

La qualità nei servizi di *edutainment*. Il caso dell'Acquario di Cattolica

Teresina Torre¹

Sommario: 1. Introduzione - 2. Il settore dell'*edutainment*: un sintetico inquadramento - 3. La qualità nei servizi di *edutainment* - 3.1. Il concetto di qualità - 3.2. La qualità percepita - 3.3. La dinamica delle aspettative - 4. L'acquario di Cattolica: il percorso evolutivo - 4.1 La prima fase – 4.1.1 Ambiente competitivo e posizionamento della struttura - 4.1.2. La qualità sperimentata - 4.2. Il progressivo cambio di identità - 4.3. L'Acquario di Cattolica oggi - 4.4. La qualità dei servizi dell'Acquario - 5. Qualche riflessione conclusiva - Bibliografia - Sitografia

Abstract

The paper focuses its attention on quality characteristics and conditions in a specific service context, that is the *edutainment sector*, an emerging one that presents interesting aspects to analyze in order to better understand the role of quality in the definition of the strategic positioning.

The experience of the Acquario di Cattolica, with its problematic shortly described history, helps in the comprehension of the various and numerous elements that contribute to build an appropriate image and to satisfy clients. The analysis is developed using the classic literature on services, distinguishing the different dimensions involved in the planning and production of services.

Parole chiave: quality, *edutainment* sector.

¹ Un sincero e doveroso ringraziamento va a Stefano Boi, dottore magistrale in management, che ha dedicato il suo lavoro di ricerca all'argomento esaminato in questo articolo, lavoro che è stato base indispensabile per la stesura del presente articolo,. Un ringraziamento non formale va altresì a Giuseppe Costa e a Serena Del Lungo, rispettivamente Presidente e Amministratore Delegato e Direttore Amministrativo e Finanziario di Costa Edutainment S.p.A., che sul tema dell'*edutainment* ha giocato la sua scommessa imprenditoriale.

1. Introduzione

Il tema della qualità dei servizi occupa una posizione di primo piano negli studi di management ormai da alcuni decenni². Esso continua a stimolare interesse, da un lato, per la connotazione dinamica che strutturalmente caratterizza il mondo dei servizi e, dall'altro, per l'evoluzione di cui questi sono protagonisti, evoluzione che si ripercuote sul tema della qualità.

L'Acquario di Cattolica costituisce una realtà imprenditoriale italiana di particolare interesse proprio nella prospettiva di approfondire le specificità della qualità di un servizio, che, come verrà chiarito nel seguito, presenta elevate caratteristiche di "complessità" in particolare nel rapporto che si crea con le aspettative dei clienti (attraverso il modo in cui queste vengono suscitate e, poi, corrisposte), tipico del multiforme mondo dell'*edutainment* - un settore relativamente nuovo ed a tutt'oggi non ancora perfettamente delineato nei suoi confini, che si ripropone di coniugare e di far dialogare in maniera originale due aspetti tradizionalmente contrapposti, la dimensione dell'educare e quella del divertire, dimensioni che nel mondo evoluto giocano un ruolo di primaria importanza.

Il settore, infatti, si organizza attorno a strutture il cui obiettivo è trasmettere ai propri visitatori contenuti, di rigoroso valore scientifico e con obiettivi didascalici, attraverso esperienze improntate alla leggerezza dello svago e del divertimento, modalità queste che favoriscono l'apprendimento (ed un apprendimento duraturo) come molti studi hanno ormai documentato³. Il tema della qualità, in questa prospettiva, assume una particolare rilevanza perché colloca la sfida economica, tipica di ogni business, nel perimetro dell'accuratezza contenutistica che la divulgazione scientifica richiede. Nel caso esaminato, in particolare, la qualità svolge un ruolo centrale a supporto della strategia di riposizionamento e riqualificazione di una struttura che ha avuto una storia controversa e che, proprio nella declinazione dei suoi obiettivi strategici, ha utilizzato la qualità come arma su cui puntare per il suo successo.

