cartellonistica e *marketing olfattivo* (Fabris 2008). Grazie alle nuove frontiere del web sembra, inoltre, possibile veicolare odori via Internet attraverso un meccanismo collegato al computer che, a comando, è in grado di rilasciare la fragranza prescritta dal codice del sito visitato (Assenti 2004). Per quanto riguarda il tatto e il gusto, la pubblicità tende a fare sempre maggiore ri-

**Aromi e profumi
possono giocare
un ruolo
importante,
avendo il potere
di rievocare
ricordi sepolti
nella memoria**

corso a immagini che stimolano la gola. Inoltre, sono sempre più frequenti gli esempi di campagne pubblicitarie che utilizzano la tecnologia touchscreen, attraverso schermi e vetrine interattive che permettono al consumatore di esplorare il mondo della marca mediante un'interazione tattile. La tecnologia touchscreen, per esempio, può trasformare la vetrina in un vero e proprio strumento interattivo estendendo la comunicazione in location normalmente non deputate all'interattività.

Toccando il vetro del negozio dall'esterno si interagisce con un'applicazione (creata appositamente per visionare i prodotti e i servizi offerti) potenzialmente in grado di fornire numerosi servizi, tra cui la possibilità di richiedere un appuntamento per una visita personalizzata o di richiedere un nuovo modello di scarpe che sarà posto in vendita a breve. In definitiva, per persuadere e spiccare tra i rumori di sottofondo dell'affollamento mediatico e aziendale, la comunicazione tende sempre più spesso a utilizzare un linguaggio cinestesico,⁴ in grado di favorire una sollecitazione strategica di tutti i sensi del consumatore, estendendo i propri contenuti e le proprie capacità espressive oltre il visivo e l'uditivo (Antonioni 2000).

Pur non dimenticando che alcuni media, per loro natura, facilitano al massimo la sollecitazione dei nostri sensi (è il caso, per esempio, della televisione e del cinema), lo sviluppo di campagne pubblicitarie a forte contenuto sensoriale potrebbe portare significativi vantaggi alle aziende permettendo, da un lato, di rafforzare l'identità del prodotto e del brand e, dall'altro, di coinvolgere maggiormente il consumatore sia sul piano cognitivo sia su quello emozionale.

La dimensione sensoriale del prodotto

Il prodotto rappresenta il secondo livello di intervento di una strategia di marketing sensoriale.

È abbastanza intuibile che le diverse leve possano essere impiegate con intensità ed efficacia diverse a seconda della categoria merceologica di riferimento. Ci sono prodotti a forte contenuto esperienziale, sui quali è particolarmente facile intervenire sollecitando la dimensione sensoriale, mentre altri posseggono caratteristiche più distanti dal concetto di sensorialità e tendono ad essere valutati dai consumatori prevalentemente sulla base degli attributi tangibili e delle performance tecniche. Inoltre, taluni beni e servizi tendono a far coppia perfetta con alcune chiavi d'accesso ai nostri sensi. Certi prodotti, per esempio, fanno incontri molto felici con il canale visivo (orologi, abbigliamento, automobili) mentre altri privilegiano il canale cinestesico: è il caso dei beni alimentari dove parole come "gusto", "sapore", "aroma", "profumo" e "dolcezza" sono d'uso molto frequente.

Nonostante ciò, l'interesse diffuso delle aziende verso il marketing sensoriale pare che vada sempre più nella direzione di un superamento dei confini merceologici interessando un numero via via crescente di prodotti che vanno dal settore alimentare all'abbigliamento, dalle automobili all'high-tech. Attraverso l'uso di colori e forme originali e attraenti si può stimolare la percezione visiva al fine di mettere in risalto le caratteristiche dei prodotti e differenziarli da quelli concorrenti.

Anche l'olfatto tende ad essere molto importante. Per far percepire al consumatore l'odore dell'articolo tramite la confezione si utilizzano sempre più spesso gli inchiostri profumati, il cui effluvio si sprigiona mediante strofinamento o strappo. Questa leva è particolarmente utile nel comparto alimentare e in quello dei beni per l'igiene della casa e della persona (Dalli, Romani 2003). Per alcuni prodotti, la sensibilità degli individui verso i profumi può arrivare a rappresentare una vera e propria base

4. Per quanto riguarda l'utilizzo della sinestesia a fini persuasivi, si rimanda ad alcuni studi a sfondo semiotico, tra cui il saggio di Ceriani del 1994.

**L'interesse
delle aziende per
il marketing
sensoriale va
dall'alimentare
all'abbigliamento,
dalle automobili
all'high-tech**

di segmentazione del mercato: è il caso delle scarpe in canvas di cotone Superga disponibili in tre diverse fragranze corrispondenti ad altrettanti target di riferimento (D'Amico 2003).

Sempre a livello di prodotto si possono creare sensazioni uditive generatrici di piacere in grado di favorire il ricordo e la riconoscibilità del marchio, oppure si può sfruttare la leva del tatto, per esempio, attraverso l'impiego di inchiostri e smalti che creano effetti superficiali e di stampa particolarmente attraenti. Il tatto, infatti, insieme al gusto, è considerato il senso della prossimità, utilizzato dagli individui per valutare le caratteristiche tangibili dei prodotti, come la morbidezza, la ruvidezza, il calore e la levigatura (Trevisani 2001). Se in passato il tatto era considerato fondamentale soprattutto per la valutazione dei prodotti tessili e di abbigliamento, oggi anche i produttori di beni alimentari, prodotti igienici e cosmetici stanno riscoprendo in esso un importante veicolo di comunicazione. Nel comparto delle moderne tecnologie, per esempio, alcuni lettori musicali di ultima generazione fanno leva proprio sull'esperienza tattile come strumento di differenziazione. È il caso dell'iPod Touch, che permette di controllare il dispositivo tramite l'interfaccia touch screen.

