

L'ESPERIENZA COME PRODOTTO

“L’esperienza è senza dubbio la base di tutto il sapere”. Hermann Cohen

5.1 La definizione di esperienza

La parola esperienza è, ad oggi, un termine utilizzato per designare qualunque situazione vissuta nel quotidiano da un individuo. In questa accezione può risultare, quindi, un contenitore generico difficilmente utilizzabile in ambito scientifico.

In questa sede, per evitare equivoci e fraintendimenti, si procederà nel seguente modo: innanzitutto si forniranno le definizioni utilizzate in alcune discipline scientifiche [Carù e Cova, 2003] al fine di mostrare la complessità del termine e del fenomeno che rappresenta, poi si fornirà la definizione, più riduttiva e specifica, che verrà assunta a base di questo lavoro.

Secondo Carù e Cova [2003, p. 189] “per L’Encyclopédie Universalis, il senso più immediato e corrente della nozione di esperienza evidenzia due aspetti contrari ma congiunti: il primo di passività, l’altro di attività. Si può dire che nell’esperienza si colloca spontaneamente l’idea di prova, ove <<provare>> significa ricevere e accettare. Questa accettazione rappresenta il minimo d’azione contenuta nella nozione di esperienza. E’ possibile fare un passo ulteriore, riferendosi all’espressione corrente che vuole che <<si traggano lezioni dall’esperienza>>. L’espressione ha un doppio significato: dire che si sono tratte lezioni dall’esperienza significa dire che si è stati trasformati dall’esperienza. E’ evidente che all’idea di prova si aggiunge l’idea di acquisizione di conoscenza, già affermata nella massima nord-americana *experience is the best teacher*.”

Gli autori citati, inoltre, hanno individuato [Carù e Cova, 2003, 189] “un insieme di significati relativamente distinti per diversi ambiti disciplinari:

- per le scienze sperimentali, il concetto di esperienza richiama quello di esperimento, ovvero la riproduzione di un fenomeno con mezzi opportuni di ricerca, fondata su dati e fatti obiettivi e generalizzabili, allo scopo di indagare le relazioni di dipendenza tra cause ed effetti. E’ rilevante in proposito riconoscere una sorta di rottura tra ciò che si può chiamare esperienza in generale e l’esperienza scientifica: l’esperienza comune apporta una conoscenza individuale mentre l’esperienza scientifica [positivista, cfr. §1.2 e 1.3, ndr.] apporta una conoscenza universale, valida per tutti gli individui. [...]
- per la filosofia, un’esperienza è una prova personale che, in generale, trasforma l’individuo. <<Fare un’esperienza>> (<<io ho sperimentato...>>) porta in generale ad accumulare <<esperienza>> (<<io ho esperienza nel>>) e dunque conoscenza, ma una conoscenza singolare (propria di un soggetto) [fenomenologica, cfr. §1.2-1.5, ndr.] e non universale (esterna al soggetto) [oggettiva in senso positivista, ndr.]. [...]
- per la sociologia e la psicologia, un’esperienza è un’attività soggettiva e cognitiva che permette all’individuo di costruire la propria identità. La nozione di esperienza è definita da Dubet (1994, 93) come <<un’attività cognitiva>>, <<una prova>>, <<una modalità di costruire il reale e soprattutto di verificarlo>>. [...]
- per l’antropologia e l’etnologia, l’esperienza rinvia alla modalità con cui ogni individuo sperimenta la propria cultura, e più precisamente al <<modo in cui si ha consapevolezza degli eventi>> (Bruner, 1986, 4). A livello concettuale, l’esperienza si distingue anche dall’evento, in quanto <<quest’ultimo è qualcosa di generale, che accade agli altri, alla società, al mondo [...] L’esperienza è qualcosa di singolare, che accade al soggetto>> (Abrahams 1986, 55). [...] Un’esperienza è qualcosa di personale, si riferisce ad un Io attivo che non solo si ritrova in essa, ma la condiziona e ne prende coscienza.”

Gli autori analizzano poi i contributi di studio delle discipline economico-gestionali, non ritrovandovi unitarietà “nelle definizioni del termine esperienza:

- per la ricerca sul comportamento del consumatore, un'esperienza è soprattutto un vissuto personale – spesso caricato emozionalmente – fondato sull'interazione con stimoli che sono i beni o i servizi resi disponibili all'interno del sistema di consumo; questo vissuto può portare ad una trasformazione dell'individuo nel caso delle esperienze dette straordinarie (Arnould e Price 1993). Riprendendo il discorso sulla sociologia (Morace 1996) la ricerca relativa al comportamento del consumatore considera l'esperienza come elemento centrale della vita del consumatore attuale, consumatore che è alla ricerca di significati (Vézina 1999; Fabris 2003): <<per il consumatore postmoderno, consumare non è un semplice atto di assorbimento, di distruzione o di utilizzo di qualcosa. Non è neppure l'ultimo anello della catena del processo economico; è un atto di produzione di esperienze e di identità o di immagine di se stessi [...] Per arricchire e rendere affascinante la vita è necessario concedersi esperienze multiple, vissute sia emozionalmente sia razionalmente, e utilizzando tutte le dimensioni dell'essere umano [...] La vita deve essere prodotta e creata, ossia costruita attraverso esperienze multiple nelle quali il consumatore si immerge>> (Firat e Dholakia 1998, 96). Le radici di questo consumo, detto esperienziale in opposizione al consumo definito funzionale (Addis e Holbrook 2001), vanno ricercate nella crescita dei servizi, per i quali <<“il prodotto” acquistato è un'esperienza piuttosto che un oggetto materiale>> (Campbell 1995, 110). La caratteristica principale riconosciuta a questa tipologia di consumo è quella di dare spazio alle emozioni: <<mentre gli economisti hanno sempre parlato del consumo in termini di razionalità, tutti gli studi più recenti ci parlano della continua interferenza delle emozioni nelle scelte di consumo>> (Fabris 2003, 87). Si sviluppa così un approccio esperienziale allo studio del consumo che riconosce l'importanza di variabili fino ad allora trascurate: <<il ruolo delle emozioni nel comportamento, il fatto che i consumatori, oltre che dotati di sensi, sono esseri che pensano ed agiscono, l'importanza dei simboli nel consumo, il bisogno del divertimento e di piacere del consumatore, e il ruolo dei consumatori, al di là dell'atto di acquisto, nell'utilizzo dei prodotti>> (Addis e Holbrook 2001, 50);
- per il marketing (Hetzl 2002, La Salle e Britton 2003), l'economia (Gupta e Vajic 2000; Pine e Gilmore 2000) e il design (Campbell e Pistermann 1996), un'esperienza è principalmente una nuova categoria di offerta che si va ad aggiungere alle tre precedenti (merci o <<commodities>> - beni e servizi) e che è particolarmente adatta ai bisogni del consumatore postmoderno. Per il marketing, una buona esperienza è un'esperienza <<indimenticabile>> (Pine e Gilmore, 1998) o <<significativa>>, se non <<straordinaria>> ed <<ottimale>>, che consente al consumatore di mettere in gioco tutti i suoi sensi (Schmitt 1999), appoggiandosi su tre dimensioni: attività, supporto fisico, interazioni sociali. (Gupta e Vajic 2000). Questo tipo di esperienza produce emozioni (si parla spesso di esperienza emozionale o di emozione come cuore dell'esperienza di consumo nel marketing) e anche trasformazioni dell'individuo.”

Secondo Carù e Cova, in definitiva, la ricerca sul comportamento del consumatore adotta una concettualizzazione relativamente vicina a quella utilizzata dalle scienze sociali e dalla filosofia – l'esperienza come episodio soggettivo nella costruzione/trasformazione dell'individuo – ponendo tuttavia enfasi sulla dimensione emozionale e sensoriale a scapito della dimensione cognitiva. Il marketing, al contrario, dà all'esperienza un significato molto più oggettivo, confermando l'idea che il risultato possa (se non debba) essere qualcosa di fortemente significativo e indimenticabile per il consumatore che vivrà l'esperienza.

Riprendendo i concetti che stanno alla base dell'approccio sistemico allo studio dei fenomeni sociali [vds. Cap.2 e Cap.3] si è notato come l'esperienza di vivere sia un processo, un flusso¹

¹ Anche Csikszentmihalyi parla di flusso come esperienza del vivere e come costruzione del significato. Di flussi attraverso i sensi e di flussi di pensieri.

circolare che coinvolge la materialità del corpo², lo schema d'organizzazione e il significato del vivere.

Secondo Varela [1998, 2001] **l'esperienza è quindi un fenomeno emergente**: “Occorre volgerci a un' esplorazione sistematica dell'unico legame fra mente e coscienza che appare al tempo stesso ovvio e naturale: la struttura della stessa esperienza umana.” e “La coscienza non appartiene, per così dire, a un gruppo di neuroni, appartiene a un organismo, appartiene a un essere umano, a un'azione che si sta vivendo.”³

In questo studio, essendo consci della molteplicità di significati attribuiti al termine esperienza ed essendo consci della complessità del tema, delimitiamo il nostro campo di studio nel seguente modo:

- Assumeremo l'esperienza umana come un fenomeno emergente e circolare che coinvolge il corpo⁴, il modo⁵ e gli altri⁶.
- Analizzeremo il fenomeno esperienza osservandolo dal punto di vista economico aziendale, cercando di comprendere le connessioni esistenti fra l'esperienza umana e il sistema di input-trasformazione-output del sistema impresa.

Negli ultimi venti anni, nei dibattiti degli studiosi di marketing è cresciuta l'attenzione per gli aspetti esperienziali dell'acquisto e del consumo. Un numero sempre crescente di autori si sta, infatti, confrontando con temi connessi all'esperienza del consumo quali, ad esempio, l'importanza delle emozioni e del simbolismo, la natura affettiva, razionale e d'azione del consumatore e il suo desiderio di divertimento e di piacere, il ruolo del consumatore oltre all'atto d'acquisto, nell'uso del prodotto e nella scelta del brand.⁷

In questi studi⁸ il concetto di esperienza del consumatore viene esplorato da diversi punti di vista e con diverse finalità di ricerca⁹:

- Un primo gruppo di autori [Schmitt, 1999b; Hetzel, 2002, Napolitano e De Nisco, 2003] studiano l'esperienza d'acquisto e di utilizzo dei prodotti (beni e servizi) e suggeriscono

² «Le cerveau n'est pas un ordinateur, on ne peut comprendre la cognition si l'on s'abstrait de son incarnation » Varela [1998].

³ « L'expérience est quelque chose d'universel à partir d'un certain niveau d'intégration cognitive partagé, certainement, par tout les mammifères. (...) L'apparition du langage va faire la différence entre avoir une expérience, reflétée par un comportement neuronal, et la capacité réflexive. (...) La capacité réflexive, dans le vide, ça ne donne rien. Elle doit s'incarner dans un univers cognitif complexe. C'est à l'intérieur de l'expérience qu'il y a cette nouvelle capacité d'auto-description. (...) C'est l'expérience de se référer à soi, de se référer à sa propre expérience. » Varela [1998].

⁴ “Si dimentica troppo facilmente che il cervello non è un fascio di neuroni sezionati in laboratorio, ma esiste all'interno di un organismo impegnato essenzialmente nella propria autoregolazione, nella nutrizione e nella conservazione di sé, che ha fame e sete, che ha bisogno di rapporti sociali.” Varela [2001].

⁵ “(...) in collegamento diretto col mondo, o in interazione col mondo, attraverso tutta la superficie sensorio-motrice. Il bicchiere non è un'immagine nella mia testa, di cui io debba prendere coscienza dall'interno. Si è scoperto che il bicchiere è inseparabile dall'atto di manipolarlo. L'azione e la percezione costituiscono un'unità e il mondo non esiste se non in questo ciclo permanente. Io amo dire che c'è interazione col mondo e che il mondo emerge solo grazie a questo collegamento che è fonte permanente di senso.” Varela [2001].

⁶ “Il fatto di essere strutturalmente concepiti per avere rapporti con i nostri congeneri, con individui della stessa specie, labilità innata, di un'importanza assolutamente centrale, che costituisce l'empatia, di mettersi al posto dell'altro, di identificarsi con l'altro. (...) dunque ancora una volta non è nella mia testa che si svolge tutto questo, ma in un mondo decentrato, nel ciclo.” Varela [2001].

⁷ Vds. Castaldo e Botti [1999], Schmitt [1999a, 1999b], Pine e Gilmore [2000], De Luca [2000], Bertozzi [2001], Codeluppi [2001], Soscia [2001], Pencarelli e Forlani [2002], Carù e Cova [2003], Badot e Cova [2003], Fabris [2003], Napolitano e De Nisco [2003], Hetzel [2002], Brunetti [2004].

⁸ Non è scopo di tale studio fare una rassegna della letteratura esistente, ma solamente di indicare i possibili approcci allo studio economico aziendale dell'esperienza del consumatore. Si segnala, quindi che l'analisi effettuata in questa ha le seguenti limitazioni: non si è fatta un'analisi della letteratura internazionale; si è fatto riferimento solo a quegli autori che si sono avvicinati a tali temi concependoli dal punto di vista del marketing esperienziale e *all'experiential shopping*. Vds a tale proposito Resciniti [2005].

⁹ Cfr. Brunetti [2004, p. 21-28], Resciniti [2005].

strumenti manageriali per “esperenziare” tali prodotti, arricchendoli di contenuti emozionali e di significato¹⁰, in modo tale da divenire fonte d’esperienza.¹¹

- Un secondo gruppo di autori, utilizzando il concetto di *shopping experience* [Castaldo e Botti, 1999; Bertozzi, 2001; Carù e Cova, 2003], puntano a comprendere l’esperienza vissuta sul luogo di vendita per ricavarne implicazioni manageriali capaci di “esperenziare” lo shopping e quindi i servizi di distribuzione¹².
- Un terzo gruppo di autori, concepiscono l’esperienza come l’oggetto di scambio, e quindi come prodotto a se stante [Pine e Gilmore, 2000; Pencarelli e Forlani, 2002]. Quindi, partendo da tale assunto, cercano di ipotizzare possibili percorsi aziendali per progettarli, produrli e commercializzarli.

In base alla nostra prospettiva d’analisi sistemica [vds. cap.3] e di marketing [vds. cap. 4] è possibile ricomporre, osservando il rapporto esistente fra esperienza del consumatore e l’oggetto di scambio (output del sistema), i tre punti di vista in due categorie:

1. Quando l’esperienza è strumentale allo scambio di un’altra tipologia di prodotto (commodity, beni, servizi) si parlerà di “marketing esperienziale” [§ 4.2].
2. Quando l’esperienza è l’oggetto dello scambio si parlerà di prodotto-esperienza [§ 4.3].

5.2 Marketing esperienziale

Negli ultimi anni sono state formulate teorie di marketing che cercano, attraverso l’offerta di esperienze, di far percepire ai clienti un valore aggiunto connesso con l’acquisto di beni e servizi. Le imprese, inoltre, investono sempre più massicciamente nel punto vendita come luogo speciale attraverso il quale l’impresa può soddisfare i consumatori e differenziarsi dai concorrenti.¹³

Secondo Fabris [2003] ciò è dovuto al fatto che gli individui sono sempre più maturi, esigenti e selettivi nei consumi e danno per scontato le caratteristiche e i benefit funzionali, la qualità dei prodotti e una immagine di marca positiva. Secondo Schmitt [1999b] quello che vogliono sono prodotti, comunicazione e campagne di marketing che tocchino i loro sensi e il loro cuore e stimolino la loro mente. Vogliono prodotti, comunicazione e campagne con i quali relazionarsi e che possano incorporare nel loro stile di vita. Vogliono prodotti, comunicazione e campagne di marketing che forniscano un’esperienza.