Il seguito del lavoro si articola, per argomentare quanto ora rapidamente accennato, come segue. Dopo una presentazione dell'*edutainment*, viene proposto il tema della qualità dei servizi e delle sue particolarità con riferimento alla particolare tipologia dall'Acquario di Cattolica, per poi evidenziare il ruolo che la qualità ha avuto e ha nella ridefinizione del suo assetto e dei suoi contenuti, ripercorrendo la sua storia⁴. Il lavoro si chiude con qualche considerazione sulla lezione che l'esperienza di Cattolica può offrire al mondo in divenire dell'*edutainment*.

² Abbondante e consolidata è la letteratura di riferimento. Ad essa si rimanda per ogni approfondimento del caso. Si veda in particolare: Bateson (1995); Parasuraman, Berry, Zeithaml (1985, 1988; 1991, 1995; Cronin, Taylor, (1992), Gronross (2000).

³ Si veda, ad esempio, Werquin P. (2010).

⁴ Val la pena ribadire che obiettivo del lavoro non è, infatti, la ricostruzione e l'analisi storica del caso, ma il suo uso finalizzato all'esame del tema della qualità dei servizi.

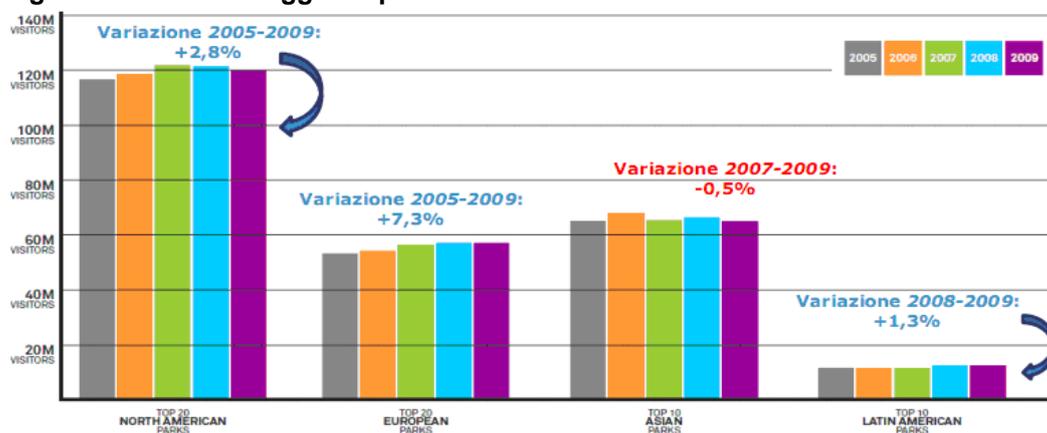
2. Il settore dell'*edutainment*: un sintetico inquadramento

L'*edutainment sector* si configura come evoluzione dell'*amusement industry* - con cui continua a condividere l'idea di fondo del fare business sullo svago - che vede quali suoi protagonisti i parchi di divertimento meccanici, i parchi tematici e quelli acquatici, gli zoo e gli acquari pubblici e che ha un orizzonte globale, come si intuisce dal fatto che nella classifica dei dieci parchi di divertimento⁵ più visitati al mondo cinque sono negli USA, quattro in Asia, e uno in Europa (Milman et alii, 2010).

Si tratta di un settore di tutto rispetto, se si pensa che a livello mondiale sono censiti oltre 950 parchi di ogni genere⁶, che solo negli Stati Uniti sono oltre 400 (che nel 2012 hanno registrato 300 milioni di visitatori generando un fatturato di oltre 12 milioni di dollari (IAAPA, 2013)), mentre in Europa se ne annoverano oltre 300 (per un giro di affari stimato attorno ai 5-6 milioni di euro).

I numeri degli anni recenti dell'industria dei parchi di divertimento descrivono, un settore sostanzialmente stabile, che nel complesso tende a reggere bene questi anni di crisi, da cui era facile attendersi un contraccolpo pesante. Il Nord America resta l'epicentro del business, l'Asia appare quale mercato emergente con le migliori possibilità di sviluppo futuro, mentre l'America Latina si è affacciata da poco sul mercato.