Il gusto, infine, rappresenta il più sensibile, arcaico e personale tra i sensi, attraverso cui vengono percepite le caratteristiche dei prodotti alimentari. Ma il gusto non è mai "fine a se stesso": la sinestesia tra richiami gustativi e altri sensi è continua, afferma Le Breton (2007). Molti prodotti fanno del gusto un punto di forza (pensiamo alla Coca-Cola o alla Nutella) e ne richiamano l'originalità e la presenza storica sul mercato. Altri, invece, vengono elaborati valorizzando la componente gustativa in funzione delle tendenze del momento (Dalli, Romani 2003). Si pensi alle aziende di cosmetici che, negli ultimi anni, sono ricorse a una continua contaminazione fra i propri prodotti e quelli alimentari, mediante l'introduzione di alcune sostanze (come il cioccolato e il cocco) tra gli ingredienti di base di creme, bagnoschiuma e altri prodotti per il corpo.

Punto vendita e stimolazioni sensoriali

Il punto vendita viene spesso considerato il livello d'azione potenzialmente più efficace dal punto di vista della stimolazione sensoriale. Lo spazio di vendita, infatti, rappresenta l'area che meglio permette di trasferire il valore di una merce, di un'idea, di un concept in modo totalizzante e completo, perché in esso si possono stabilire relazioni interattive che comportano la contemporanea attivazione dei nostri sistemi percettivi e sensoriali (Codeluppi 2001; De Luca, Vinelli 2003; Castaldo, Mauri 2005; Paltrinieri, Parmiggiani 2007).

Questa considerazione parte da una ridefinizione concettuale del punto vendita, pensato non più come asettico e "disumanizzato" ma come coinvolgente e "caldo", appassionato e vivo (Borghini 2008; Zaghi 2009, 2010). Un luogo di svago e socializzazione, di crescita e confronto culturale dove l'acquisto è subordinato all'attività del mercanteggiare e i cinque sensi vengono sollecitati in vari modi.⁵

È in questa nuova concezione del punto vendita che "il contatto tra marketing e multisensorialità si fa sempre più stretto – afferma Zaghi (2008) – fino a giungere ad una vera e propria compenetrazione".

Per quanto riguarda la vista, l'attenzione del cliente può essere tenuta viva lungo tutto il percorso attraverso un'adeguata gestione del layout e del visual merchandising (Zaghi 2010).⁶ Anche il colore può esercitare un'azione complessa su chi lo osserva, dal punto di vista sia fisico sia psichico ed emotivo (Widmann 2000; Ravazzi

5. Alcune espressioni come "fun shopping" e "shoptainment" sono particolarmente efficaci nel sottolineare la tendenza dei luoghi di acquisto a divenire una fonte di gratificazione edonistica (Codeluppi 2001; Carù, Cova 2007).

6. Il layout "a isole", per esempio, è ritenuto spesso più attraente e piacevole del classico layout "a griglia".

2002), e il suo significato può essere valorizzato dall'intensità e dalla posizione delle luci che possono contribuire a esaltare un prodotto o una particolare area del negozio (Vigolo 2007). Da ricordare, inoltre, il ruolo fondamentale della vetrina per stimolare il senso della vista: essa rappresenta il principale veicolo di comunicazione con l'esterno e può condizionare in modo determinante il comportamento degli individui, essendo spesso il fattore che ne determina l'intenzione di entrare o meno nel punto vendita (Sciarelli, Vona 2009).

Profumi e fragranze (naturali o artificiali che siano) sono altri buoni alleati nelle strategie di sense marketing applicate al retail (Bone, Ellen 1999; Cardini 2007).

Il profumo può caratterizzare un contesto di vendita sino a diventare la nota distintiva di quel particolare negozio, oppure può essere impiegato per creare, di volta in volta, ambientazioni diverse in grado di valorizzare determinate categorie di prodotti. Alcuni esperimenti hanno dimostrato che, aromatizzando l'ambiente di vendita attraverso il circuito di aria condizionata, si ottiene l'effetto di rallentare l'andatura del consumatore, di diminuire la percezione del tempo trascorso e di aumentare il livello di spesa media (Spangenberg, Crowley, Henderson 1996; Del Gatto 2002). Va detto, però, che è piuttosto difficile stimare con precisione gli effetti degli stimoli olfattivi sui consumatori, da un lato perché il processo fisiologico che porta l'individuo a decodificare e classificare un odore è più lento e complesso rispetto ai meccanismi che riguardano gli stimoli visivi o uditivi (D'Amico 2003), dall'altro perché le emozioni che un odore può innescare dipendono strettamente dall'esperienza olfattiva e dal vissuto personale di ogni individuo (Bone, Ellen 1999).

Per quanto riguarda la leva uditiva, musica e suoni possono risvegliare forti emozioni e ricordi nel consumatore che frequenta il punto vendita, agendo sulle zone geneticamente primitive del suo sistema nervoso (Rieunier 2000). La musica è considerata un potente strumento di influenza sull'umore, oltre che un elemento chiave del *servicescape* (Bitner 1992). Essa può intrattenere e divertire, ma può anche contribuire a creare un sottofondo che, in maniera quasi impercettibile, valorizza il bene esposto e il servizio erogato. Come per i profumi, alcuni studi hanno dimostrato che esiste una correlazione positiva tra stimoli musicali, percezione del tempo di attesa e livello di spesa all'interno del punto vendita (Hui, Dube, Chebat 1997). L'intensità e il ritmo della musica, inoltre, sembrano influire sulla velocità con la quale il consumatore si muove nel luogo d'acquisto (Bertozzi 2001) e possono influenzare positivamente gli acquisti d'impulso (Del Gatto 2002).

Per quanto riguarda la stimolazione tattile, va detto che l'utilizzo di materiali adeguati nei luoghi di acquisto è fondamentale non solo ai fini della creazione di valore e della sua percezione da parte del consumatore, ma anche ai fini della realizzazione di una determinata atmosfera di vendita. Si pensi, per esempio, a come nel reparto "vino" di un supermercato un arredamento con scaffalature in legno e luci calde possa avvolgere il visitatore in un'esperienza molto vicina a quella di un'enoteca o di una cantina (Bertozzi 2001). Altre variabili, quali la condizione di vicinanza/prossimità con le persone che frequentano il punto vendita e la temperatura d'ambiente, possono trasmettere sensazioni di tipo tattile in grado di influenzare il comportamento del consumatore e la sua predisposizione verso l'acquisto di determinati prodotti.

La dimensione gustativa, infine, tende ad essere stimolata sempre più spesso nell'ambito del retail non solo per la vendita dei prodotti alimentari ma anche di altri beni che, almeno apparentemente, hanno ben poco a che fare con il gusto.