Va ricordato inoltre che affianco al mutamento del comportamento del consumatore si assiste ad crescente saturazione e massificazione dell’offerta di beni e servizi [Pine e Gilmore, 2000] e della comunicazione, il che rende necessaria un’azione più decisa, da parte delle imprese, per far percepire e cogliere le proprie offerte. La coevoluzione del comportamento del consumatore e dell’ambiente competitivo sembra spingere le imprese alla spettacolarizzazione della marca [Codeluppi, 2000b] e all’utilizzo di strategie commerciali che “cercano di far sperimentare al

¹⁰ Vds a tale proposito Bettiol e Rullani, [2004].

¹¹ “Il percorso definito prodotto-esperienza (esperenziare i beni, ndr) enfatizza in sostanza le dimensioni che trascendono l’uso strettamente funzionale del bene, facendolo diventare il medium in grado di suscitare diverse percezioni positive per il consumatore.” Brunetti [2004, p. 23]

¹² “Lo shopping esperienziale può essere sia una strategia messo in atto dall’impresa commerciale per differenziare il proprio punto vendita ed offrire una esperienza meno faticosa per le merceologie banali e più appagante per le merceologie problematiche oppure, come visto, può essere una strategia realizzata dall’impresa industriale a supporto della scelta esperienziale attraverso l’investimento nella creazione di uno o più punti vendita <spettacolari>” Brunetti [2004, p.27]. Si vuole cioè affermare il ruolo prioritario delle emozioni nell’esperienza sul punto vendita e vedere il consumatore come un individuo emozionalmente coinvolto in processo di shopping, nel quale ricerca e apprezza in particolare gli aspetti multisensoriali, immaginari ed emotivi. Viene, quindi, presa in considerazione la trasformazione del retailing, la cui causa principale è stata individuata nella trasformazione dell’entertainment. Il pubblico, probabilmente stanco della fredda virtualizzazione promossa dalla tecnologia, sembra aver riscoperto l’importanza del contatto umano e lo ricerca anche nel punto vendita, col quale vuole instaurare un rapporto partecipativo ed emozionale. Ecco allora che il punto vendita risponde dotandosi di strumenti comunicativi e di attrazione basati sulla stimolazione di tutti e cinque i sensi del cliente.

¹³ Fabris [2003], Zarantonello, [2003], Codeluppi, [2001], De Luca [2000], Bertozzi [2001], Castaldo e Botti [1999].

consumatore delle sensazioni fisiche ed emotive durante l'esperienza con il prodotto e la marca" [Codeluppi, 2001, p. 403].

In questo contesto trova spazio il **"marketing esperienziale"**¹⁴, che sostiene la necessità, per le imprese, di offrire esperienze ed emozioni al consumatore per soddisfarlo ed emozionarlo favorendo così l'acquisto e il consumo del prodotto bene o prodotto servizio "esperienziato". Il marketing esperienziale si basa sul presupposto che le scelte del consumatore sono dettate dall'inconscio, allineandosi così con quanto, da tempo, sostengono i migliori studiosi delle scienze cognitive [vds. cap.2 e § 4.1]: il consumatore non si comporta sempre in modo razionale, anzi nel processo d'acquisto diventa determinante il fattore emozionale¹⁵. I sostenitori del marketing esperienziale ritengono che, in questo modo, il consumatore torna al centro dell'attenzione: un rivoluzionario ritorno alla mission storica del marketing¹⁶.

L'approccio più autorevoli di "marketing esperienziale" è sicuramente quello elaborato da Bernd Schmitt [1999a, 1999b, 2003].

Secondo Schmitt, che prende spunto da concezioni di carattere neurobiologico e psicologico¹⁷ e sulla base del contributo di Steven Pinked egli sottolinea la natura modulare della mente e sostiene che l'esperienza non debba essere considerata da un punto di vista unitario, bensì da uno modulare. L'esperienza emerge, quindi, dall'interazione delle distinte aree funzionali specializzate.¹⁸ Questa considerazione offre, secondo Schmitt una metafora significativa e una lezione pratica per il marketing esperienziale. Le esperienze possono essere suddivise in differenti tipologie e provocate da stimolazioni differenti.

Secondo Schmitt [1999a e 1999b] anche nell'ambito dei consumi, dunque, l'esperienza può essere scomposta in più moduli (tipi di esperienze). Questo autore elabora allora uno schema concettuale per la stimolazione di esperienze costituito dal Strategic Experiential Modules (SEMs)¹⁹ [Schmitt, 1999°, p. 61-62; 1999b, p.64 e seg.]:

► Sense Experiences (SENSE): ha il compito di fornire al consumatore un'esperienza sensoriale attraverso un coinvolgimento polisensoriale: vista, udito, tatto, gusto e olfatto.²⁰

¹⁴La novità del marketing esperienziale è quella di esportare le politiche di successo dei settori del lusso, dell'arte e della cultura in altri il cui core business (ovvero l'attività caratteristica) più difficilmente si presta all'enfaticizzazione del coinvolgimento emozionale del consumatore. E l'obiettivo è proprio questo: instaurare una sorta di empatia tra l'azienda e il cliente che faccia aumentare il coinvolgimento del consumatore e la sua differenziazione percepita durante il processo di consumo. Il consumatore sceglie quale prodotto acquistare tra le alternative che individua sul mercato, tanto più egli percepisce differenza fra le diverse proposte e tanto più questa differenziazione si basa su componenti per lui importanti, tanto più l'azienda riesce a generare vantaggio competitivo. Ovvero, la possibilità di avere successo non solo oggi, ma soprattutto in prospettiva futura.

¹⁵ "Experiential Marketing view consumer as rational and emotional human beings who are concerned with achieving pleasurable experience" Schmitt [1999a, p. 53].

¹⁶ Schmitt contrappone il marketing esperienziale al marketing tradizionale. Egli evidenzia, tale proposito che mentre il marketing tradizionale considera il consumatore come un soggetto razionale che decide in base alle caratteristiche e ai benefici funzionali dei prodotti, il marketing esperienziale considera il consumatore come un soggetto sia razionale che emotivo che ricerca anche piacere ed esperienze nel consumo dei prodotti. [Cfr. Schmitt, 1999a e 1999b].

¹⁷ Schmitt cita fra gli altri Merleau-Ponty, Husserl, Brown e Fisch, Pinked Steven, Lakoff e Johnson [1999b, p.59-63].

¹⁸ Come abbiamo visto nei capitoli 1 e 2 l'impostazione sistemica si differisce dall'impostazione di Pinked, poiché parla invece di struttura reticolare e dell'importanza del corpo nel processo mentale (mente incarnata).

¹⁹ "The experiential modules to be managed in Experiential Marketing include sensory experiences (SENSE), affective experiences (FEEL), creative cognitive experiences (THINK), physical experiences, behaviours and lifestyles (ACT), and social-identity experiences that result from relating to reference group or culture (RELATE)." Schmitt [1999a, p.60].

²⁰ Badot e Cova [2003] distinguono gli approcci di marketing esperienziale diverse derivate "derivate": Crono Marketing, Marketing tribale, Retror Marketing, Marketing sensoriale. Tra questi il marketing sensoriale si occupa di trasmettere gli stimoli sensoriali più adatti a convincere il cliente circa l'irrinunciabilità e l'insostituibilità del prodotto. Questo discende dal presupposto che le sensazioni soggettive ed irrazionali che concorrono al processo d'acquisto, sembrerebbero dipendere dagli stimoli sensoriali attivati nel consumatore al momento della sua decisione. Compito della comunicazione sensoriale sarà allora quello di estendere i propri contenuti e le proprie capacità espressive oltre il visivo e l'uditivo. La comunicazione sensoriale attorno al prodotto può avvalersi di linguaggi di tipo estetico, cioè utilizzando figure retoriche basate sulla messa in relazione di due o più sistemi sensoriali, oppure utilizzare stimolazioni più concrete, con l'immissione di determinati profumi e musiche, ad esempio, nel punto vendita.

► **Feel Experiences (FEEL):** cerca di stimolare un'esperienza di tipo affettivo del consumatore con il brand aziendale con l'obiettivo di accrescere la fedeltà. Per far ciò, l'impresa deve essere in grado di suscitare nell'individuo stati d'animo, emozioni e sentimenti di varia natura e intensità, ma comunque positivi. Alcuni autori, parlano in questo caso di marketing emozionale, legato sia al marketing esperienziale, sia al marketing polisensoriale in una sorta di circolo, che ha come obiettivo finale far vivere un'esperienza al consumatore, quando si trova nella fase dell'acquisto e del consumo.

► **Think Experiences (THINK):** stimola l'intelletto dell'individuo, attivando esperienze creative, cognitive e di problem solving.

► **Act Experiences (ACT):** spinge l'individuo a vivere esperienze relative al corpo, aderire a uno stile di vita e interagire con altri individui. L'obiettivo è arricchire la vita del consumatore, migliorando le sue esperienze fisiche e mostrandogli modi alternativi di agire;

► **Relate Experiences (RELATE):** ingloba anche gli aspetti di SENSE, FEEL, THINK e ACT. Questo modulo mette in relazione l'individuo con un ampio contesto socio-culturale, stimolando le relazioni sociali che coinvolgono il Brand. In questo modo l'impresa può proporre il proprio brand come nuova base delle relazioni sociali, portando il consumatore a relazionarsi con gli altri individui attraverso l'acquisto e l'uso dei propri prodotti. Lo scopo finale è la creazione di una brand community, nella quale la marca è assunta come centro di organizzazione sociale e il consumatore ricopre un ruolo attivo. Esistono numerosi punti di contatto fra questo approccio e il tribal marketing²¹.

Per stimolare uno o più moduli, l'impresa deve ricorrere ai fornitori/strumenti o Experience Provider (ExPro)²², che costituiscono una sorta di leve esperienziali:

- *comunicazione*;
- identità visiva/verbale e brand²³;
- presentazione del prodotto²⁴;
- co-branding²⁵;
- luoghi fisici;
- sito Web e nuovi media;
- persone;

Con queste leve o strumenti/fornitori l'impresa può stimolare uno o più moduli, dando così origine a diversi tipi di offerta. In particolare, si possono costruire: un'esperienza mono-modulare, derivante dall'attivazione di un solo modulo; un'esperienza polimodulare derivante dall'attivazione di più moduli; un'esperienza olistica, risultante dall'interazione di tutti i moduli e obiettivo dichiarato dell'marketing esperienziale.

Schmitt fornisce, infine, uno schema concettuale da utilizzare nel processo di costruzione dell'esperienza: l'Experiential Wheel²⁶, che attraverso una rappresentazione grafica dei moduli e dei collegamenti possibili fra di essi evidenzia l'ordine consigliato di stimolazione. Il punto di partenza è il Sense, in grado di attrarre e motivare il consumatore. Si va così dal Feel al Relate attraverso una crescente complessità di stimolazioni emozionali. In questa logica l'impresa può scegliere se stimolare i moduli gradualmente, passando da un'esperienza mono-modulare a una olistica, o contemporaneamente, creando da subito un'esperienza olistica. Schmitt consiglia di

²¹ E' un approccio di marketing che sostiene una strategia volta a creare comunità intorno a un prodotto, a un servizio o ad un'esperienza. Si parte dal presupposto che, oggi, vi sia una propensione fra i consumatori a riunirsi in tribù e a creare comunità sociali intorno al prodotto. Cfr. Badot e Cova [2003].

²² Schmitt [1999b, 72-93]

²³ Nome, marca logo e altri codi di segnali d'identità.

²⁴ Product design, packaging and product display e brand character.

²⁵ *Event Marketing and Sponsorships, Product Placement*.

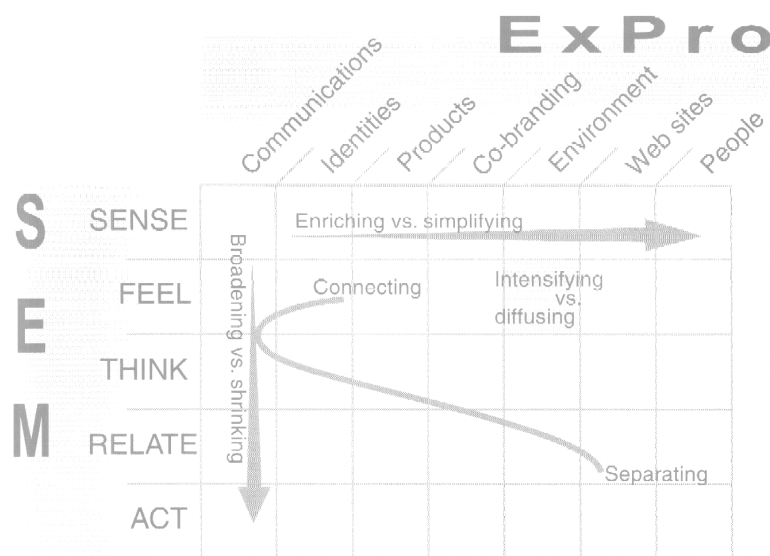
²⁶ Vds. Schmitt [1999b, p. 213] o Zarantonello [2003, p. 390]

adottare la prima soluzione per sviluppare prodotti già esistenti e la seconda per lanciare prodotti nuovi²⁷.

Il secondo strumento manageriale proposto da Schmitt è l' *Experiential Grid* (fig. 4.1). Esso mette in relazione i diversi moduli e le diverse leve (fornitori/strumenti) e permette, in questo modo, di studiare i quattro aspetti centrali nella gestione dell'esperienza:

- *l'intensità*. Si riferisce all'uso di uno specifico ExPro per stimolare uno specifico SEM. Graficamente, è rappresentato dall'autore all'interno di ogni cella della griglia. L'impresa deve valutare il giusto livello di stimolazione, scegliendo se intensificare o moderare la propria offerta;
- *la portata*. Si riferisce all'uso di più ExPro per stimolare uno stesso SEM. E' rappresentabile con una freccia orizzontale che indica la compartecipazione di più fornitori su uno stesso modulo. L'impresa può, quindi, stabilire se arricchire o ridurre l'insieme di stimolo che afferiscono ad uno specifico SEM, utilizzando uno o più ExPro;

Fig. 5.1 - L'Experiential Grid.



Fonte: Schmitt, 1999, 219.

- *la profondità*. Si riferisce all'utilizzo di uno stesso ExPro per stimolare più SEM. E' rappresentabile con una freccia verticale che indica l'influenza di un fornitore su i diversi moduli dell'esperienza. L'impresa deve stabilire se fare agire gli stimoli di uno specifico ExPro su uno o più SEM;
- *il legame*. Si riferisce alle relazioni previste fra gli elementi della griglia. E' rappresentato graficamente con una curva che taglia trasversalmente le celle. L'impresa deve capire quale relazione creare tra i vari SEM e i vari ExPro, scegliendo se collegarli o separarli.