Fig. 1 - Trends dei maggiori operatori



Fonte: TEA/AECOM Attraction Attendance Report, 2010⁷

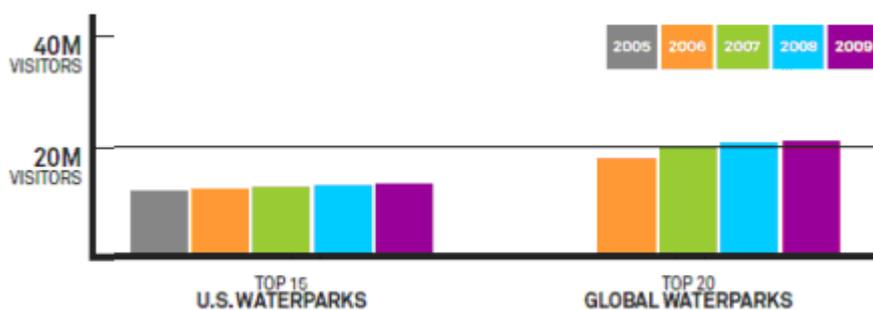
⁵ Per informazioni più dettagliate si veda www.themeparkinsider.com.

⁶ La lista nominativa completa per paese di collocazione è disponibile sul sito <http://www.theparks.it>; come è evidente, il numero, di per sé, è interessante se si confronta con il dato del 2000 (anno in cui si contano 560 parchi), ovviamente notevoli sono le differenze per dimensioni, bacino di riferimento, caratteristiche.

⁷ Si tratta del report più recente che offre il quadro globale, le pubblicazioni degli anni successivi si focalizzano sulle graduatorie dei 10-15-20 parchi più grandi e visitati.

Dal punto di vista tipologico, la posizione preminente è occupata dei parchi acquatici, i numeri dei cui visitatori mostrano una tendenza alla crescita, che sembra confermata dai dati degli ultimi anni.

Fig. 2 - Trend dei parchi acquatici



Fonte: TEA/AECOM Attraction Attendance Report, 2010

Per quanto riguarda gli operatori attivi nel settore si osserva una grande concentrazione: il primo risulta essere Walt Disney Attractions, seguito da Merlin Entertainment Group e quindi da Universal Studios Recreation Group e Parques Reunidos⁸, le cui strutture attirano all'anno rispettivamente oltre 126, 54 35 e 27 milioni di visitatori.

Fig. 3 – Andamento del numero dei visitatori per operatore

PARK , location	change	2012	2011	2010
1 WALT DISNEY ATTRACTIONS	4.7%	126,479,000	121,821,000	120.60m
2 MERLIN ENTERTAINMENTS GROUP	16.4%	54,000,000	46,400,000	41.00m
3 UNIVERSAL STUDIOS RECREATION GROUP	7.9%	34,515,000	31,990,000	27.10m
4 PARQUES REUNIDOS	3.5%	27,130,000	26,220,000	26.80m
5 SIX FLAGS INC.	6.0%	25,750,000	24,300,000	24.30m
6 SEAWORLD PARKS & ENTERTAINMENT	3.0%	24,310,000	23,600,000	22.40m
7 CEDAR FAIR ENTERTAINMENT COMPANY	0.9%	23,600,000	23,400,000	22.80m
8 OCT PARKS CHINA	7.5%	23,359,000	21,731,000	19.30m
9 HAICHANG GROUP	24.5%	9,400,000	7,550,000	9.60m
10 COMPAGNIE DES ALPES	1.0%	9,300,000	9,210,000	9.00m

Fonte: The Global attraction attendance Report, 2013, 2012

⁸ Merlin Entertainment Group e Parques Reunidos sono in Italia proprietari rispettivamente, dei parchi Gardaland e Mirabilandia, entrambi dal 2006.

Mancano studi dettagliati e completi⁹ sul potenziale economico di queste strutture e sul ruolo di volano nello sviluppo economico che viene spesso attribuito a progetti di questo tipo: quelli mirati su singole esperienze o particolari realtà mostrano dati positivi, sovente oltre le attese¹⁰.

Nel contesto europeo, molte sono le realtà di dimensioni notevoli (basti citare i due siti della Disney nei pressi di Parigi). Due parchi italiani, Gardaland e Mirabilandia, sono da anni attestati tra le prime 20 mete preferite¹¹, a queste si aggiunge l'Acquario di Genova, che rappresenta il secondo dopo Valencia.