Esiste una correlazione positiva tra stimoli musicali, percezione del tempo di attesa e livello di spesa nel punto vendita

7. L'utilizzo di "isole", all'interno dei supermercati e dei punti vendita alimentari, dove il consumatore viene invitato ad assaggiare un nuovo prodotto o a degustare i prodotti tipici di una determinata zona, costituisce senza dubbio un importante fattore di attrattiva che può contribuire a prolungare la presenza del cliente all'interno del punto vendita (Vigolo 2007).
8. Negli Stati Uniti si parla di shopping experience ormai da alcuni decenni. Tra i lavori pionieristici si ricorda, in particolare, Kotler (1973).
9. Occorre precisare che Perugia non è una società dotata di una propria autonomia giuridica, ma è un masterbrand, ossia un brand che il gruppo Nestlé ha acquisito e gestisce quasi come se fosse una company. A motivo di ciò, dietro consenso del management aziendale, nel paper facciamo riferimento a Perugia nominandola talvolta, impropriamente, "azienda".

Se per il cibo la stimolazione gustativa è un mezzo molto diretto per spingere il consumatore all'acquisto,⁷ in altri contesti servire cibi e bevande all'interno del punto vendita può essere utile non solo per favorire l'acquisto, ma soprattutto per valorizzare la brand experience (Sandri 2002). Questa pratica sta diventando sempre più diffusa nei negozi di abbigliamento e nei luoghi di cultura come i musei e le librerie.

In definitiva, attraverso un utilizzo adeguato delle leve sensoriali nel punto vendita si può offrire al consumatore l'opportunità di percepire il prodotto in modo completamente diverso, riuscendo a evocare nel suo immaginario (e magari a fargli rivivere anche solo per un istante) sensazioni, ricordi, esperienze passate, che contribuiranno in modo determinante alla sua scelta di acquisto.

La filosofia del "sell with sense" si sta ampiamente diffondendo nel nostro paese,⁸ dove sono sempre più numerosi i negozi (ma anche le sedi delle aziende) che stanno riconsiderando i propri interni nei colori, nei materiali di arredo, nelle musiche e nelle fragranze odorose. Occorre, tuttavia, ricordare che la capacità esperienziale del punto vendita può variare notevolmente a seconda delle tipologie e dei formati distributivi. Un ruolo privilegiato sembra essere attribuito ai concept store e ai punti vendita monobrand, che meglio di altri permettono di comunicare la filosofia e i valori aziendali facendo leva sulle componenti simboliche, cognitive, percettive e relazionali dello spazio di vendita (Sabbadin 2004). Ma non mancano testimonianze recenti di centri commerciali e altri luoghi di acquisto multibrand e despecializzati che stanno efficacemente muovendo passi in questa direzione (Bassano 2003; Resciniti 2004).

■ LE TAPPE DI PERUGINA⁹ VERSO LA SENSORIALITÀ

Perugia e il cioccolato, un binomio che dura da oltre un secolo

Perugia ha sede a San Sisto, in provincia di Perugia, e la sua origine risale al 1907 quando Francesco Buitoni decide di diversificare l'attività di famiglia fondando la Società Perugia per la fabbricazione dei confetti. Dopo circa due anni la produzione si espande e Società Perugia comincia a produrre vari tipi di cioccolato, caramelle, pastigliaggi e bomboniere. Nel 1917 nasce la tavoletta di cioccolato Luisa e nel 1922 avviene il salto di qualità con la produzione dei primi Baci: cioccolatini dalla forma tondeggiante e irregolare destinati a diventare il prodotto bandiera dell'azienda. Da lì in poi Perugia intraprende un percorso di crescita ed evoluzione, segnato da un evento fondamentale: l'acquisizione nel 1988 da parte del gruppo Nestlé, di cui diviene punta di diamante della divisione dolciaria.

La sensorialità entra a far parte della strategia di comunicazione: la Scuola e la Casa del Cioccolato

In Perugia il concetto di sensorialità non è assolutamente nuovo, essendo il cioccolato un prodotto che per sua natura tende a solleticare i sensi dell'individuo.

I valori sui quali si fonda l'azienda sono arte, creatività, passione, tradizione e artigianalità, racchiusi efficacemente nel claim "L'arte del gusto", intorno al quale ruota tutta la comunicazione aziendale. Un mondo valoriale a sé è poi rappresentato dal Bacio, fortemente ancorato negli affetti dei consumatori e con una ben precisa individualità. Considerato il prodotto più importante di quest'azienda, riesce da sempre a far vivere un'esperienza polisensoriale al consumatore: semplici gesti che vanno dallo scartare il cioccolatino, alla lettura del messaggio d'amore e alla sua condivisione con chi sta accanto, alla degustazione fino a quel movimento delle mani, naturale e inevitabile che accompagna e conclude il rito, giocherellando con il carti-

glio tra le dita prima di gettarlo. Tutto questo accade, ed è sempre accaduto, con estrema naturalezza, senza il bisogno di farlo notare al consumatore. Il prodotto gioca molto sulla sensorialità, ma non è su questo aspetto che l'azienda ha costruito l'identità del Bacio, preferendo puntare sull'esperienza affettiva e relazionale che questo prodotto è in grado di far vivere al consumatore.

Il vero percorso strategico verso la polisensorialità è stato intrapreso dall'azienda negli ultimi anni attraverso una serie di eventi e specifiche iniziative di marketing volte a valorizzare il contributo dei cinque sensi nel processo di creazione del valore.

Tutto inizia con la Scuola del Cioccolato, fondata a Perugia nel 2004: una scuola vera, che rappresenta il simbolo concreto del sapere e dell'esperienza centenaria dell'azienda. Gli appassionati che decidono di partecipare vengono guidati a lezione da competenti maestri cioccolatieri, potendo imparare l'arte della lavorazione del cioccolato e vivendo l'esperienza di creazione del prodotto in prima persona.