Il modello di Schmitt si articola quindi in moduli esperienziali (SEMs) che afferiscono ad altrettante esperienze, leve (strumenti o fornitori) capaci di stimolare l'emergere delle esperienze e di una griglia concettuale di sintesi che pone a sistema i moduli e le leve costruendo così la plancia dei comandi del marketing esperienziale.

Nell'approccio di Schmitt le aziende specializzate nel progettare, realizzare e vendere le esperienze, sono viste come **“fornitori di esperienze”**, esse, **pur agendo sulla dimensione esperienziale hanno come obiettivo fondamentale quello fornire quel “qualcosa in più” per ottenere la vendita del prodotto.**

²⁷ Per un applicazione di tale modello ad un contesto italiano vds. Zarantonello [2003].

L'utilizzo dei moduli esperienziali evidenzia come il fornitore di esperienze pensato da Schmitt "guarda alla vendita del prodotto". Infatti i moduli trovano la loro massima espressione quando si parla di spazio espositivo e punto vendita, dove è possibile stimolare i sensi in modo ottimale e gestire il rapporto dicotomico tra prodotto ed esperienza, e dove è possibile valutare in modo immediato la rispondenza tra esperienza e decisione d'acquisto.

In estrema sintesi il marketing esperienziale:

- ▶ si basa sulla tendenza dei consumatori ad acquistare prodotti o servizi non tanto per le loro caratteristiche ma per le esperienze emozionali, sensoriali, relazionali e sociali legate all'atto di acquisto e di fruizione²⁸. Si basa cioè sulle emozioni e su tutto ciò che coinvolge il consumatore nel processo d'acquisto [Codeluppi, 2000a; Fabris, 2003; Schmitt, 1999b];
- ▶ permette all'impresa di distinguersi marcatamente dai concorrenti, comunicando intensamente il proprio immaginario di marca [Codeluppi, 2001] e rendendo il consumatore partecipe e coinvolto [Resciniti, 2005], visto che si interagisce con la vita di quest'ultimo;
- ▶ fa sì che l'esperienza di acquisto e di consumo diventi un valore aggiunto di un bene o di un servizio. Questo serve a valorizzare il prodotto in modo da ottenere l'acquisto dal cliente "coinvolto emotivamente" [Castaldo e Botti, 1999; Bertozzi, 2001; Carù e Cova, 2003];
- ▶ modifica l'arena competitiva delle aziende: in un mercato dove un numero elevatissimo di prodotti è in grado di offrire un ottimo rapporto qualità/prezzo, la competizione si basa su altre performance quali la possibilità di vivere esperienze quando si viene a contatto con il prodotto [Schmitt, 1999a, 1999b, 2003];
- ▶ crea relazioni intense e con un'ottica di lungo periodo fra la marca esperienziale e il cliente [Resciniti, 2005; Napoletano e De Nisco, 2003].

5.3 Il prodotto-esperienza e la progressione del valore economico

Secondo Pine e Gilmore [2000, p. 2 e 3, grassetto nostro] "Le **esperienze** costituiscono una terza proposta economica che si distingue dai servizi tanto quanto i servizi si distinguono dai beni, ma finora sono state poco riconosciute. Le esperienze ci sono sempre state, ma i consumatori, le aziende e gli economisti le hanno sempre raggruppate in blocco nel settore servizi, insieme ad attività poco eccitanti quali la pulitura a secco, le riparazioni dell'auto, la distribuzione all'ingrosso e il servizio telefonico. **Nel comprare un servizio una persona acquista una serie di attività intangibili che vengono svolte per suo conto. Ma quando compra un'esperienza questa persona paga per poter trascorrere del tempo a gustarsi una serie di eventi memorabili messi in scena da un'impresa come in una rappresentazione teatrale, per coinvolgerlo a livello personale**".

Pine e Gilmore nel loro libro "L'economia delle esperienze" sottolineano che le esperienze e le trasformazioni ci sono sempre state e non sono certo invenzioni delle società moderne e/o postmoderne. Gli autori americani apportano, però, due importanti innovazioni concettuali all'osservazione e alla descrizione della dimensione economico-sociale della società:

1. Definiscono le esperienze e le trasformazioni dei prodotti, nel senso economico-aziendale [Cfr. § 3.3], distinti dalle materie prime, dai beni e dai servizi.
2. Elaborano il modello della progressione del valore economico.

Rispetto al primo punto si può riprendere e sintetizzare il pensiero degli studiosi statunitensi [vds. Pine II J., Gilmore J., 2000] nel seguente modo²⁹:

- Le **materie prime** (*commodity*) sono **materiali fungibili** estratti dal mondo naturale;
- I **beni** sono **manufatti tangibili** standardizzati e immagazzinabili;

²⁸Si ritiene sempre di più che la sfida competitiva, al giorno d'oggi, non è più quella tra prodotti – per ciascuna categoria merceologica ne esistono fin troppi di qualità equivalente – ma quella tra percezioni attorno ai prodotti.

²⁹ Cfr. anche Pencarelli e Forlani [2002, p. 239-242].

- ***I servizi sono attività intangibili personalizzate in base alle richieste individuali di clienti conosciuti.*** I prestatori di servizi utilizzano beni per eseguire operazioni su un cliente (es. taglio dei capelli) o sui beni da lui posseduti (es. riparazione del computer). In generale i clienti danno maggior valore ai vantaggi che derivano dai servizi che non ai beni necessari per fornirli: ***i servizi svolgono compiti specifici che i clienti vogliono vedere svolti ma che non vogliono fare loro stessi*** e i beni non fanno altro che fornire i mezzi;
- ***Le esperienze sono eventi memorabili che coinvolgono gli individui sul piano personale.*** L'offerta economica delle esperienze si verifica ogni qualvolta un'impresa utilizzi intenzionalmente i servizi come palcoscenico e i beni come supporto per coinvolgere un individuo. Coloro che acquistano un'esperienza attribuiscono valore al fatto di essere coinvolti in qualcosa che l'impresa svela loro nel tempo;
- ***Le trasformazioni sono cambiamenti individuali ed efficaci prodotti sull'individuo.*** L'offerta di trasformazioni consiste nel guidare l'individuo in una serie d'esperienze che modificheranno l'essenza stessa dell'aspirante verso l'obiettivo prefisso³⁰;

Fig. 5.2 - Tabella delle distinzioni economiche

Offerta economica	Commodity	Beni	Servizi	Esperienze	Trasformazioni
Economia	Agricola	Industriale	Dei servizi	Delle esperienze	Di trasformazione
Funzione economica	Estrarre	Fabbricare	Fornire	Mettere in scena	Condurre
Natura dell'offerta	Fungibile	Tangibile	Intangibile	Memorabile	Efficace
Attributo chiave	Naturale	Standardizzato	Personalizzato	Personale	Individuale
Metodo di fornitura	Immagazzinato in massa	Rifornito dopo la produzione	Erogato su richiesta	Rivelato dopo un certo periodo	Duratura nel tempo
Venditore	Commerciante	Produttore	Fornitore	Inscenatore	Generatore
Acquirente	Mercato	Utilizzatore	Cliente	Ospite	Aspirante
Fattori di domanda	Caratteristiche	Aspetti	Benefici	Sensazioni	Tratti

Fonte: Pine II – Gilmore (2000, p. 212).

Secondo gli autori, nelle società industrializzate si assiste allo sviluppo dell'economia delle esperienze per una serie di motivi, tra i quali vale la pena ricordare il progresso tecnologico³¹, la crescita dell'intensità della competizione³² e la crescita della ricchezza³³.

Il modello della progressione del valore economico o modello per stadi evolutivi della domanda³⁴ di mercato (secondo punto in discussione) è sicuramente da considerare il cuore della visione economia proposta da questi autori. Secondo questo modello, la domanda del mercato viene, inevitabilmente, saturata da un'offerta sempre più ampia e a costi decrescenti (massificazione), ma contemporaneamente si viene a formare una nuova domanda di tipo "superiore".

Gli autori, che fanno riferimento alla società americana, affermano che si sia già assistito alla massificazione delle commodity ed al passaggio ad un'economia fondata sull'offerta dei beni, alla

³⁰ "Ma che cosa cercano quelle persone quando intraprendono tutte quelle attività (faticare nelle palestre, ricorrere allo psicoterapeuta, frequentare una business school, nda)? Esperienze senza dubbio. Ma c'è molto di più: vogliono trasformarsi, diventare diversi. Benché le esperienze siano meno transitorie dei servizi, l'individuo che vive l'esperienza spesso vuole qualcosa che sia più duraturo del ricordo, qualcosa che vada al di là di quello che qualsiasi bene, servizio o esperienza da solo possa offrire." [Pine e Gilmore, 2000, p. 204].

³¹ In primo luogo l'informatica e le nuove tecnologie di comunicazione e riproduzione digitale.

³² L'aumentare della concorrenza porta ad una sempre maggiore ricerca di differenziazione delle offerte delle imprese.

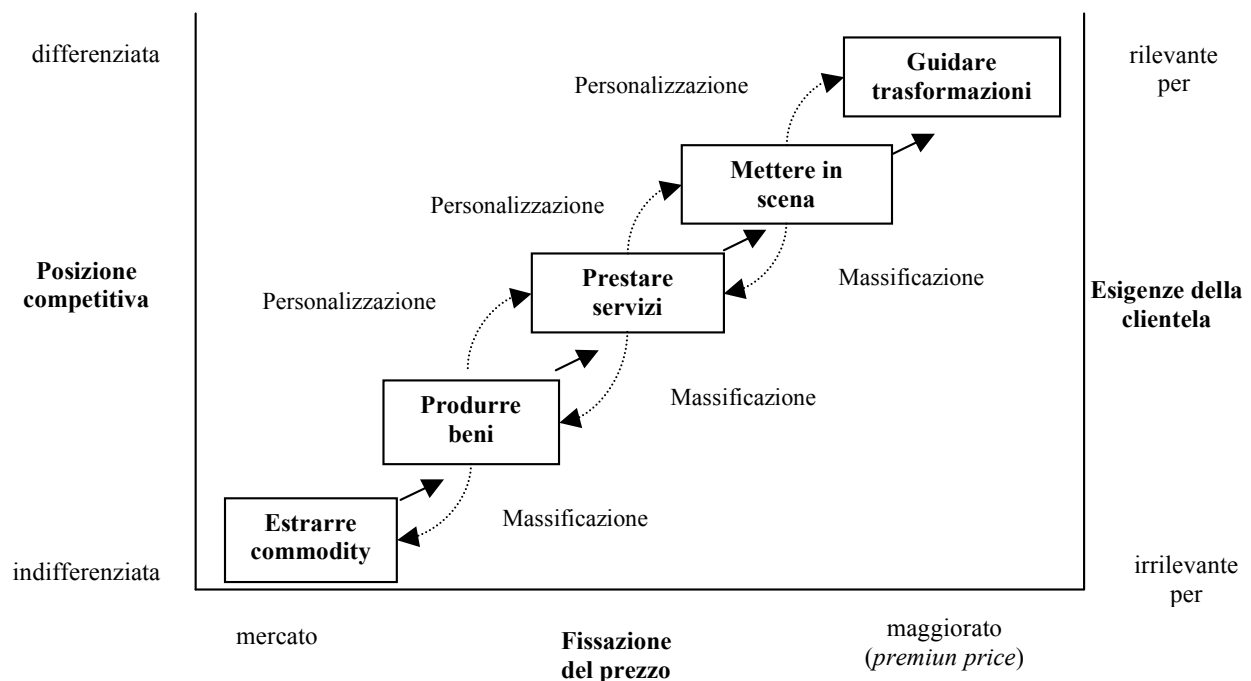
³³ Secondo l'economista Tibor Scitovsky "La principale reazione dell'uomo ad una crescente ricchezza sembra essere una maggiore frequenza di festeggiamenti; aumenta il numero delle occasioni considerate degne di essere festeggiate e infine queste diventano routine, per esempio nella forma dei pranzi della domenica" [in Pine e Gilmore, 2000, p.6].

³⁴ "Ma la risposta più completa si trova nella natura del valore economico e della progressione naturale da merce a bene, poi a servizio e infine a esperienza." Pine e Gilmore [2000, p.6].

massificazione dei beni ed al passaggio ad un'economia basata sull'erogazione di servizi. Essi ritengono, inoltre, che in questo momento si stia verificando una forte massificazione dei servizi e che, contemporaneamente, si assista ad una forte crescita della domanda di esperienze. Nell'ipotesi di Pine e Gilmore il XXI secolo sarà caratterizzato dal passaggio dall'economia dei servizi ad un'economia centrata sulla messa in scena delle esperienze.

Come esposto in fig. XX, secondo gli autori la continua ricerca di varietà da parte della domanda rende ipotizzabile, in futuro, la massificazione delle esperienze ed il consolidamento di una forma d'offerta economica capace di andare oltre le stesse esperienze: l'offerta di trasformazioni. Queste seguiranno le esperienze e costituiranno la risposta alla prevedibile massificazione delle esperienze³⁵.

Fig. 5.3 - La progressione del valore economico

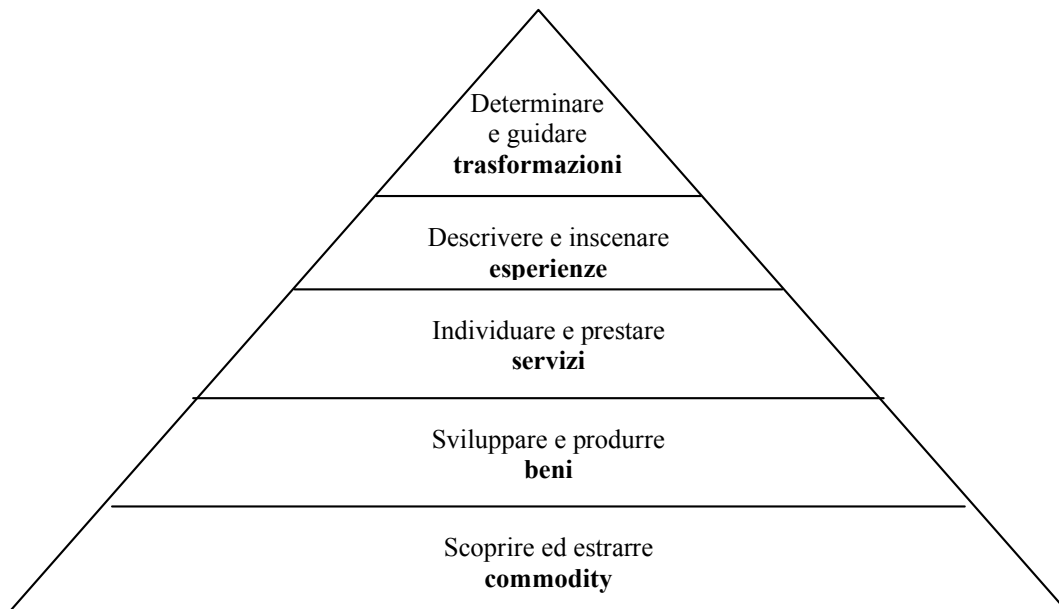


Fonte: Pine e Gilmore, 2000, pag. 207.