Complessivamente, i parchi divertimento attivi in Italia sono oltre 120¹², la presenza maggiore si rileva in Emilia Romagna, e quindi Veneto e Lombardia. I dati forniti da SIAE mostravano nel 2011 circa 13 milioni di biglietti venduti come dato aggregato di parchi divertimenti ed attrazioni dello spettacolo viaggiante, mentre per il 2012 il dato si attesta su poco più di 11 milioni di biglietti, con un fatturato complessivo che si aggira tra i 325 ed i 301 milioni di euro.

Come ricordato, nella categoria dei parchi di divertimento rientrano anche gli acquari, o parchi di vita marina. Nati a metà dell'Ottocento allo Zoo di Londra¹³, con l'idea di presentare le specie marine nel loro habitat naturale, si sono evoluti per coinvolgere una sempre più larga fascia di pubblico e per arricchirne il contenuto, sviluppando la valenza didattica e forme di coinvolgimento del visitatore via via più interattive. Un acquario finisce, così, per farsi intermediario tra scienza e grande pubblico, utilizzando un contesto particolarmente ricco di stimoli e suggestioni che permette di attrarre, informare, documentare, intrattenere. In altre parole, educare divertendo: dal semplice *amusement* si passa, dunque, all'*edutainment*, che presuppone cura alla dimensione comunicativa della qualità del contenuto e, conseguentemente, del contenitore di fatto mediatore e facilitatore nel rapporto con l'utente. In questo senso, costituisce un'evoluzione anche dell'approccio museale, spostando l'ottica dalla semplice esposizione di contenuti di pregio alla valorizzazione della possibilità di fruizione durevole da parte del visitatore.

L'offerta italiana in questo ambito comprende¹⁴: l'Acquario di Genova, quello di Cattolica (su cui ci soffermeremo) e quello di Livorno; il Parco Oltremare; lo Zoomarine Italia e il Sea Life Gardaland e quello di Jesolo. Pur nella loro diversità, sia tipologica che di scelte strategiche, si tratta di realtà che bene esemplificano il divenire dell'idea di *edutainment*, attorno alla quale stanno

⁹ Esistono indagini su zoo e archi marini prodotti da AZA - Association of Zoos and Aquariums, e di BIAZA - British and Irish Association of Zoos and Aquariums.

¹⁰ Si veda ad esempio: <http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leader2/rural-it/biblio/touris/metho.pdf>, Cerist, Confindustria (2008)

¹¹ Occorre però precisare che gli ultimi dati disponibili indicano un calo di visitatori tra il 2011 ed il 2012, di circa il 10% per Gardaland e del 6 per Mirabilandia, calo che le accomuna a molti dei maggiori parchi in Europa.

¹² Il dato è tratto dalla fonte <http://www.theparks.it>; altre indagini presentano numeri diversi (ad esempio <http://www.parchipermanenti.it/rapporto2012.pdf>)

¹³ Si veda Doar (2007).

¹⁴ Le seguenti descrizioni dei vari acquari e parchi hanno come fonte, oltre ai siti ufficiali delle strutture, i siti www.parksmamia.it e www.parchionline.it

sviluppando un nuovo modo di fare business, che trova nel concetto di qualità una fondamento importante. IN questo senso, assume interesse la storia di quello che oggi è l'Acquario di Cattolica.

3. La qualità nei servizi di *edutainment*: aspettative e dinamica¹⁵

Prima di entrare nel merito del caso, è opportuno riprendere il concetto di qualità e le sue principali peculiarità ed iniziare a declinarle nel contesto che ci interessa, per preparare il terreno all'approfondimento del paragrafo successivo.

3.1 Il concetto di qualità: un breve inquadramento

Non è semplice chiarire - ed ancor meno riproporsi di farlo in maniera sintetica - cosa sia la qualità: dimensione fortemente esperienziale, evoca l'idea di qualcosa di apprezzabile, dotato di un valore che giustifica il prezzo pagato. Tra le molteplici definizioni citabili, quella classica di Deming (1989) ben si addice all'utilizzo nel nostro caso: *“la qualità è ciò che chiede il cliente”*. Definizione apparentemente semplice, ma tutt'altro che immediata, consente di guardare alla realtà (in evoluzione) dell'Acquario di Cattolica e del suo “prodotto”¹⁶ come ad un servizio complesso, volto a soddisfare le attese dei clienti, così come esso stesso ha contribuito a favorirle, non a caso obiettivo esplicitamente dichiarato della struttura è *“dare al cliente ciò per cui è venuto a visitare la struttura”*. In questa prospettiva, la qualità assume un carattere *necessario*, frutto del continuo ed obbligato tentativo di cambiare negli anni il prodotto offerto, per generare soddisfazione nel visitatore, premessa indispensabile per il successo economico.