Attraverso la scuola, Nestlé-Perugina si è posta l'obiettivo di diffondere le sue conoscenze sul mondo del cioccolato e di dare a tutti l'opportunità di condividerne la passione. Ad ogni sessione di corsi è possibile conoscere persone con cui trascorrere originali e piacevoli momenti, mentre si scopre l'affascinante mondo del cioccolato dalle origini e dalle materie prime fino al prodotto finito. La partecipazione ai corsi è dunque un momento di convivialità e condivisione e rappresenta un vero e proprio viaggio all'interno dei cinque sensi. Oltre a vedere le forme e i colori intensi del cacao, si assapora l'armonia del gusto, si educa il palato a riconoscere le diverse essenze del cioccolato, si ascoltano le tecniche e i segreti dei maestri, si percepisce con l'olfatto l'aroma forte del cacao e si lavora con mano il cioccolato al fine di creare piccole delizie. Il corso ha il chiaro scopo di generare un alto coinvolgimento dei partecipanti verso l'azienda, sviluppando un'esperienza di marca a 360 gradi.¹⁰

La scuola ha rappresentato, ufficialmente, il primo step del percorso sensoriale intrapreso dall'azienda. Un percorso che, almeno inizialmente, ha puntato tutto sullo sviluppo di una brand experience in grado di coinvolgere emotivamente i consumatori, condividendo con essi la passione per il cioccolato.

Negli anni, questo percorso è stato consolidato e ampliato, fino alla creazione della Casa del Cioccolato Perugina, realizzata nel 2007 in occasione del centenario dell'azienda. La Casa comprende, oltre alla Scuola del Cioccolato, il museo storico visitato ogni anno da circa sessantamila persone, la fabbrica del cioccolato (accessibile ai visitatori) e il gift shop in cui è possibile trovare una grande varietà di prodotti Perugina. La Casa offre al consumatore la possibilità di realizzare un percorso, costruito in base alle proprie preferenze, che coinvolge la storia del marchio e l'anima industriale e artistica dell'azienda, trascinando ancora una volta il consumatore all'interno del mondo valoriale della marca.

L'esperienza di marca viene integrata con la product experience: la linea Nero

Accanto al lavoro comunicativo di cui sopra, l'azienda ha iniziato, quasi parallelamente, ad agire a livello di prodotto. Nel 2005 viene lanciata la linea di prodotti Nero Perugina: il nuovo brand nasce per differenziare l'offerta dalla gamma esistente, andando a coprire l'intero mondo del cioccolato fondente, nelle sue molteplici forme e gusti. Il prodotto bandiera di Nero è la Sfoglia, una sottilissima falda di cacao capace di esaltare al meglio la degustazione multisensoriale. La sottigliezza della Sfoglia la rende, infatti, gradevole da guardare per la sua raffinatezza e piacevole da spez-

10. Dal 2004 alla fine del 2008 circa, la Scuola del Cioccolato Perugina ha accolto più di settemila partecipanti ai vari corsi.

La partecipazione ai corsi della Scuola del Cioccolato è un momento di convivialità e condivisione

zare perché con il suo “snap” decanta il rumore del fondente; la sua snellezza favorisce una migliore degustazione in bocca perché si scioglie molto più rapidamente delle tradizionali forme di cioccolato; l'olfatto è poi naturalmente stimolato al momento dell'apertura della confezione e anche il tatto è particolarmente coinvolto, sempre grazie alla forma e alla sottigliezza della Sfoglia che invita a toccare e spezzare il prodotto tra le mani.

Alla Sfoglie sono stati affiancati altri prodotti della linea Nero; in particolare, le tavolette e i cioccolatini. Ognuno di essi apporta un piacere diverso, ma pur sempre realizzato intorno al concetto della multisensorialità. Per le tavolette, per esempio, si è dedicata particolare attenzione al formato, puntando sullo spessore sottile che, come per le Sfoglie, favorisce una fusione più immediata in bocca, trasmette un suono particolare e riconoscibile e, visivamente, comunica un messaggio strettamente legato all'arte della degustazione. Per i cioccolatini, invece, si è lavorato a lungo (circa tre anni) per realizzare un prodotto che raccontasse qualcosa di nuovo e di coerente con il mondo Nero. La soluzione è stata trovata nella combinazione tra il croccante fondente esterno e la morbida crema di cioccolato nero all'interno.

Attraverso questa linea di prodotti, Perugia ha dato concretezza alla brand experience, affiancandola e ancorandola a una più tangibile product experience. Questo passaggio ha necessariamente richiesto un'intensa attività comunicazionale, appositamente studiata in linea con i valori e gli attributi del nuovo marchio. La comunicazione pubblicitaria di Nero è stata impostata intorno al concetto della “neroterapia”: una progressione di spot che raccontano al consumatore cosa si prova al momento del consumo del cioccolato Nero. Ogni cortometraggio presenta un “esercizio”, una terapia per il corpo e per la mente, che racconta quali sono i contributi che il prodotto apporta al benessere interiore, seguendo un percorso che coinvolge tutti i sensi. Le atmosfere degli spot sono coerenti con il mondo del fondente, attraverso la scelta di ambienti soft, luci rilassanti e toni di colore caldi che si intonano alla perfezione con le varianti cromatiche classiche del cioccolato. I soggetti che interpretano gli spot sono volutamente personaggi non famosi; individui anonimi che rappresentano un consumatore qualsiasi e che replicano il percorso tipico di degustazione multisensoriale.

Oltre alla campagna pubblicitaria sono state realizzate altre attività di comunicazione che mirano a un coinvolgimento più diretto del consumatore finale. Tra queste, ricordiamo le iniziative di in-store promotion all'interno di alcuni ipermercati e supermercati, dove i maestri cioccolatieri della Scuola promuovono e spiegano la neroterapia, facendola provare ai consumatori attraverso l'assaggio dei prodotti. Ovviamente, poi, la Casa del Cioccolato ed eventi come “Eurochocolate” fanno da contorno e contribuiscono a rafforzare la comunicazione sensoriale del marchio Perugia (e di Nero in particolare), offrendo la possibilità al consumatore di entrare nel mondo del fondente, di vedere, toccare e gustare il prodotto, usando contemporaneamente tutti i sensi.

Un esperimento di punto vendita multisensoriale: il Truck

La linea Nero viene distribuita, come tutti gli altri prodotti Perugia, attraverso i canali tradizionali del bar e della grande distribuzione. Rimanendo fedele alla definizione di impresa sempre propensa all'innovazione, tuttavia, Perugia ha deciso di sviluppare un prototipo di punto vendita multisensoriale: un camion allestito (il Truck), realizzato in occasione del progetto “Tour Perugia: 100 anni in 100 città”.