Dal punto di vista dell'analisi aziendale la progressione del valore economico forma una piramide economica da leggere come una serie di successive offerte costruite su quelle sottostanti (Figura 3). Coloro che generano le trasformazioni devono stabilire esattamente la serie esatta di esperienze necessarie a guidare gli aspiranti ai loro obiettivi. Chi mette in scena le esperienze deve descrivere i servizi che coinvolgono l'ospite, poi metterli in scena in maniera tale da creare un evento memorabile. I fornitori di servizi, a loro volta, devono ideare l'appropriata configurazione di beni che permettano loro di fornire una serie di attività intangibili desiderate dal cliente. I produttori di manufatti ovviamente devono individuare le commodity da utilizzare come materie prime per i prodotti tangibili da loro creati per gli utenti. I commercianti di commodity devono scoprire dove si trovano questi materiali ed estrarli dal mondo naturale per i mercati che essi servono.

³⁵ "Con il progressivo allontanamento dell'attività economica dai beni e dai servizi, le imprese che inscenano solo esperienze – senza prendere in considerazione gli effetti che queste esperienze avranno sui partecipanti e senza progettare le esperienze in modo tale da creare il cambiamento desiderato – vedranno alla fine massificate le loro esperienze." Pine e Gilmore [2000, p.205].

Figura 5.4 – La piramide economica



Fonte: Pine II e Gilmore, 2000, p. 219.

Seguendo la logica utilizzata dagli autori possiamo affermare che il prodotto che vende l'impresa, e quindi il business in cui compete, è definito da "ciò per cui fa pagare"³⁶. Se ne ricava che **la proposta economica (tipologia di prodotto) che un'organizzazione sta effettivamente offrendo al mercato è quella per cui essa si fa consapevolmente e deliberatamente pagare.**

Pertanto:

- Se i clienti **pagano il materiale fungibile estratto**, allora essi desiderano **materia (commodity)** e l'impresa che le estrae è nel business delle materie prime (commodity);
- Se i clienti **pagano i manufatti tangibili, standardizzati e immagazzinati**, allora essi desiderano **beni** e l'impresa che li costruisce è nel business dei beni;
- Se i clienti **pagano le attività intangibili** svolte per loro conto, allora essi desiderano **servizi** e l'impresa che li eroga è nel business dei servizi;
- Se i clienti **pagano per vivere delle emozioni memorabili**, allora essi desiderano **esperienze** e l'impresa che le mette in scena è nel business delle esperienze;
- Se i clienti **pagano i cambiamenti ottenuti**, allora essi vogliono **trasformazioni** e l'impresa che li guida è nel business delle trasformazioni;

Data la progressione del valore economico e la piramide del valore economico, le imprese possono decidere quale tipologia di prodotto progettare, produrre e vendere, e quindi in quale business competere. Tale scelta dovrà essere fatta in base ad una appropriata analisi della domanda e ad una altrettanto dettagliata valutazione delle risorse e delle competenze possedute. La progressione del valore economico indica, infatti, che le offerte di ordine superiore, essendo ritenute di maggior valore per la domanda, hanno un'attrattiva maggiore per l'impresa: c'è la possibilità di applicare un prezzo maggiorato e favoriscono il presidio di una posizione competitiva differenziata. Tuttavia esse richiedono specifiche risorse e competenze per essere allestite e mantenute competitivamente nel lungo termine.

Come evidenziato da Pine e Gilmore la semplice distinzione fra materie prime, beni e servizi non è più sufficiente per effettuare un'efficace analisi strategica delle aspettative e dei comportamenti dei consumatori. Tale situazione apre alle imprese e anche ai sistemi territoriali, nuove prospettive e

³⁶ Pine e Gilmore [2000, p. 72 e p. 237].

nuove frontiere di business³⁷: “La storia del progresso economico consiste nel far pagare qualcosa per ciò che un tempo era gratuito. In un’Economia delle Esperienze matura, invece di contare solamente sui nostri mezzi per fare esperienza del nuovo e meraviglioso – come si è fatto per lungo tempo – sempre più spesso pagheremo imprese che mettano in scena per noi delle esperienze, proprio come ora paghiamo le imprese per servizi che un tempo svolgevamo noi stessi, prodotti che fabbricavamo noi stessi e materiali di base che ricavavamo noi stessi.”³⁸

Per concludere, i prodotti che possono essere scambiati sul mercato, (aumentando il processo di specializzazione e di divisione del lavoro, superando così la tendenza all’autoproduzione), nella prospettiva dell’economia delle esperienze, possono essere suddivisi in cinque macro categorie o tipologie di prodotti: Materie prime, Beni, Servizi, Esperienze, Trasformazioni³⁹.

5.4 Le caratteristiche dei Servizi, delle Esperienze e delle Trasformazioni

Pine e Gilmore [2000, p.2] ritengono che **“Le esperienze ci sono sempre state, ma i consumatori, le aziende e gli economisti le hanno sempre raggruppate in blocco nel settore servizi**, insieme ad attività poco eccitanti quali la pulitura a secco, le riparazioni dell’auto, la distribuzione all’ingrosso e il servizio telefonico.” e anche [2000, p. 211-212] **“Come nel caso delle esperienze, qualcuno sicuramente affermerà che ciò che noi definiamo trasformazioni in realtà non è altro che una sottoclasse dei servizi. Ma c’è troppa differenza tra mangiare in un Mc-Donalds e tonificarsi in un *fitness center*, tra fornire relazioni informative e partecipare ai risultati finanziari, e fra pulire un abito e purificare un’anima, per classificarli tutti in un’unica offerta economica. Le trasformazioni sono effettivamente un’offerta economica distinta, diversa dalle esperienze tanto quanto le esperienze lo sono dai servizi.”**

Partendo, quindi, da tale prospettiva si cercherà di evidenziare le caratteristiche che permettono di scindere quelli che sono sempre stati classificati genericamente prodotti-servizio⁴⁰ in tre categorie: i prodotti-servizio, i prodotti-esperienza, i prodotti trasformazione.

Secondo Pine e Gilmore:

- **“Nel comprare un servizio una persona acquista una serie di attività intangibili che vengono svolte per suo conto”⁴¹ e ancora “i servizi svolgono compiti specifici che i clienti vogliono vedere svolti ma che non vogliono fare loro stessi”⁴².**
- **“quando compra un’esperienza questa persona paga per poter trascorrere del tempo a gustarsi una serie di eventi memorabili messi in scena da un’impresa come in una rappresentazione teatrale, per coinvolgerlo a livello personale”⁴³ “le esperienze sono memorabili [...] Le proposte economiche di un tempo restano distanti, all’esterno dell’acquirente, mentre le esperienze sono personali, hanno luogo all’interno dell’individuo che viene coinvolto a livello emotivo, fisico, intellettuale o anche spirituale. Il risultato? Due persone non possono avere la stessa esperienza, punto e basta. Ciascuna esperienza deriva dall’interazione fra l’evento inscenato e la precedente condizione mentale ed esistenziale dell’individuo.”⁴⁴.**

³⁷ “Gli esseri umani hanno sempre cercato esperienze nuove ed eccitanti per apprendere e crescere, sviluppare e migliorare, riparare e riformare. Ma con il progresso crescente nell’Economia delle Esperienze, molto di ciò che in precedenza è stato ottenuto attraverso le attività non economiche si troverà in modo crescente nel mondo del commercio. Tutto ciò rappresenta un cambiamento significativo. Significa che per ciò che un tempo ci procuravamo gratis, adesso paghiamo un prezzo.” Pine e Gilmore [2000, p. 204];

³⁸ Pine e Gilmore [2000, p. 78].

³⁹ Per un’analisi critica a tale impostazione vds Brunetti [2004, p. 74-78];

⁴⁰ Cfr. Groonros [2002]; Mauri [2002]; Bateson e Offman [2000]; Zeithaml e Bitner [2000]; Berry e Parasuraman [1992]; Eingler e Langeard [1988]; Norman [1985].

⁴¹ Pine e Gilmore [2000, p.2, grassetto nostro].

⁴² Pine e Gilmore [2000, p.10, grassetto nostro].

⁴³ Pine e Gilmore [2000, p. 2, grassetto nostro].

⁴⁴ Pine e Gilmore [2000, p. 14, grassetto nostro].

- “Ma che cosa cercano quelle persone quando intraprendono tutte quelle attività (faticare nelle palestre, ricorrere allo psicoterapeuta, frequentare una business school, nda)? Esperienze senza dubbio. Ma c’è molto di più: **vogliono trasformarsi, diventare diversi**. Benché le esperienze siano meno transitorie dei servizi, l’individuo che vive l’esperienza spesso vuole qualcosa che sia più duraturo del ricordo, qualcosa che vada al di là di quello che qualsiasi bene, servizio o esperienza da solo possa offrire.”⁴⁵

“**Una trasformazione** è ciò che la persona fuori forma, la persona emotivamente turbata, i giovani manager, il paziente in ospedale e l’impresa in difficoltà, tutti desiderano veramente.”⁴⁶

“Gli acquirenti delle trasformazioni desiderano essere guidati verso uno specifico obiettivo o scopo, e le trasformazioni devono generare l’effetto cui si mira. Ecco perché definiamo gli acquirenti *aspiranti*: essi aspirano ad essere qualcosa di diverso.”⁴⁷

“Con le trasformazioni l’offerta economica di un’impresa è la persona o l’impresa modificata da ciò che la prima impresa fa. **Con le trasformazioni il cliente è il prodotto!** L’acquirente individuale di una trasformazione dice in sostanza: “Cambiatemi”.”⁴⁸

Nell’ampia letteratura di management e marketing dei servizi⁴⁹, come precedentemente evidenziato, si parla genericamente di servizi per definire tutto ciò che è terzo (settore terziario) rispetto all’output di agricoltura e industria manifatturiera.

I servizi, così definiti in senso ampio, presentano le seguenti caratteristiche comuni⁵⁰ che li distinguono dai beni fisici:

⁴⁵ Pine e Gilmore [2000, p. 204, grassetto nostro].

⁴⁶ “La persona che si iscrive a un *fitness center* non paga per la sofferenza fisica ma per un regime di esercizi continuo che migliorerà il suo benessere fisico. Analogamente, le persone tornano dagli psicoterapeuti finché non notano miglioramenti nel loro benessere mentale o emotivo. Le persone frequentano le *Business School* perché vogliono incrementare il proprio benessere professionale e finanziario. [...] Nel settore sanitario, il paziente vuole qualcosa di più dei farmaci e dei servizi medici o anche dell’esperienza ospedaliera: vuole stare bene. Lo stesso vale per la consulenza manageriale in cui l’impresa in difficoltà vuole qualcosa che vada al di là dei beni informativi, dei servizi di consulenza o anche delle esperienze educative: vuole crescere.” Pine e Gilmore [2000, p. 204-205].

⁴⁷ Pine e Gilmore [2000, p. 213, grassetto nostro].

⁴⁸ Pine e Gilmore [2000, p. 214, grassetto nostro].

⁴⁹ Cfr. Mauri [2002, p. 6-26]; Bateson e Hoffman [2000, p. 12-31]; Zeithaml e Bitner [2000, p. 9-15]; Pellicelli [1997, p. 44]; Gronroos [1994, p. 25-37]; Lovelock [1983, p. 9-20]; Berry [1980, p. 9-11].

⁵⁰ Secondo Zeithaml e Bitner [2002, p. 9] “C’è un accordo generale sul fatto che esistono delle differenze intrinseche tra beni e servizi, e che esse determinano delle problematiche di management particolari, o quanto meno diverse per le aziende di servizi e per le imprese industriali (manifatturiere, ndr) che hanno nei servizi un’offerta di primo piano. Queste differenze, con le implicazioni di marketing, sono visualizzate in fig. 5.5. ”

Fig 5.5: I servizi sono un’altra cosa

Beni	Servizi	Implicazioni legate alla differenza tra beni e servizi
Tangibili	Intangibili	<ul style="list-style-type: none"> • I servizi non si possono immagazzinare • I servizi non si possono brevettare • I servizi non si possono esibire, né comunicare istantaneamente • Il <i>pricing</i> è difficile
Standardizzati	Eterogenei	<ul style="list-style-type: none"> • L’erogazione del servizio e la soddisfazione del cliente dipendono dalle azioni del personale • Non c’è certezza sul fatto che il servizio erogato sia in linea con quanto pianificato e reclamizzato
La produzione è separata dal consumo	La produzione e il consumo sono simultanei	<ul style="list-style-type: none"> • I clienti partecipano alla transazione e la condizionano • I clienti si condizionano a vicenda • I dipendenti incidono sulla qualità del servizio • La decentralizzazione è essenziale
Non deperibili	Deperibili	<ul style="list-style-type: none"> • Nei servizi è difficile sincronizzare la domanda e l’offerta • I servizi non si possono restituire, né rivendere

Fonte: Parasuraman, Zeithaml, Berry, [1985], *A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research*, p. 41-50, in Zeithaml, Bitner, [2002, p.10].

- **Intangibilità** : i servizi sono azioni⁵¹, prestazioni, processi, che non si possono “toccare con mano” o vedere allo stesso modo dei beni materiali;
- **Inseparabilità (simultaneità) fra produzione e consumo** : mentre i beni vengono prima prodotti, poi venduti e infine consumati, i servizi sono prima venduti, poi simultaneamente prodotti e consumati⁵²;

Mauri [2002, p. 7] evidenzia che, in letteratura, le quattro caratteristiche definite da Zeithaml e Bitner sono le più elencate. Egli però in accordo con Gronroos [2002, p. 60] aggiunge l'essenza di trasferimento di proprietà: “A nostro parere particolare importanza riveste la caratteristica dell'assenza di proprietà, peraltro non contemplata da tutti gli autori,. Infatti la possibilità di trasferimento di proprietà testimonierebbe una durata nel tempo dell'oggetto del trasferimento, caratteristica che invece non è propria dei servizi.” [Mauri, 2002, p. 9].

Tabella 5.6: Differenze fra servizi e prodotti fisici

Prodotti fisici	Servizi
Tangibili	Intangibilità
Omogenei	Eterogeneità
Produzione e distribuzione sono separate dal consumo	Produzione, distribuzione e consumo sono processi simultanei
Una cosa, un oggetto	Un'attività o un processo
Il valore essenziale viene prodotto in fabbrica	Il valore essenziale viene prodotto nelle interazioni venditore/acquirente
I clienti (normalmente) non partecipano al processo di produzione	I clienti partecipano alla produzione
Possono essere tenuti in magazzino	Non possono essere tenuti in magazzino
Trasferimento di proprietà	Non c'è trasferimento di proprietà

Fonte: Gronroos [2002, p.60]

In questa sede non si condivide tale approccio in quanto si ritiene che nella transazione tra venditori e clienti di prodotti-servizio, prodotti-esperienze e prodotti-trasformazioni avviene il trasferimento di proprietà del prodotto stesso. In altre parole il prodotto nasce dall'interazione e/o dal processo, ma il risultato di tale operazione diviene di proprietà del cliente.

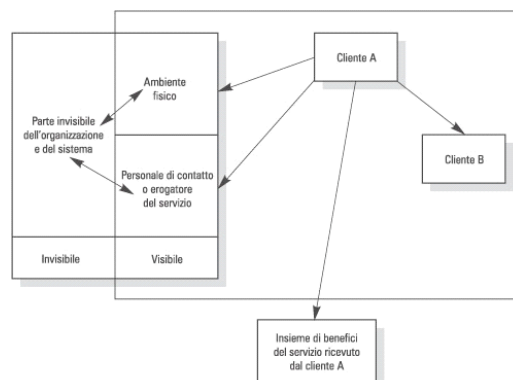
⁵¹ Per Gronroos [2002, p. 59-60] “I servizi sono *processi* che consistono in *attività* o *serie di attività*, e non cose; [...] La caratteristica di gran lunga più importante dei servizi è la loro natura di *processo*.” per Bateson, Hoffman [2000, p.13] “Un servizio è tale nella misura in cui il beneficio prodotto per il cliente dipende da un'attività di servizio piuttosto che da un bene materiale.”

⁵² “L'erogazione e il consumo (o meglio la fruizione) della maggior parte dei servizi, sono inseparabili. E ciò diversamente da quanto avviene nella produzione dei beni fisici. Infatti, la produzione e il consumo dei beni materiali sono due attività distinte e cronologicamente separate. Le imprese solitamente producono i beni in una unità produttiva, li conservano in magazzini e poi procedono al loro trasporto verso i luoghi dove saranno acquistati dai clienti; segue infine, talvolta anche molto tempo dopo la loro produzione, la fase del loro consumo. In questo modo le aziende produttrici di beni materiali, da un lato possono raggiungere economie di scala tramite la centralizzazione della produzione e dei controlli di qualità, dall'altro possono definire convenientemente i *timing* dei processi produttivi e distributivi. Ciò grazie al fatto che produzione e consumo sono separati. Al contrario la produzione e il consumo di un servizio non possono essere separati. Il produttore ed il consumatore devono interagire e l'erogazione avviene in un certo luogo e in un certo momento, che sono definiti da entrambi gli attori del processo.” [Mauri, 2002, p. 12]

Per Bateson e Hoffman [2000, p.13] “I benefici delle attività di servizi sono generati tramite un'esperienza interattiva che, in misura variabile, coinvolge il cliente”.

L'inseparabilità fra produzione e consumo dei servizi dipende dalla natura stessa dei servizi che determina il modello di erogazione del servizio [Bateson e Hoffman, 2000, Eiglier e Langeard, 1988] evidenziato in figura.

Figura 5.7: Il modello di erogazione del servizio (*servuction model*)



Tratto da: Bateson, Hoffman [2000, p. 16]

- **Variabilità (Eterogeneità):** c'è sempre una potenziale variabilità⁵³ nella prestazione del servizio⁵⁴. Nei servizi molto spesso succede che clienti diversi ricevono servizi diversi a parità di altre condizioni (**personalizzazione**);
- **Deperibilità** : i servizi non possono essere immagazzinati e conservati⁵⁵, non possono essere restituiti se difettosi;

Mauri [2002] ed altri autori⁵⁶ sottolineano che vi sia una tendenza alla convergenza fra beni e servizi. Questi studi hanno sottolineato, infatti, sia la crescita di importanza dell'immaterialità nelle offerte industriali sia l'industrializzazione e la standardizzazione (massificazione) nella produzione di servizi.

Questi autori ipotizzano che la convergenza fra beni e servizi possa assumere la forma:

1. di una loro integrazione come "Pacchetto di offerta composto di beni e servizi, ossia di elementi tangibili e da elementi intangibili" Mauri [2002, p.28].
2. di una loro reciproca sostituzione. "La sostituzione può assumere le seguenti forme:
 - trasformazione di servizi in beni (in cui vengono incorporati); [...]
 - trasformazione di beni in servizi; [...]" Mauri [2002, p.29].

A nostro avviso l'analisi effettuata da Mauri conferma le tendenze dell'economia occidentale evidenziata da Pine e Gilmore [2000 e 2002] nella loro progressione del valore economico.

Rispetto al primo punto, il pacchetto offerto può (configurandosi come sistema di prodotto di valore maggiore per il cliente) presentarsi sia come opzione di differenziazione del bene attraverso l'inserimento di componenti di servizio (es differenziazione attraverso la personalizzazione) sia come prodotto di ordine superiore, ossia servizio o esperienza.

Dal modello di erogazione del servizio discende che i consumatori fanno parte del sistema produttivo. Questo determina le seguenti implicazioni [Bateson, Hoffman, 2000]:

- Occorre confrontarsi con la **natura interattiva** dei servizi e con la **partecipazione del consumatore** nel processo di erogazione. Tale partecipazione può essere attiva o passiva. Per Palmer [in Mauri, 2002, p.13] questo equivale ad dire che i consumatori sono Co-produttori del servizio, spesso sono co-consumatori del servizio con altri consumatori, spesso si devono muovere verso il luogo di produzione.
- Chiunque entra in contatto con il consumatore presta il servizio;
- Come il cliente fa parte del processo di erogazione, così il personale di contatto con il pubblico fa parte dell'esperienza del servizio;
- Diversamente dai beni, i dipendenti a contatto con il pubblico non sono oggetti inanimati e, essendo umani, sono soggetti a variazioni che non possono essere controllate dal processo di erogazione del servizio;
- I sentimenti e le emozioni del personale sono immediatamente visibili agli occhi del cliente e possono incidere sull'esperienza del servizio, sia positivamente che negativamente;
- Qualunque cosa entra in contatto con il consumatore presta il servizio. Diviene allora fondamentale il **luogo di produzione** del servizio. La maggior parte dei servizi viene, infatti, consumata nel **luogo di produzione (fattore spazio)**. Quindi l'impresa erogatrice è chiamata a rendere disponibile il suo prodotto in una quantità di luoghi diversi e in ogni luogo in cui si realizza il servizio deve avere il suo proprio "stabilimento".

⁵³ La variabilità è intesa come non uniformità qualitativa e quantitativa dell'output.

⁵⁴ Secondo Mauri [2002, p.14] "la variabilità (eterogeneità), in sostanza comprende due dimensioni:

- La variazione degli standard produttivi, sia in termini di risultati, sia in termini di processi;
- La volontaria variazione del servizio per soddisfare le specifiche esigenze del consumatore finale."

⁵⁵ Come evidenziano Bateson e Hoffman [2000, p.18-19] la non conservabilità dei servizi (niente scorte) determina che:

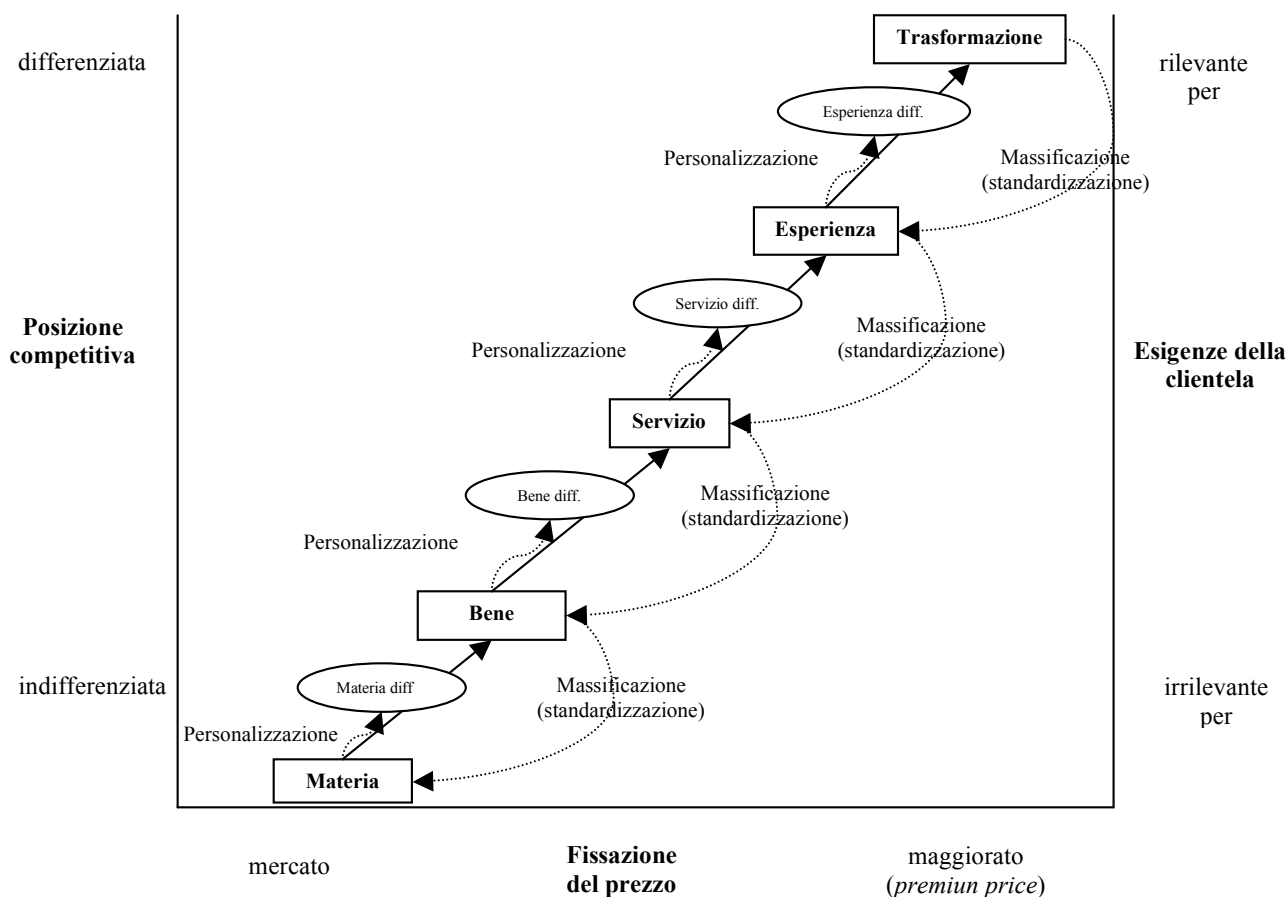
- Per ricevere il beneficio desiderato il consumatore deve far parte del sistema di produzione. E' quindi impossibile immagazzinare i servizi;
- Le prestazioni di servizio avvengono in **tempo reale**. I servizi sono, per cui, influenzati dal **fattore tempo**:
 - Il servizio viene prodotto e fornito quando il consumatore lo richiede;
 - La prestazione del servizio è confinata al limitato spazio di tempo che intercorre fra l'ordinazione e la consegna;
 - I consumatori tendono a utilizzare i servizi in certi periodi (stagionalità);
- Nelle imprese che producono beni, le scorte hanno la funzione di separare le attività di marketing da quelle produttive. Nelle imprese di servizi, marketing e produzione interagiscono costantemente, a causa dell'impossibilità d'immagazzinare il prodotto;

⁵⁶ Si vedano Rispoli e Tamma [1992], Dall'Ara [1995] e Grandinetti [1994].

Anche il secondo punto descrive, in un'altra prospettiva lo stesso fenomeno di salita o discesa lungo la progressione del valore economico. Infatti la trasformazione di servizi in beni in cui vengono incorporati è stata descritta da Pine e Gilmore come massificazione e regressione del valore economico. La trasformazione da beni in servizi (che incorporano i primi) è stata invece descritta come salto di business e crescita del valore (personalizzazione del prodotto e/o progettazione di un prodotto di categoria superiore per il cliente).

E' possibile chiarire i concetti appena espressi attraverso una versione modificata della progressione del valore economico:

Fig. 5.8 - La progressione del valore economico

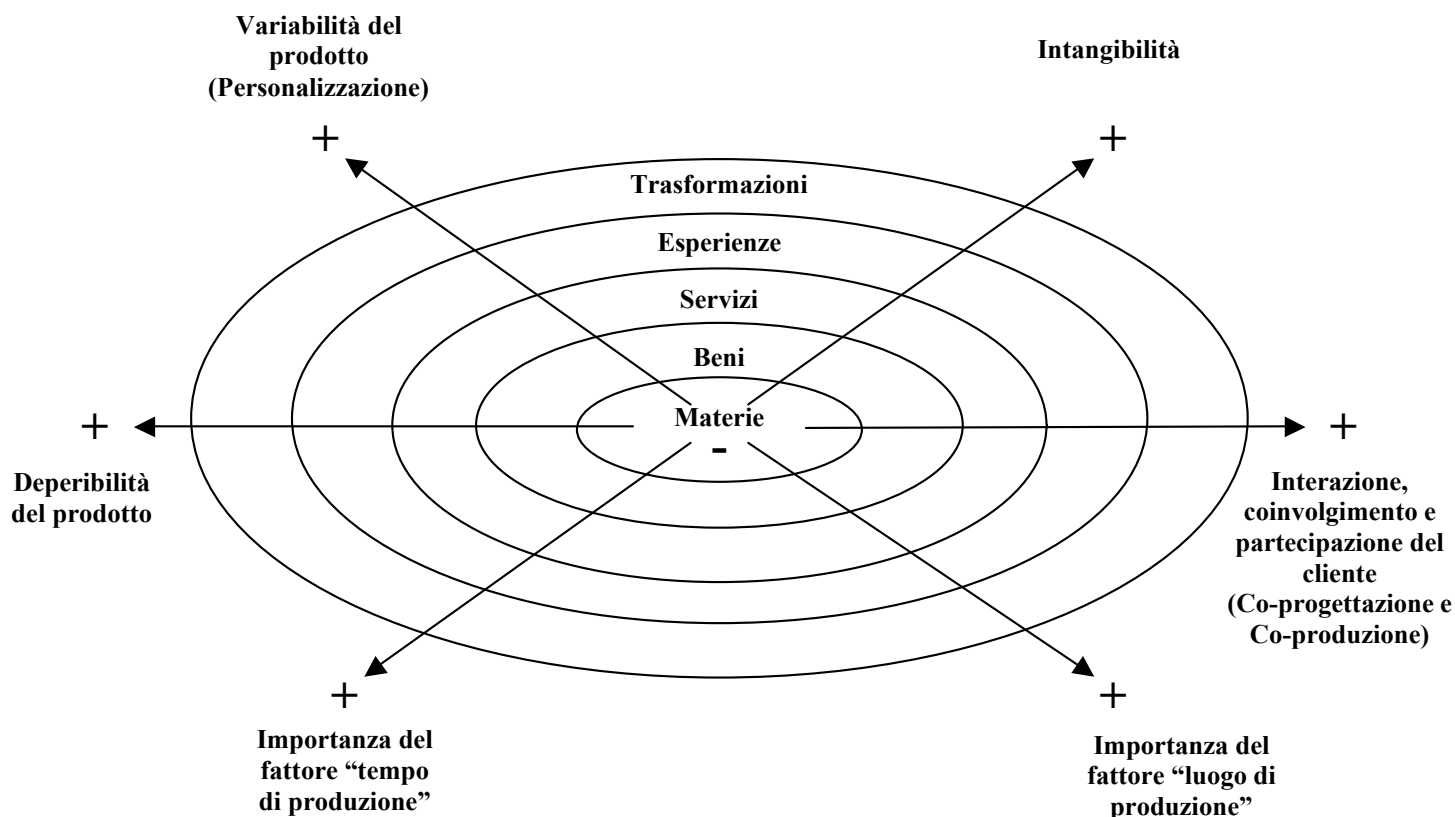


Fonte: Modificato da Pine e Gilmore [2000, p.207]

In questo lavoro, partendo dal concetto di prodotto [Cfr. 3.3], si ipotizza di poter descrivere e discriminare i prodotti in materie, beni, servizi, esperienze e trasformazioni in base alla loro risposta alle caratteristiche:

1. Intangibilità del prodotto
2. Partecipazione del cliente (Separabilità fra produzione e consumo)
3. Fattore luogo di produzione (Separabilità fra produzione e consumo)
4. Fattore tempo di produzione (Separabilità fra produzione e consumo)
5. Variabilità del prodotto (Personalizzazione)
6. Deperibilità del prodotto (Non immagazzinabilità del prodotto)

Fig. 5.9 – I prodotti che possono essere progettati prodotti e venduti nella prospettiva dell’economia delle esperienze



Fonte: nostra elaborazione

La rappresentazione grafica rappresenta bene la natura sistemica dei prodotti così descritti. Infatti i prodotti di maggior valore per il cliente sono anche più complessi, nel senso che racchiudono al loro interno prodotti di livello e valore inferiore (Cfr. con la piramide economica fig. 5.4).