All'interno del Truck è stato ricreato l'universo del cioccolato italiano più famoso al mondo. Il Truck ambiva ad essere testimone perfetto dell'approccio multisensoriale dell'azienda. Al suo interno sono stati sinergicamente stimolati i cinque sensi. La vista, attraverso un'efficace combinazione cromatica; la presenza di schermi al plasma che trasmettono la storia del marchio, le fasi di lavorazione del cacao e gli spot storici Perugina; le quattro teche all'interno del pavimento contenenti le cabosse, i semi tostati, la polvere di cacao e i pezzi di cioccolato. L'olfatto, attraverso la diffusione di un profondo e piacevole aroma di cacao; l'udito, sollecitato da una colonna sonora appositamente creata che rimandava ai suoni della foresta, dell'acqua che scorre, del canto degli uccelli e del fruscio delle foglie; il gusto, grazie alla possibilità di degustare i prodotti; il tatto, soprattutto nella "espansione tenda" ospitante la Scuola del Cioccolato per dare la possibilità al consumatore di manipolare direttamente il prodotto con le mani.

L'iniziativa è terminata con il tour e non è stata successivamente replicata, né tantomeno è stata presa in considerazione la possibilità di sviluppare punti vendita monomarca sulla base del Truck. I motivi riguardano, anzitutto, gli elevati investimenti rispetto all'incertezza dei risultati: la realizzazione e il mantenimento di concept store di questo genere, infatti, comporta costi molto rilevanti che non sempre sono seguiti da ritorni adeguati. In secondo luogo, questa ipotetica scelta rischiava di essere incoerente rispetto alla mission originaria dell'azienda, che vuole contrassegnare il brand Perugina come un punto di riferimento per gli italiani. In altre parole, Perugina vuole essere il cioccolato di tutti, e come tale deve avere una distribuzione molto capillare. L'azienda, in linea con la strategia originaria e la sua immagine affermata nel mercato, ha voluto evitare anche per i prodotti Nero l'adozione di canali più esclusivi proprio per non rendere il cioccolato un "prodotto per pochi". Ha scelto, pertanto, di distribuire i prodotti Nero attraverso i punti vendita tradizionali che, sebbene siano risultati di "grande aiuto nella strategia di marketing sensoriale, perché al loro interno sono state sviluppate efficaci attività di comunicazione diretta, di per sé non possono essere trasformati in uno strumento sensoriale" (Susanna Fiorucci, Marketing Director Nestlé-Perugina).

■ LA VALUTAZIONE DEL PERCORSO DI PERUGINA IN CHIAVE STRATEGICA. ALCUNE RIFLESSIONI DI SINTESI

Lo studio della letteratura e l'analisi del caso Perugina suggeriscono alcuni elementi di valutazione in merito alla gestione delle strategie di marketing che fanno leva sulla sensorialità.

Una prima considerazione scaturisce dall'analisi della letteratura esistente e riguarda il rapporto tra la dimensione sensoriale e quella razionale del comportamento di consumo. Questi due aspetti, dal punto di vista terminologico, possono sembrare in netto contrasto tra loro. In realtà, analizzando le tendenze del consumatore post-moderno, tale contraddizione tende a svanire. Gli individui sono, infatti, attenti, selettivi e informati, e non si lasciano facilmente persuadere. Essi, inoltre, ricercano sì benefici di tipo esperienziale ed emozionale, ma attribuiscono grande valore anche agli attributi tecnici e pratici, spinti dalla pressante ricerca del *good value for money*. L'esperienza sensoriale diviene così uno dei possibili elementi che contribuiscono a creare valore per il consumatore, insieme alle peculiarità tecnologiche e funzionali del prodotto. La ricerca di un coinvolgimento sensoriale va pertanto intesa come espressione non di un comportamento illogico ma, al contrario, di un atteggiamen-

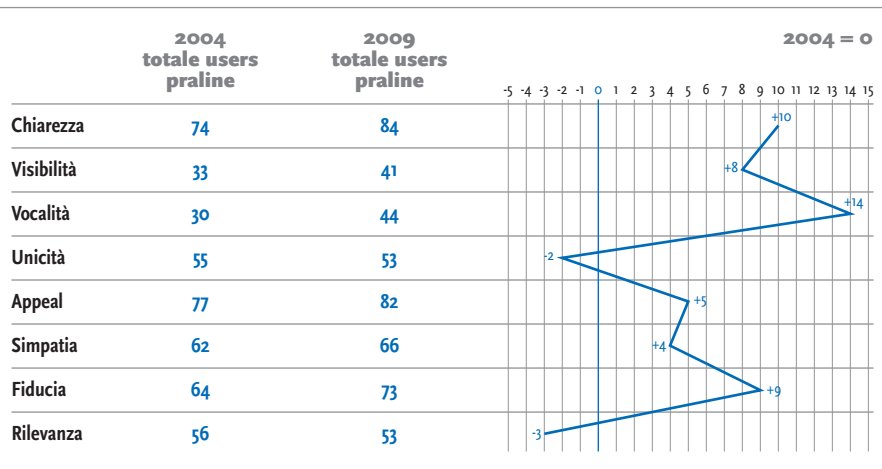
**Fedele alla
definizione di
impresa propensa
all'innovazione,
Perugina ha
sviluppato un
prototipo di punto
vendita
multisensoriale:
il Truck**

to molto razionale dell'individuo, che ricerca il maggior numero possibile di elementi per valutare una prestazione e che vuole impiegare tutte le leve a sua disposizione (compresi i cinque sensi) per formulare un giudizio prudente e sensato. [9] Ciò suggerisce alle imprese la necessità di utilizzare consapevolmente le leve sensoriali nell'ambito di una strategia di marketing ben definita e di ampio respiro in cui, attraverso uno sforzo coordinato di comunicazione, di R&S e di vendita, la sensorialità possa divenire una dimensione del valore che caratterizza l'offerta dell'impresa agli occhi del consumatore, alla stregua di tutti gli altri attributi tangibili e intangibili che compongono il prodotto/servizio offerto.