In questo modo emerge chiaramente il rapporto esistente fra le varie tipologie di prodotti che le imprese possono progettare, produrre e vendere:

- La possibilità d’offerta di forme superiori è vincolata dalla disponibilità, coerente ed adeguata, di forme d’offerta di ordine inferiore⁵⁷.
- Se gli attori dell’offerta si fanno pagare per i beni venduti o per i servizi erogati allora stanno consapevolmente vendendo beni e/o servizi, ciò non vuol dire però che il sistema, complessivamente, non stia producendo (o mettendo in scena) esperienze e/o trasformazioni. Anzi, nei sistemi d’offerta complessi (non preordinati e non controllati gerarchicamente) si assiste comunemente, accanto alla vendita di proposte economiche consapevoli, all’offerta inconsapevolmente delle altre forme d’offerta precedentemente identificate: esperienze e trasformazioni. Si ritiene di poter affermare che, qualora questo si verifichi, il sistema sta regalando esperienze (se è inconsapevole) o le sta utilizzando come una strategia competitiva

⁵⁷ Come evidenziato giustamente da Brunetti [2004, p.60] “L’orientamento in chiave esperienziale del business richiede infatti conoscenze, competenze e risorse nuove e specifiche. Nuove, perché la trasformazione dell’output dell’impresa in esperienza non rientra nel tradizionale bagaglio professionale del manager, scarsamente avvezzo a pensare in termini propositivi alla fase d’interazione tra cliente e prodotto. Specifiche, perché la trasformazione dell’output dell’impresa in esperienza richiede una forma mentis particolare, secondo cui non si concepisce più il prodotto come uno strumento che il cliente può e deve utilizzare, ma come una chiave per l’accesso ad una esperienza in cui l’impresa gioca un ruolo molto più attivo.”

per differenziare l'offerta dei propri soggetti economici da quella degli attori di altri sistemi (se è consapevole)⁵⁸.

Le imprese possono per cui scegliere quale prodotto offrire alle persone e alle organizzazioni che operano nel mercato. Le imprese, le organizzazioni, i sistemi d'offerta, i sistemi d'offerta territoriali possono inoltre creare portafogli di prodotto anche molto complessi in cui è prevista l'integrazione delle diverse categorie di prodotto. Questi possono poi essere offerti in forma di "pacchetto" o in forma sciolta in base alle singole scelte aziendali.

Se si assume che la dinamica della domanda seguirà le tendenze delineate dalla progressione del valore economico, né consegue che gli operatori economici debbano prendere coscienza del esigenza dei clienti di avere a propria disposizione un sistema d'offerta che preveda prodotti differenziati (più alternative nella stessa tipologia di prodotto) e diversificati (prodotti appartenenti a business differenti) ma accomunati da un tema⁵⁹ unico che funge da collante⁶⁰.

L'ipotesi di fondo di Pine e Gilmore sostanzialmente è la seguente: le imprese e i sistemi d'offerta per essere competitivi nel XXI secolo dovranno avere nel loro portafoglio d'offerta dei prodotti esperienze e dei prodotti trasformazione.

5.5 Economia delle esperienze vs marketing esperienziale?

Il "marketing esperienziale" teorizzato da Schmitt si differenzia, a nostro avviso, dall'impostazione dell'economia delle esperienze di Pine e Gilmore [2000] poiché pone l'attenzione sull'esperienza del consumo e non sull'esperienza come prodotto⁶¹. Obiettivo primario della strategia di marketing esperienziale è, infatti, quello di individuare che tipo di esperienza valorizzerà al meglio i beni e i servizi dell'impresa.

A tale proposito Pine e Gilmore ritengono che non è loro obiettivo occuparsi di "experiential marketing" o di un nuove formule di marketing⁶², poiché l'economia delle esperienze non consiste nel trovare nuove formule per comunicare con il cliente, ma semplicemente nel dare al cliente ciò che lui vuole: l'esperienza. Essi arrivano infatti a sostenere che: "*As Peter Drucker rightly articulated in The Practice of Management, <The aim of marketing is make selling superfluous>.*"

⁵⁸ Pine e Gilmore sostengono, infatti, che le imprese possono aumentare la propria competitività all'interno di un business incrementando il loro valore con aspetti dell'offerta economica superiore (differenziare l'offerta di beni e servizi esperenziandoli): "Molti beni includono più di un aspetto esperienziale aprendo aree di differenziazione. ... Se in veste di produttore si comincia a pensare in questi termini – esperenziare le cose – presto i prodotti saranno circondati da servizi che aggiungono valore all'atto di usarli e magari poi tali servizi saranno a loro volta circondati da esperienze che renderanno l'utilizzarli memorabile. Qualsiasi bene può essere esperenziato." (2000, p. 19)

⁵⁹ Codeluppi [2001], interessanti sembrano anche i collegamenti con il marketing tribale Badot e Cova [2003] il tema rappresenta la passione della "tribù";

⁶⁰ In questa direzione sembrano muoversi i punti vendita tematici o *concept store*. Secondo Codeluppi [2001, p.405] sono "Dei luoghi le cui componenti ruotano attorno ad un unica tematica e dove prima dei prodotti ciò che si vuole vendere è la gratificante esperienza che il consumatore può provare nel negozio stesso, che deve esprimere una vera e propria filosofia dell'azienda, messa in scena in maniera spettacolare attraverso un particolare arredo."

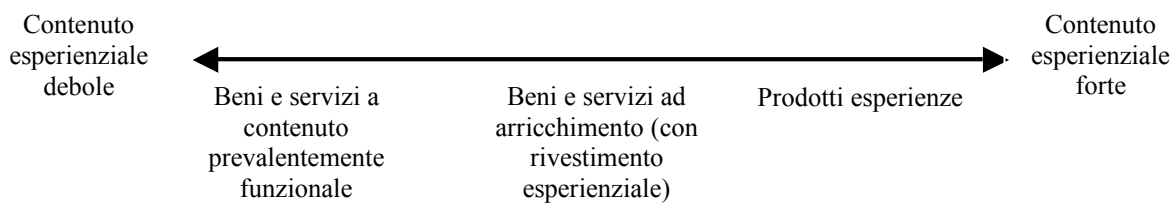
⁶¹ "These three phenomena represent (The Omnipresence of Information Technology, The Supremacy of the Brand, The Ubiquity of Communications and Entertainment, ndr) the early sings of an entirely new approach to marketing, if not to business as a whole." Schmitt, 1999, p.54.

⁶² "*We see many companies today foundering in how to market their offering thanks to the demise of mass markets, the ineffectiveness (and unmeasurability) of advertising, and the seeming failure of using the World Wide Web as an effective marketing vehicle. That's why we also see a plethora of "adjective-based" marketing ideas: to name just a few, think of guerrilla marketing, permission marketing, viral marketing, even emotion marketing and emotional marketing. Each type may have something valuable to say, but never really addresses the heart to problem: People have become relatively immune to messages targeted at them. The way to reach your customers is to create an experience within them. To be clear, we're not talking about <experiential marketing> - making your marketing promotions more experiential. That's all well and good, but as yet another adjective-based idea it only affects marketing materials around the edges. We are talking about a fundamentally new way of attracting and retaining your customers through creating new experience offerings. Its not about experience marketing, but rather marketing experience.*" Pine e Gilmore [2002, p. 5].

To that we add: the aim of experiences is to make marketing superfluous. For this work, it's crucial that the experiences you create be treated as distinct economic offerings, not as a marketing exercise alone that engage your customers and create memories within them. [Pine e Gilmore, 2002, p.5].

Evidenziato quindi che esiste una profonda differenza fra il marketing esperienziale di Schmitt e l'economia delle esperienze di Pine e Gilmore, cercheremo ora inserire queste due prospettive all'interno di un quadro unitario, in quanto è possibile collocare le due impostazioni nel continuum esperienziale di Filser (2002)⁶³, dove ad un estremo si troveranno i beni o più genericamente i prodotti a contenuto esperienziale debole per i quali predomina il contenuto funzionale; dall'altro i prodotti esperienze. Nelle posizioni centrali possono trovare collocazione diverse i vari prodotti (beni e servizi) che possono avere <un rivestimento esperienziale>.

Fig. 5.10 – Il continuum esperienziale



Fonte: nostra elaborazione su Filser [2002] in Carù e Cova [2003].

In questo quadro è facile collocare il modello di Schmitt in posizione intermedia, cioè finalizzato a creare prodotti con rivestimento esperienziale, e collocare il modello di Pine e Gilmore nell'estremo del contenuto esperienziale forte (prodotto esperienza).

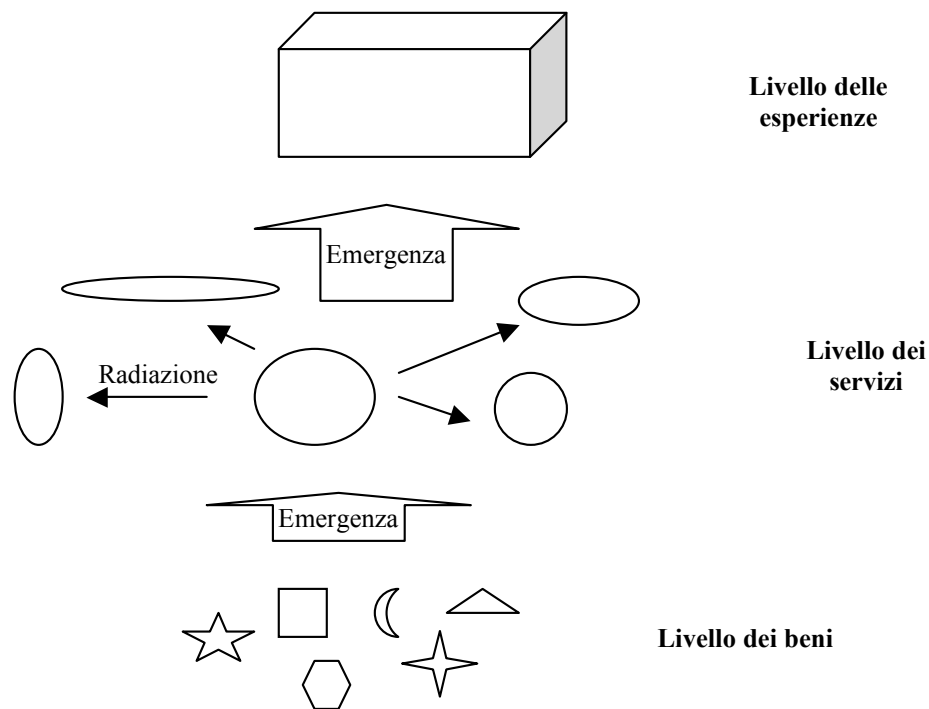
Possiamo però dare anche un'altra chiave di lettura al fenomeno. Parlando della teoria dei sistemi complessi dinamici [vds cap.2] avevamo infatti visto che l'evoluzione avviene per autorganizzazione⁶⁴ e per scalini di complessità. In particolare si è visto che nell'evoluzione si alternano continuamente due fenomeni, l'emergenza di un nuovo livello gerarchico e le radiazioni all'interno di tale livello, fino a quando non si supera una soglia critica di complessità e non emerge il livello gerarchico successivo [Gandolfi, 1999, p.123]. In base a tali teorie evolutive possiamo per cui ipotizzare che la progressione del valore economico altro non sia che la scala evolutiva lungo la quale si sono spostate le imprese nel XX secolo. Le imprese, salendo i livelli di complessità, sono passate da forme d'offerta economiche semplici (commodity) a forme d'offerta più complesse (beni, servizi ed ora esperienze). In questa prospettiva, le politiche di differenziazione, in questo quadro, altro non sono che la faccia economica del fenomeno della radiazione.

In questa prospettiva il modello di Pine e Gilmore, appare allora avere potenzialità molto superiori a quello di Schmitt perché non affronta il problema contingente della differenziazione, ma quello strategico della necessità di salire verso forme d'offerta a maggior complessità e a maggior valore per il cliente.

⁶³ Citato in Carù e Cova [2003].

⁶⁴ "Non è solo la selezione naturale che determina il percorso evolutivo. La selezione naturale può agire solo come filtro in un sistema che presenta sufficiente variabilità interna, favorendo alcuni elementi del sistema a scapito di altri; si tratta quindi di un processo <distruittivo>, di sfoltimento (intelligente) della variabilità. Gli esseri viventi in quanto sistemi altamente complessi hanno invece la capacità di creare nuove strutture, nuove funzionalità, nuovi comportamenti mediante l'autorganizzazione di elementi già presenti. Un processo creativo dunque. (...) <ci sono solo due modo per creare cose estremamente complesse: uno è l'ingegneria, l'altro è l'evoluzione. E dei due è l'evoluzione che crea le cose più complesse>" Gandolfi [1999, p.121]

Fig 5.11 – Marketing esperienziale vs Economia delle esperienze ?



Fonte: nostra elaborazione

Per concludere questa parte vorremmo segnalare che, ad oggi in Italia, sia il marketing esperienziale sia l'economia delle esperienze vengono affrontati con diffidenza dagli studiosi italiani e internazionali. Fra gli autori più autorevoli che hanno evidenziato perplessità [tecniche e morali] nell'utilizzabilità del concetto di prodotto-esperienza e nell'inserimento dell'esperienza umana nelle pratiche economico aziendali vedasi Rifking [2000], Ritzer [1999], Carù e Cova [2003], Brunetti [2004].

5.6 L'azienda e il modello teatrale: da business a show business ?

“Nell'Economia delle esperienze. Gli attori di tutti i tipi – dirigenti, manager e altri lavoratori – devono considerare il proprio lavoro in una prospettiva diversa. Il lavoro è teatro. Pensateci. Fate una pausa. Riflettete. E adesso ditelo ad alta voce: il lavoro è teatro. [...] Non intendiamo presentare il lavoro come se fosse teatro. Non è una metafora, bensì un modello.” Pine e Gilmore [2000, p.126]

Pine e Gilmore nel loro libro “The Experience Economy. Work Is Theatre & Every Business a Stage” focalizzano la loro attenzione sulla “natura essenzialmente drammatica dell'impresa”. In questo lavoro, si condivide solo parzialmente tale impostazione, poiché si ritiene che la gestione dell'impresa non debba assumere a riferimento il modello teatrale, in quanto a cambiare nell'economia delle esperienze non è la natura del sistema impresa ma la natura del prodotto (output) che l'impresa trasferisce all'ambiente.