L'esperienza di Perugia può dirsi emblematica da questo punto di vista. C'è stato un preciso momento, nella storia di quest'azienda, in cui si è deciso di intraprendere in maniera deliberata il viaggio verso la sensorialità, dapprima con l'apertura della Scuola del Cioccolato e, quasi parallelamente, con il lancio della nuova linea Nero Perugia. Il successo di questa strategia è testimoniato da alcuni dati interessanti. A parte il forte aumento della quota di mercato Nero e il fatto che il lancio della nuova linea abbia contribuito ad allargare molto il parco trattanti il cioccolato fondente nel triennio 2005-2008,¹¹ le iniziative di marketing sensoriale hanno svolto un ruolo decisivo nel rafforzare la brand identity del marchio Perugia migliorandone il grado di percezione positiva presso il mercato. Rilevazioni effettuate sul mercato *users praline* nel 2004 e 2009, in particolare, attestano una crescita significativa della brand equity Perugia sulla maggior parte delle dimensioni d'immagine, tra cui "chiarezza", "visibilità", "appeal" e "fiducia" (tabella 1).

11. Dati raccolti sul mercato delle tavolette da 70-119 g nel triennio 2005-2008 registrano un incremento di valore del mercato del cioccolato fondente di circa 8 milioni di euro, pari al 23%, e un aumento specifico del valore della quota di mercato Nero passata dal 4,6% del 2005 al 17,3% del 2008 (Fonte: Nielsen Confectionery Index, Iper+Supermercati).

Tabella 1 VARIAZIONE BRAND EQUITY PERUGINA 2004-2009.
 FONTE: ICON ADDED VALUE PER 2004; BRANDVOYANT PER 2009



Questi dati, da soli, non sono sufficienti per affermare che la strategia di marketing sensoriale attuata per la linea Nero sia stata più efficace delle azioni strategiche passate che hanno accompagnato gli altri prodotti della gamma Perugia, peraltro sempre contrassegnati da successi rilevanti. Tuttavia, sono molto indicativi perché dimostrano il successo dei prodotti Nero e l'efficacia delle iniziative di sense marketing ad essi collegate.

Soprattutto, è significativo il grado di consapevolezza che abbiamo potuto percepire durante i colloqui con il responsabile Marketing in merito alla decisione di adottare, a partire dal 2004, una strategia di marketing sensoriale. Da quel momento, infatti, l'azienda ha sviluppato una serie di sforzi di comunicazione, di R&S e di rea-

lizzazione di nuovi prodotti coerenti con questo nuovo orientamento strategico. Pur operando in un contesto naturalmente esperienziale, dunque, l'impiego delle leve sensoriali si è inserito nell'ambito di un disegno strategico ben definito, non riducendosi a una mera esca impiegata per influenzare i comportamenti a favore degli interessi e dei risultati economici di breve termine.

Il viaggio sensoriale di Perugia rivela, inoltre, almeno due peculiarità degne di attenzione. La prima riguarda il ruolo del punto vendita. Il caso dimostra che per costruire una *sense experience* non è strettamente indispensabile avere una catena di punti vendita monomarca. La realizzazione di esperienze multisensoriali, infatti, si basa innanzitutto sulla progettazione e lo sviluppo di prodotti adeguati, per poi passare attraverso una comunicazione che metta in risalto il carattere esperienziale dell'offerta, senza necessariamente ricorrere a una catena di flagship store.

Si potrebbe ipotizzare, in prima battuta, che l'impiego di punti vendita altamente specializzati possa risultare indispensabile in quei settori in cui, per loro natura, i prodotti sono più difficili da "esperienzializzare", e quindi è necessario intervenire di più sulla comunicazione e la distribuzione se si vuole esaltarne la dimensione sensoriale e interattiva. Ma l'analisi di un solo caso aziendale non è sufficiente per verificare questa ipotesi. L'unica constatazione certa (e non banale) è quella ancorabile al vissuto di Perugia secondo cui le esperienze si costruiscono anzitutto attraverso i prodotti e, poi, attraverso un'adeguata comunicazione in grado di realizzare una penetrante e sinergica stimolazione sensoriale.

Allestire e gestire una catena di negozi monomarca, inoltre, richiede investimenti molto elevati che potrebbero risultare impraticabili a fronte di esigui ritorni economici previsti. Occorre pertanto, in primo luogo, effettuare un'attenta analisi di fattibilità di tale investimento.¹² In secondo luogo, posto che l'investimento risulti possibile sotto il profilo economico, occorre valutarne la coerenza rispetto alle scelte strategiche dell'azienda, in termini di target e posizionamento. Nel caso di Perugia, abbiamo visto, lo sviluppo di negozi monomarca altamente specializzati avrebbe potuto modificare la posizione affermata di questo brand come punto di riferimento nel mercato del cioccolato; di conseguenza l'azienda ha preferito continuare a distribuire capillarmente i suoi prodotti (compresa la nuova linea Nero) attraverso i canali tradizionali del bar e della grande distribuzione, evitando il rischio di circoscrivere il marchio a un pubblico più ristretto e d'élite.

La seconda considerazione riguarda il prodotto. Il caso esaminato evidenzia che per costruire un tragitto polisensoriale efficace è necessario sviluppare adeguati contenuti di prodotto, affinché il consumatore possa percepire e apprezzare la valenza di tale percorso. Con il lancio della linea Nero, Perugia ha cercato di dare concretezza all'esperienza di marca sensoriale attraverso lo sviluppo di un prodotto innovativo studiato nei minimi particolari. L'aspetto più significativo è che l'azienda non si sia accontentata di valorizzare la componente sensoriale naturalmente intrinseca nei prodotti esistenti. È andata oltre e ha deciso di lanciare una linea di prodotti *ad hoc* le cui caratteristiche poggiano in maniera esplicita sul concetto di sensorialità. In questo modo, la nuova linea è stata differenziata dal resto della gamma mantenendo inalterato il posizionamento dei prodotti esistenti e Perugia ha potuto dimostrare con più forza il suo cambiamento di strategia.