In questa prospettiva, non devono essere riviste le teoria a riferimento dell'economia e gestione dell'impresa, ma è la gestione della produzione⁶⁵ che deve subire una profonda trasformazione. La gestione d'impresa di queste aziende, conseguentemente subirà le inevitabili modifiche che discendono dalla necessità di rivedere la produzione.

In questa sede, quindi, sarà utilizzato il modello teatrale, ma esso sarà assunto a riferimento nella progettazione e produzione (messa in scena) dei prodotti-esperienze, per le altre attività manageriali e di marketing si farà riferimento alla letteratura di economia e gestione dei sistemi imprenditoriali [vds. cap. 3 e cap. 4].

Nel proseguo del capitolo evidenzieremo i passaggi più significativi che emergono dall'assunzione del modello teatrale, per una applicazione più specifica e dettagliata si rinvia alla sua applicazione alla messa in scena delle esperienze turistiche [vds cap. 6].

La parola teatro deriva dal greco "theatron" da "theasthai" che significa guardare come spettatore⁶⁶. Effettivamente il teatro è un luogo dove lo spettatore è nell'atto di "spectare" cioè guardare con attenzione.

Peter Brook famoso regista ha dichiarato "posso prendere qualsiasi spazio vuoto e definirlo un nudo palcoscenico. Un uomo attraversa questo spazio vuoto mentre qualcun altro lo osserva, e questo è tutto ciò che è necessario per cominciare un'azione teatrale"⁶⁷.

Definito in questo modo il teatro in questo modo, la conseguenza logica è che "Anche quelle imprese che non mettono in scena delle esperienze devono capire che ogni qualvolta un dipendente lavora di fronte ai clienti ha luogo un atto teatrale. Che cosa dovrebbe accadere su quel palcoscenico, e cosa dovrebbe essere relegato al dietro le quinte? [...] Quali sono le azioni che rendono avvincente il teatro? [...] Pine e Gilmore [2000, p.126] si può inoltre aggiungere chi sono gli attori ? e ancora chi è il regista, lo scenografo, i tecnici, ecc ?

In questa prospettiva quindi **l'offerta è lo spettacolo, è questo il valore creato dalle imprese per i loro clienti.**

In questo senso è allora possibile affermare che le imprese che voglio entrare nell'economia delle esperienze dovranno divenire imprese che producono eventi, performance finalizzate a far vivere delle emozioni ai loro clienti. In definitiva per queste imprese diverranno imprese dello spettacolo e non sembra sbagliato, quindi parlare di **show business.**

Stabilito questo, bisogna che no si fraintenda l'utilizzo del termine **recitazione**, attribuendogli un accezione negativa in quanto propone una visione finta o falsa delle cose e del mondo⁶⁸.

Vorremmo, quindi, chiarire che nella nostra prospettiva si recita quando si **agisce consapevolmente** per entrare in contatto con un pubblico. Recitare non è allora fingere di essere qualcuno o qualcos'altro, anzi, consiste nel fare scoperte interiori, attingere a un patrimonio personale di esperienze di vita e utilizzare tali esperienze per creare un personaggio credibile per il ruolo che si è accettato⁶⁹. Recitare bene, allora, significa non far mai percepire che si è dentro un personaggio, ma

⁶⁵ Troviamo conferme sull'utilità del teatro per il management delle imprese di servizi anche da Grove, Fisk e Bitter [1997]. Occorre, però, evidenziare che questi autori ritengono che il teatro sia una metafora e non un modello.

⁶⁶ *Dizionario etimologico della lingua italiana*. Tristano Bolelli Editore

⁶⁷ Peter Brook, *The empty space*, Touchstone New York, 1968, p. 9 in Pine e Gilmore [2000 p. 129].

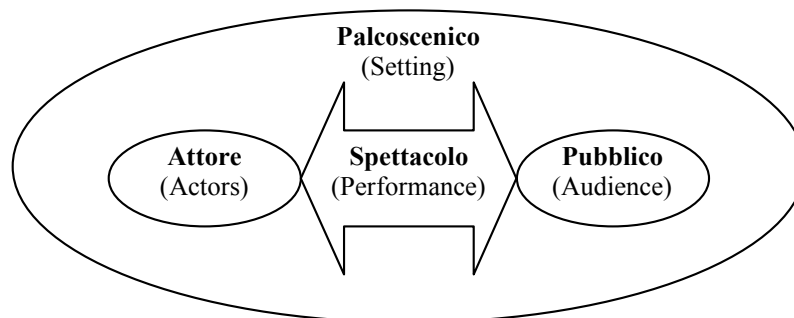
⁶⁸ Sull'esistenza di un modo "vero" nella prospettiva sistemica vedasi i Cap.1 e 2.

⁶⁹ Il segno evidente di una cattiva recitazione è per un attore ricordare costantemente al pubblico che lui sta recitando. Solo quando un attore è scarsamente preparato a recitare il pubblico percepisce il suo comportamento come finzione. Il grande attore russo Michail Cechov lo spiegò in questo modo: "L'attore di talento legge il testo. Il non attore, o l'attore viziato, legge lo stesso testo. Qual è la differenza tra i due modi di leggere? Il non attore legge in modo assolutamente oggettivo. Gli eventi, le azioni e i personaggi non toccano la sua vita interiore. Egli comprende la trama e la segue come un osservatore, un outsider. L'attore legge in modo soggettivo. Legge attraverso il testo e così facendo inevitabilmente assapora la propria reazione agli avvenimenti del testo teatrale, la propria Volontà, i propri Sentimenti, e le proprie Idee.

comportarsi coerentemente con il personaggio. Come dice Eric Morris⁷⁰ “Per generazioni, nel teatro il concetto più diffuso con più convinzione è stato che <l’attore diviene il personaggio>. Questo significherebbe che l’attore assume o acquista il comportamento, le idiosincrasie, i pensieri e gli impulsi di un particolare personaggio di un’opera teatrale. Ma io credo che sia vero il contrario: è il personaggio che diventa te!”, possiamo quindi affermare che lo schema del personaggio si “incarna” nel l’attore che lo interpreta. Riprendendo quanto visto in precedenza parlando di emergenza dell’esperienza umana, si può sostenere che il personaggio poggia sulla struttura dell’uomo (attore) e quindi che il personaggio emerga dall’uomo-attore⁷¹.

Nella prospettiva teatrale l’offerta dell’impresa, la *performance*, deve essere considerata come un atto teatrale offerto su un palcoscenico, e deve essere gestito dalla compagnia “teatrale”.

Fig. 5.12 – Il prodotto esperienza (The service experience as drama)



Fonte: adattato da Grove, Fisk, Bitner, [1997, p. 74].

Il modello teatrale incorpora i tre elementi specifici del marketing dei servizi (Persone, Processi, Ambiente fisico) e risulta quindi, anche da questa prospettiva, un valido strumento per analizzare i prodotti esperienze [Grove, Fisk, Bitner, 1997].

Il modello rappresentazionale di Richard Schechner ci aiuta a prendere in considerazione il teatro come modello, non solo come metafora delle attività economiche espresse dall’impresa.

Fra i modelli teatrali quello che sembra fornire maggiori indicazioni manageriale appare il modello rappresentazionale sviluppato da Schechner per capire i diversi tipi di “azione scenica”. Esso è centrato su quattro concetti⁷²:

1. **il dramma (o trama)**⁷³, che risulta centrale per l’intera struttura, consistente in “un testo scritto , partitura, scenario, istruzioni, piano o mappa. Il dramma può spostarsi da un luogo all’altro o da un tempo a un altro indipendentemente dalla persona o dalle persone che lo trasportano” Il dramma illustra il tema dell’esperienza a uso interno, informando gli attori sul cosa fare;

Il testo, la trama per lui sono solo un pretesto per manifestare, per sperimentare le ricchezze del suo talento, il suo desiderio di recitare.” Michail Cechov, All’attore. Sulla tecnica di recitazione, citato in Pine e Gilmore [2000, p. 136].

⁷⁰ Citato in Pine e Gilmore [2000, p. 137].

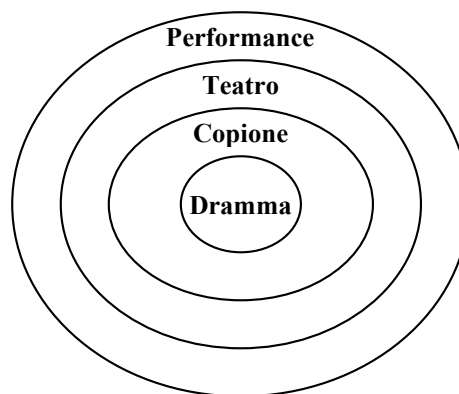
⁷¹ “Quando assorbite il personaggio nella vostra persona, tutto ciò che siete nei termini del vostro modo unico di relazionarvi con il mondo, i vostri impulsi, pensieri e reazioni, sarà compreso in tutto ciò che fa. È così che un attore compie un’ unica e personale affermazione attraverso ogni parte che recita”. Eric Morris citato in Pine e Gilmore [2000, p. 138].

⁷² Schechner, *Performance theory*, in Pine e Gilmore [2000 p. 132-133].

⁷³ Secondo Pine e Gilmore [2000, p. 127] “Il concetto di trama di Aristotele – ciò che lui definiva “la disposizione degli eventi” – forma la base di qualsiasi esperienza messa in scena e la sequenza di elementi necessari per creare l’impressione desiderata. I componenti della trama - rovesciamenti sorprendenti, agnizioni, unità ed equilibrio degli eventi, ecc.) spiegano in grande misura ciò che rende memorabile l’esperienza. Analogamente i prerequisiti da lui posti per una rappresentazione convincente - buone scene, idoneità al ruolo interpretato, e coerenza del personaggio - delineano le qualifiche professionali occorrenti a chiunque abbia una parte nella messa in scena di un’esperienza.” .

2. **il copione**, è “tutto ciò che può essere trasmesso di tempo in tempo e di luogo in luogo; il codice di base degli eventi” che “pre-esiste a qualsiasi data azione scenica”. Il copione, allora, trasmette il dramma, in modi che trascendono specifici momenti, fatti o convenzioni;
3. **il teatro**, è “l’evento messo in atto da uno specifico gruppo di attori; ciò che gli attori fanno effettivamente durante la produzione ... la manifestazione e/o la rappresentazione del dramma e/o del copione”;
4. **la performance**, “è l’intera costellazione di eventi, la maggior parte dei quali passa inosservata, che hanno luogo sia tra gli attori e l’audience sia all’interno degli attori e del pubblico dal momento in cui il primo spettatore entra nel campo della performance fino al momento in cui l’ultimo spettatore se ne va”.

Fig. 5.13 – Il modello rappresentazionale di Schechner



Fonte: Schechner in Pine e Gilmore, 2000, p.135.

Secondo tale modello il teatro (evento messo in scena dagli attori) è vincolato all’interno dal copione e all’esterno dalla *performance*. Analizzando il modo in cui la *performance* e il copione cambiano ossia siano dinamici (emergenti) o stabili (predeterminati) si possono individuare varie forme di teatro e quindi di offerta teatrale.

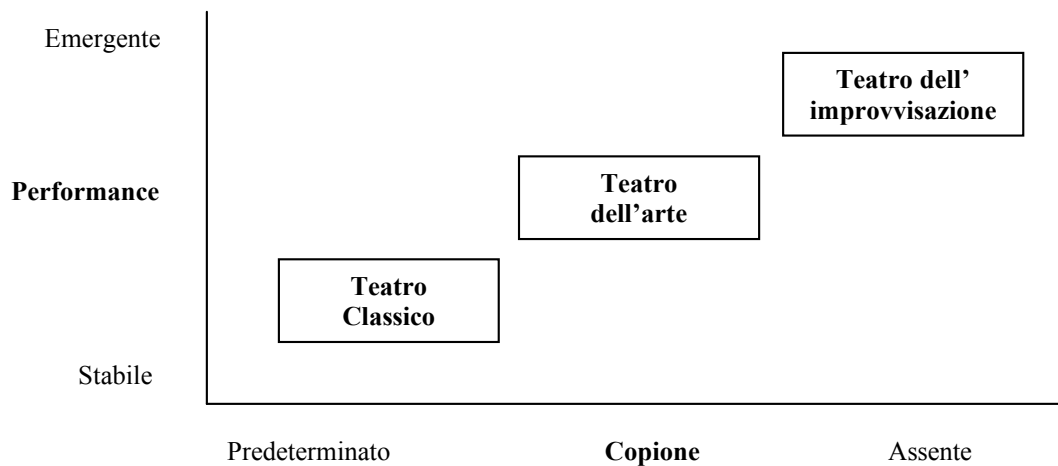
Fra tutte le possibili forme di teatro limiteremo la nostra analisi alle tre che, in questa sede si ritengono più significative: Teatro Classico⁷⁴, Teatro dell’arte⁷⁵, Teatro dell’improvvisazione⁷⁶.

⁷⁴ Per Teatro Classico o di prosa si intende, in generale, il teatro che oggi è maggiormente rappresentato. Si parla così di commedie, tragedie o quant’altro viene eseguito in spazi dedicati, come i teatri all’italiana, in cui vi è una separazione netta tra il palcoscenico, in cui si esibiscono gli attori, e la platea in cui siede il pubblico. Si porta come esempio il teatro di W. Shekespeare, il teatro di Goldoni, per citare qualche classico di teatro di prosa tradizionale. In questi spettacoli emerge chiaramente sul materiale pubblicitario il “marchio” dell’autore e del regista: scritto da ... , regia di ... Una delle principali compagnie italiane descrive la propria performance “Chioma” nel seguente modo: “Il regista, la drammaturga ed un attrice: la Valdoca si è ridotta all’osso per indagare quella che è forse la più difficile delle imprese teatrali, il monologo.” (Materiale promozionale, TeatroAltrove, febbraio-marzo 2001, Urbino).

⁷⁵ Nella commedia dell’arte (oggi si trovano elementi nel teatro di strada) gli attori mediano tra l’esigenza di avere dei “numeri” pronti ed efficaci e quella di poter offrire uno spettacolo mutevole che, in base all’atmosfera che si crea, si adatti al tipo di piazza e di pubblico. Si crea così una struttura flessibile, che potremmo definire modulare, in cui gli attori partendo da un canovaccio (struttura che sviluppa in modo grezzo il tema, diventando l’ossatura della trama) assemblano quei numeri che sul momento vengono ritenuti più efficaci.

⁷⁶ Esistono, oggi, spettacoli totalmente improvvisati come i match d’improvvisazione teatrale dove gli attori sviluppano capacità di relazione e interazione tali da poter creare attraverso una regia collettiva delle storie o trame sulla base di informazioni o titoli forniti dal pubblico.

Fig. 5.14: Le forme di teatro.