La deduzione più immediata che si può trarre è che per intraprendere un percorso sensoriale, di sicuro, è fondamentale investire sul contenuto del prodotto arricchendolo di attributi e particolari in grado di esaltare la dimensione sensoriale. La

**Per costruire una
sense experience
non è strettamente
indispensabile
avere una catena
di punti vendita
monomarca**

12. Questa considerazione, peraltro, non è stata oggetto di approfondimento nell'analisi del caso.

scelta di orientare tali interventi allo sviluppo di nuovi prodotti, tuttavia, può dipendere dalla natura del prodotto e del settore in cui opera l'impresa (in particolare, la decisione di sviluppare nuovi prodotti potrebbe sembrare tanto più probabile quanto più il posizionamento dei prodotti esistenti è ancorato a valori distanti dal concetto di sensorialità oppure quando i prodotti esistenti, per loro natura, posseggono un limitato contenuto esperienziabile), ma, come dimostra Perugia, tale scelta è fortemente vincolata anche dagli obiettivi e dall'orientamento strategico del management aziendale.

In conclusione, lo studio empirico offre un'ulteriore testimonianza che non esistono percorsi unici di marketing sensoriale da seguire. L'esperienza sensoriale può essere anticipata tramite la comunicazione, stimolata all'interno di ambientazioni di vendita all'avanguardia e concretizzata negli attributi tangibili e intangibili del prodotto. Il punto sta proprio nel coordinare i tre livelli sui quali si gioca la competizione esperienziale/sensoriale – il prodotto, la comunicazione e il punto vendita – considerandoli, alla stregua delle classiche 4P, come componenti integrate di una strategia di marketing unitaria che tende a sfruttare l'azione sinergica di ciascuno di essi.

Questi spunti di riflessione suggeriscono l'opportunità di continuare ad approfondire il tema della sensorialità in un ambito più ampio, magari ricorrendo anche a indagini di tipo quantitativo, ma avendo sempre un forte riguardo per le specifiche condizioni di contesto in cui operano le imprese e tenendo conto del fatto che potrebbero esistere comparti di consumo privilegiati, in cui l'approccio sensoriale risulta più appropriato e più agevolmente attuabile da parte delle aziende. ■

■ RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- Antonioni S. (2000), "Sensi della pubblicità. Ovvero per una concezione sinestetica del materiale pubblicitario", *Sociologia della comunicazione*, n. 29.
- Assenti L. (2004), "Il Web in odorama", visionato il 20 gennaio 2010 su <http://punto-informatico.it/433939/PI/Commenti/web-odorama.aspx>
- Bagozzi C., Gurhan-Canli Z., Priester J.R. (2002), *The Social Psychology of Consumer Behaviour*, Open University Press, USA.
- Barbet V., Breese P., Guichard N., Lecoquierre C., Lehur R., Heems V. (1998), *Le marketing olfactif: la "bible" commerciale, juridique et créative du parfum et des odeurs*, Les Presses du Management, Paris.
- Bassano C. (2003), "La dimensione emozionale del comportamento d'acquisto nella Grande Distribuzione", in Barile S., Metallo G., *Situazioni problematiche d'impresa. Riflessioni e modalità risolutive*, Edizioni Culturali Internazionali, Roma.
- Bettman J.R. (1979), *An Information Processing Theory of Consumer Choice*, Reading, Addison Wesley.
- Bettman J.R., Johnson E.J., Payne J.W. (1991), "Consumer decision making", in T.S. Robertson, H.H. Kassarian (a cura di), *Handbook of Consumer Behaviour*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- Bertozi P. (2001), "Gli strumenti di intrattenimento a disposizione dell'impresa di distribuzione: costi e benefici", *Micro & Macro Marketing*, n. 3, pp. 413-431.
- Bitner M.J. (1992), "Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees", *Journal of Marketing*, n. 56, April, pp. 57-71.
- Bone P.F., Ellen P.S. (1999), "Scent in the Marketplace: Explaining a Fraction of Olfaction", *Journal of Retailing*, vol. 18, n. 4, pp. 243-262.
- Borghini S. (2008), "Store design e servicescape. Il 'place' della relazione con il cliente", in Castaldo S., Mauri C. (a cura di), *Store management. Il punto vendita come piattaforma relazionale*, Franco Angeli, Milano, pp. 202-244.
- Cardini I. (2007), *Il marketing olfattivo. Uno degli strumenti del marketing esperienziale*, PsicoLAB, Firenze (visionato il 07/06/2010 su <http://www.psicolab.net>).
- Carù A., Cova B. (2007), *Marketing mediterraneo tra metafora e territorio*, Egea, Milano.
- Castaldo S., Mauri C. (2005), *Store Management: il punto vendita come piattaforma relazionale*, Franco Angeli, Milano.
- Ceriani G. (1994), "Dal sincretico al sinestetico: le metafore del sensibile", in Grandi R., *Semiotica al marketing*, Franco Angeli, Milano.
- Cicoria S. (2003), *La pubblicità sulla punta del naso*, Franco Angeli, Milano.
- Codeluppi V. (2001), "Shoptainment: verso il marketing dell'esperienza", *Micro & Macro Marketing*, n. 3.
- Collesei U. (1989), *Marketing*, Cedam, Padova.
- Csikszentmihalyi M. (2000), "The Costs and Benefits of Consuming", *Journal of Consumer Research*, n. 27, pp. 267-272.
- D'Amico A. (2003), "Il consumatore va preso per il naso: opportunità e rischi del marketing olfattivo", in Atti del congresso internazionale "Le tendenze del marketing", Università Ca' Foscari, Venezia, 28-29 novembre.
- Dalli D. (2006), "Introduzione al numero monografico sul comportamento del consumatore", *Mercati e Competitività*, n. 3 (1).
- Dalli D. (2008), "Consumers as Producers. Who Produces Value from Whom?", *Sinergie Workshop on 'Firms' Government: Value, Processes and Networks*, Università Federico II, Napoli, 21 aprile.
- Dalli D. (2009), "Il ruolo dei consumatori nei processi di creazione e redistribuzione del valore di mercato. Elementi teorici, evidenze empiriche e spunti critici. In XXXII Convegno Internazionale AIDEA, Ancona, 24-25 settembre.
- Dalli D., Romani S. (2003), *Il comportamento del consumatore: acquisti e consumi in una prospettiva di marketing*, Franco Angeli, Milano.
- Dalli D., Romani S. (2009), "Il comportamento del consumatore", in *Manuale di Marketing*, Società Italiana di Marketing, Il Sole24Ore, Milano.
- Del Gatto S. (2002), "L'atmosfera del punto vendita quale strumento di differenziazione dell'insegna: una verifica empirica degli effetti della variabile olfattiva", in Atti del congresso internazionale "Le tendenze del marketing", Università Ca' Foscari, Venezia, 28-29 novembre.
- De Luca P., Vianelli D. (2003), "Coinvolgimento del consumatore e valutazione dell'atmosfera del punto vendita", in Atti del congresso internazionale "Le tendenze del marketing", Università Ca' Foscari, Venezia, 28-29 novembre.
- Eisenhardt K.M., Graebner M.E. (2007), "Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges", *Academy of Management Journal*, vol. 50, n. 1, pp. 25-32.
- Fabris G. (2008), *Societing*, Egea, Milano.
- Ferraresi M., Schmitt B.H. (2006), *Marketing esperienziale*, Franco Angeli, Milano.
- Gianella L. (2009), "Le nuove leve del marketing: la strategia sensoriale olfattiva", visionato il 28/05/2010 su www.manageronline.it
- Giordana F. (2004), *La comunicazione del turismo tra immagine, immaginario e immaginazione*, Franco Angeli, Milano.
- Herrington H.J., Capella L.M. (1996), "Effects of Music in Service Environments:

- A Field Study", *The Journal of Services Marketing*, vol. 10, n. 2, pp. 26-41.
- Howard J.A. (1994), *Buyer Behaviour in Marketing Strategy*, 4th ed., Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- Howard J.A., Sheth J.N. (1969), *The Theory of Buyer Behaviour*, Wiley, New York.
- Hui M.K., Dube L., Chebat J.C. (1997), "The Impacts of Music on Consumers' Reactions to Waiting for Services", *Journal of Retailing*, vol. 73(1), pp. 87-104.
- Kotler P. (1973), "Atmospherics as a Marketing Tool", *Journal of Retailing*, n. 49, pp. 48-64.
- Le Breton D. (2007), *Il sapore del mondo*, Raffaello Cortina, Milano.
- Maffesoli M. (1993), *Nel vuoto delle apparenze*, Garzanti, Milano.
- Nonino E., De Pauli S. (2007), *L'esperienza sonora*, Ed. Goliardiche, Trieste.
- Paltrinieri R., Parmiggiani P. (2007), "L'esperienza del concept store nelle istanze della produzione", in Ferraresi M., Parmiggiani P. (a cura di), *L'esperienza degli spazi di consumo*, Franco Angeli, Milano, pp. 123-150.
- Pam E.S., Bone P. (1999), "Olfactory Stimuli as Advertising Executional Cues", *Journal of Advertising*, n. 27(4), pp.29-39.
- Pine B.J., Gilmore J.H. (2000), *L'economia delle esperienze*, Etas, Milano.
- Pitteri D. (2006), *La pubblicità in Italia. Dal dopoguerra a oggi*, Laterza, Bari.
- Ravazzi C. (2002), *Visual merchandising: sviluppare la vendita visiva nei punti vendita di ogni tipo e dimensione*, Franco Angeli, Milano.
- Resciniti R. (2004), *Il marketing orientato all'esperienza*, ESI, Roma.
- Rieunier S. (2000), "L'influence de la musique d'ambiance sonore sur le comportement des clients en magasin: le rôle du tempo, de la notoriété et de l'absence de musique", *Workshop Marketing et Gestion*, CREREG, Université de Rennes 1.
- Sabbadin E. (2004), "Il retailing integrato: le politiche di marca e il ruolo comunicativo ed emozionale dei flagship store, dei negozi monomarca e dei punti vendita in franchising", Atti del convegno "Ordine & Extra-vaganze, il retailing nel nuovo secolo", Università IULM, Milano, 24 e 25 novembre.
- Sandri S. (2002), *I nuovi marchi : forme, colori, odori, suoni e altro*, IPSOA.
- Schmitt B.H. (2003), *Customer Experience Management*, John Wiley&Sons, New York.
- Schmitt B.H., Simonson A. (1997), *Marketing Aesthetics. The Strategic Management of Brands, Identity and Image*, Free Press, USA.
- Sciarelli S., Vona R. (2009), *Management della distribuzione. Elementi di economia e gestione delle imprese commerciali*, seconda ed., McGraw-Hill, Milano.
- Skinner B.F. (1974), *About Behaviourism*, Knopf, New York.
- Spangenberg E.R., Crowley A.E., HENDERSON P.W. (1996), "Improving the Store Environment: Do Olfactory Cues Affect Evaluations and Behaviors?", *Journal of Marketing*, n. 60, pp. 67-80.
- Trevisani D. (2001), *Psicologia di marketing e comunicazione: pulsioni d'acquisto, leve persuasive, nuove strategie di comunicazione e management*, Franco Angeli, Milano.
- Vigolo V. (2007), La dimensione esperienziale nel retail: potenzialità e difficoltà applicative degli stimoli sensoriali, in Atti del sesto congresso internazionale "Marketing Trends", Parigi, 26-27 gennaio.
- Watson J.B. (1913), "Psychology as the Behaviorist Views It", *Psychological Review*, n. 20, pp. 158-177.
- Westbrook R.A., Black W.C. (1985), "A Motivation-Based Shopper Typology", *Journal of Retailing*, n. 61, Spring, pp.78-103.
- Widmann C. (2000), *Il simbolismo dei colori*, Ed. Scientifiche Magi, Roma.
- Yin R.K. (1981), "The Case Study Crisis: Some Answers", *Administrative Science Quarterly*, vol. 26, March, pp. 58-65.
- Zaghi K. (2008), "Il visual merchandising", in Castaldo S., Mauri C. (a cura di), *Store Management. Il punto vendita come piattaforma relazionale*, Franco Angeli, Milano.
- Zaghi K. (2009), "La pianificazione del concept di punto vendita: dall'approccio tecnico a quello strategico", *Economia & Management*, vol. 5, pp. 83-100.
- Zaghi K. (2010), *Atmosfera e visual merchandising: ambienti, relazioni ed esperienze*, Franco Angeli, Milano.
- Zonino M.R. (2006), *Il consumatore*, CLEUP, Padova.