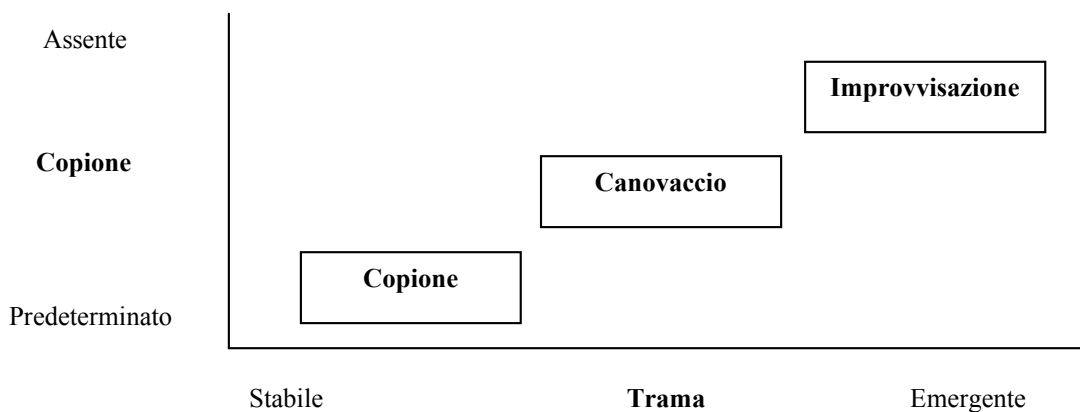


Fonte: adattato da Pine e Gilmore [2000, p.152]

La misura della variabilità del copione, ossia se “emerge” dall’interazione e dalla volontà degli attori quando agiscono sul palcoscenico o se invece è predeterminato (statico), determinerà anche la misura della variabilità della performance. La rigidità del copione determina, quindi, le diverse modalità d’azione sul palcoscenico, i diversi modi di recitare e di fare teatro.

L’utilizzo del termine copione è però fuorviante, perché porta a pensare che esso sia indispensabile. Nella storia del teatro, invece, sono diverse modalità alternative al copione per organizzare gli eventi al fine di fare emergere una performance dotata di significato. Fra modalità organizzative utilizzate (con successo soprattutto in passato) segnaliamo il canovaccio e l’improvvisazione.

Fig. 5.15: Copione – Canovaccio - Improvvisazione



Fonte nostra elaborazione

I due schemi sollevano due questioni differenti che le imprese devono affrontare. Innanzitutto devono stabilire il grado di variabilità della trama che vogliono (o possono) affrontare (fig. 5.13), quindi devono scegliere la forma di teatro coerente che è in grado di mettere in scena quanto l’organizzazione di offerta si è proposta. La scelta della forma di teatro ci porta, inoltre, ad affrontare il tema del coordinamento degli attori e quindi della necessità o meno della presenza di un regista.

L’applicazione “spinta” del modello teatrale ci porta per cui a sostenere che non esistono finte esperienze, poiché essendo l’esperienza un prodotto emergente, essa è sempre in qualche modo co-

prodotta dal cliente-ospite-attore-spettatore⁷⁷. L'impresa che mette in scena esperienze non fa altro che fornire le condizioni affinché queste emergano.

Altre condizioni possono essere di diversa natura, in base alle scelte aziendali e alle scelte del consumatore. Ci possono essere esperienze che nascono da un copione rigida e predeterminata (package), altre che nascono da un canovaccio e altre ancora che vengono improvvisate.

La storia del teatro ci ha insegnato che non esistono soluzioni "migliori", ma che a seconda del diverso contesto sia possibile scegliere fra le diverse modalità organizzative-produttive di messa in scena.

Vedremo in seguito, nella nostra applicazione dei questi concetti e questi schemi al turismo [vds. cap. 6], come sia possibile ricondurre tutte le problematiche qui sollevate a sintesi e assumere le diverse forme di teatro come modello di riferimento per la produzione di esperienze turistiche.

Bibliografia del capitolo

- Badot O., Cova B. [2003], *Néo-Marketing 10 ans après: pour une théorie critique de la consommation et du marketing réenchantés*, in *Revue Française du Marketing*, n°195.
- Bateson J., Hoffman D. [2000], *Gestire il marketing dei servizi*, Apogeo, Milano.
- Berry L.L., Parasuraman A. [1991], *Marketing services*, The Free Press, Macmillan; Trad. It. *Marketing services*, Sperling & Kupfer, Milano, 1992.
- Berry L.L. [1980], *Services marketing is different*; in *Business*, May/June.
- Bertozzi P. [2001], *Gli strumenti di intrattenimento a disposizione dell'impresa di distribuzione: costi e benefici*, in *Micro & Macro Marketing*, n°3.
- Bettiol M., Rullani E. [2004], *Diffusione della conoscenza e processi di apprendimento nelle relazioni tra imprese*, paper presentato al convegno B2B Marketing, Urbino, 4 giugno.
- Brunetti F. [2004], *Pervasività d'impresa e relazioni di mercato: quale futuro?*, Giappichelli, Torino.

⁷⁷ Si chiarisce così che molte delle critiche apportate genericamente all'economia delle esperienze in effetti altro non siano che perplessità su di uno specifico modello, quello del teatro classico che lavora su copione (package): "Ciò che può essere venduto dall'impresa è un'occasione di esperienza, di vissuto emozionale attorno al consumo e non un package in cui tutto sia completamente programmato. Il consumatore può così sperimentare un processo di sviluppo della propria identità, attribuendo al prodotto, al servizio o allo spazio un senso che gli sono propri: in altri termini, può esplorare l'offerta a suo modo. C'è dunque un'appropriazione dell'esperienza quando il consumatore percepisce se stesso come attore centrale del suo processo di consumo, quando sente la possibilità che le sue idee e i suoi comportamenti possano orientare la sua attività e non siano vincolate da programmi rigidi, quando realizza che ciò che consuma è qualcosa di unico, il risultato della capitalizzazione delle sue emozioni, legate alle sue competenze. Il tutto in un quadro favorevole e rassicurante, in cui la marca e l'insegna sono percepite come garanzie non costrittive. (...) un'esperienza non si acquista, si vive: e solo il cliente ha la competenza di plasmare tale vissuto. Di conseguenza, la migliore opportunità per un'impresa che si muove nella direzione esperienziale è quella di offrire un potenziale di esperienza, una vera e propria piattaforma esperienziale composta di elementi diffusi ai quali il consumatore darà forma: è necessario lasciare che quest'ultimo si costruisca l'esperienza da solo o con altre persone, a partire dai frammenti sparsi che sono i prodotti e servizi offerti dal mercato ma anche da frammenti che possano essere portati da altre modalità di approvvigionamento." Carù e Cova [2003]. "La questione di fondo perciò è che in sostanza all'individuo viene chiesto di aderire passivamente ad un qualcosa che nelle sue linee fondamentali è stato deciso, organizzato e confezionato da altri. Anche se spesso il cliente può scegliere o personalizzare la propria esperienza, tuttavia è chiaro che si tratta di una discrezionalità che si muove all'interno di un contesto assolutamente predefinito. E' abbastanza comprensibile che in una situazione di tal genere gli individui finiscano per – o almeno corrano seri rischi di – perdere la loro autonoma capacità di decidere, organizzare, preparare, come pure, con l'andare del tempo gli stimoli per farlo. In tal modo forse eccessivamente pessimistico, si potrebbe così dire che, nello stadio conclusivo dell'Economia delle Esperienze, si possa pervenire a quello che si configurerebbe come un esito alquanto grave: la deresponsabilizzazione delle persone nei riguardi della loro stessa vita." Brunetti [2004, p.75]. Questa autolimitazione imprenditoriale ad un solo modello di messa in scena (tra l'altro che si focalizza sul business dei servizi) appare però, in questa sede, inaccettabile dal punto di vista economico-aziendale. Per approfondimenti dell'analisi critica all'economia delle esperienze vedasi anche Ritzer [1999], Rifkin [2000].

- Castaldo S., Botti S. [1999], *La dimensione emozionale dello shopping. Una ricerca esplorativa sul ruolo del punto vendita*, in *Economia & Management*, n°1.
- Carù A., Cova B. [2003], *Esperienza di consumo e marketing esperienziale: radici e convergenze possibili*, in *Micro e Macro Marketing*, n°2.
- Codeluppi V. [2000 a], *Il marketing e il nuovo consumatore*, in *Micro & Macro Marketing*, n°1.
- Codeluppi V. [2000 b], *Lo spettacolo della merce*, Bompiani, Milano.
- Codeluppi V. [2001], *Shoptainment: verso Il marketing dell'esperienza*, in *Micro & Macro Marketing*, n°3.
- Cozzi G., Ferrero G. [2000], *Marketing – Principi, metodi, tendenze evolutive*, Giampichelli, Torino.
- Cozzi G., Ferrero G. (a cura di) [1996], *Le frontiere dei Marketing*, Giampichelli, Torino.
- Dall'Ara G. [1995], *Marketing dei servizi: di marketing ce ne è uno solo*, in *Micro & Macro Marketing*, n°2.
- De Luca P. [2000], *Gli effetti dell'atmosfera del punto vendita sul comportamento del consumatore: verifica empirica di un modello di psicologia ambientale*, in *Industria & Distribuzione*, n°2.
- Eiglier P., Langeard E. [1987], *Le marketing des services*, McGraw, Paris. Trad. it. *Il marketing strategico nei servizi*, Mc Graw- Hill, Milano, 1988.
- Fabris G. [2003], *Il nuovo consumatore: verso il postmoderno*, Franco Angeli, Milano.
- Forlani F. [2001], *Il marketing turistico nella prospettiva dell'economia delle esperienze*, Tesi di laurea, Università degli Studi di Urbino, Facoltà di Economia, AA. 2000-2001.
- Gerken G. [1994], *Addio al Marketing*, in Cozzi G., Ferrero G. (a cura di) [1996], *Le frontiere dei Marketing*, Giampichelli, Torino.
- Golinelli G. M. [2000], *L'approccio sistemico al governo dell'impresa*, Cedam, Padova.
- Golinelli G. M. [2002], *L'approccio sistemico al governo dell'impresa III*, Cedam, Padova.
- Golinelli G. M., Gatti M., Siano A., [2002], *Approccio sistemico e teoria delle risorse: verso un momento di sintesi per l'interpretazione della dinamica dell'impresa*, in Golinelli G. M. [2002], *L'approccio sistemico al governo dell'impresa III*, Cedam, Padova.
- Golinelli G.M., Gatti M., Vagnani G., [2002], *Dalla struttura al sistema: elementi per una riflessione sui confini, i rapporti con la proprietà, la flessibilità e l'elasticità dell'impresa*, in Golinelli G. M. [2002], *L'approccio sistemico al governo dell'impresa III*, Cedam, Padova.
- Grandinetti R. [1994], *Marketing dei servizi e marketing dei beni: dalla specializzazione all'integrazione*, in *Economia e diritto del terziario*, n°2.
- Gronroos C. [2000], *Service Management and Marketing*; Trad. It. *Management e marketing dei servizi*, ISEDI - UTET, Torino, 2002.
- Grove S.J., Fisk R. P., Bitner M. J. [1997], *Dramatizing the service experience: a managerial approach*, in Gabbott M., Hogg G. [1997], *Services Marketing Management. A Reader*, Dryden Press, London.
- Gummesson E., *Total Relationship Marketing. Rethinking management: From 4Ps to 30 Rs*, Butterworth-Heinemann, Oxford, 1999.
- Harris K., Baron S., Parker C., [2000], *Understanding the Consumer Experience: It's "Good To Talk"*, *Journal of Marketing Management*, n°16.
- Hetzel P. [2002], *Planète conso. Marketing experiential et nouveaux univers de consommation*, Editions d'Organisation, Paris.
- Klein N. [2001], *No logo*, Baldini & Castoldi, Milano.
- Kotler
- Levine R., Locke C., Searls D., Weinberger D. [2001], *Cluetrain manifesto. The end of business as usual*, Fazi editore, Roma.
- Lovelock C.H. [1983], *Classifying services to gain strategic Marketing insights*, *Journal of Marketing*, 47.
- Mauri A.G. [2002], *Le caratteristiche dei servizi e il service marketing*, Università IULM, Milano.

- Napolitano M.R., De Nisco A., [2003], *La rappresentazione dell'identità di marca attraverso i luoghi di acquisto: la brand experience e i flagship store*, in *Industria e Distribuzione*, n°2.
- Normann R. [1985], *La gestione strategica dei servizi*, Etas, Milano.
- Normann R. [2002], *Ridisegnare l'impresa. Quando la mappa cambia il paesaggio*, Etas, Milano.
- Normann R., Ramirez R., [1995], *Le strategie interattive d'impresa. Dalla catena alla costellazione del valore*, Etas Libri, Milano.
- Pellicelli G. [1997], *Il marketing dei servizi*, Utet, Torino.
- Pencarelli T., Forlani F. [2002], *Il marketing dei distretti turistici – sistemi vitali nell'economia delle esperienze*, in *Sinergie*, n°58.
- Pencarelli T., Forlani F. [2005], *Management e marketing delle destinazioni turistiche. L'esperienza di alcuni S.T.L. italiani*, in Atti del convegno "Marketing Trend", Paris.
- Pine II B. J., Gilmore J. H. [2002], *Customer experience places: the new offering frontier*, *Strategy & Leadership*, n° 30,4.
- Pine II B. J., Gilmore J. H. [1999], *The Experience Economy. Work is Theatre & Every Business a Stage*, Harvard Business School Press, Boston; Trad. It. *L'economia delle esperienze*, Etas, Milano, 2000.
- Quarelli B., Paoletti F. (a cura di) [2003], *Economia dell'esperienza*, in *Sviluppo & Organizzazione*, N°197, Maggio/Giugno.
- Resciniti R. [2005], *Il marketing orientato all'esperienza*, in Atti del convegno "Marketing Trend", Paris.
- Rifkin J. [2000], *L'era dell'accesso. La rivoluzione della new economy*, Oscar Mondatori, Milano.
- Rispoli M., Tamma M. [1992], *Beni e servizi, cioè prodotti*, in *Sinergie*, Settembre-Dicembre.
- Rispoli M., Tamma M. [1995], *Risposte strategiche alla complessità: le forme di offerta dei prodotti alberghieri*, Giampichelli, Torino.
- Ritzer G. [1999], *La religione dei consumi. Cattedrali, pellegrinaggi e riti dell'iperconsumismo*, Il Mulino, Bologna.
- Schimtt B. H. [1999a], *Experiential marketing*, in *Journal of Marketing Management*, n°15.
- Schimtt B. H. [1999b], *Experiential marketing*, The Free Press, New York.
- Schimtt B. H. [2003], *Customer experience management*, John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey.
- Soscia I. [2001], *L'experience economy*, in Valdani E., Ancarani F., Castaldo S. [2001], *Convergenza. Nuove traiettorie per la competizione*, Egea, Milano.
- Valdani E. [2001], *Il fenomeno <<convergenza>>: coevoluzione, teoria dell'impresa rete e delle reti d'impresa, experience economy*, in Valdani E., Ancarani F., Castaldo S. [2001], *Convergenza. Nuove traiettorie per la competizione*, Egea, Milano.
- Valdani E., Guenzi P. [1998], *Il marketing nei parchi tematici. Un modello di gestione per le imprese dell'entertainment*, Egea, Milano.
- Varela [1998], *Entretien avec Francisco Varela par Herve Kempf*, in *La Recherche*, n°308, Avril.
- Zarantonello L. [2003], *Il marketing esperienziale secondo Bernd Schmitt: applicazione a The Disney Store Italia*, in *Micro & Macro Marketing*, n°3.
- Zeithaml V.A., Bitner M.J., [2000], *Services Marketing. Integrating Customer Focus Across the Firm*, McGraw-Hill; Trad. It. *Il marketing dei servizi*, Mc Graw-Hill, Milano, 2002.