L'Acquario di Cattolica propone, ovviamente, la visita delle sue vasche. È un tipico esempio di offerta di un pacchetto di servizi in cui è facile identificare i tre elementi (beni fisici, beni intangibili espliciti, beni intangibili impliciti): la visita all'Acquario implica la struttura fisica (vasche e quanto altro), un intangibile esplicito, la possibilità di osservare specie animali vive, e uno implicito, la possibilità di trascorrere piacevolmente il tempo che si intende dedicare all'attività.. La sfida della qualità risiede nella capacità che le tre dimensioni hanno di declinarsi insieme ed in maniera adeguata alle attese dei visitatori.

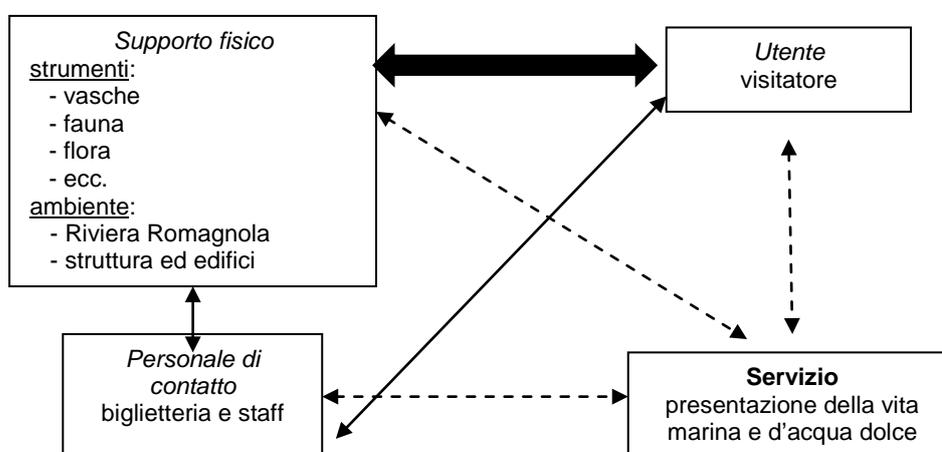
¹⁵ Dei contenuti di questo paragrafo si è lungamente discusso con Stefano Boi, con il quale il confronto è stato costruttivo ed interessante

¹⁶ Come ovvio, il termine “prodotto” assume in questo contesto il significato di output, sinteticamente identificando l'insieme degli elementi che compongono il servizio realizzato. La questione verrà approfondita subito dopo, per chiarire cosa significhi nella realtà di un acquario.

Come ci ricorda Grönroos (2000), i servizi sono attività in cui si utilizzano risorse di vario tipo, spesso in interazione diretta con i clienti, per trovare una soluzione al problema di un cliente. Non esistono indipendentemente da chi li eroga e necessitano che vi sia, almeno in una certa misura, *simultaneità tra produzione e consumo*, aspetto che riguarda il comportamento degli utenti.

Il servizio è, in altri termini, un insieme di rapporti (Eiglier e Langeard, 1988), risultante dall'interazione tra *utenti*, *personale di contatto* e *supporto fisico*. Nello specifico del nostro caso, i rapporti si configurano come nella fig. 3.

Fig. 4 – Rapporti nel sistema di erogazione del servizio dell'Acquario di Cattolica



Fonte: ns. elaborazione su Eiglier e Langeard, (1988)

Nel sistema tipico di un acquario le relazioni assumono una diversa intensità. In particolare, è l'interazione "supporto fisico-visitatore" quella di maggior peso, cui sono *funzionali* i rapporti "visitatore-personale di contatto" e "personale di contatto-supporto fisico". La visita di un acquario, infatti, si impenna sull'esposizione: il visitatore riceve il servizio quando può vedere le vasche, ma la possibilità, ad esempio, di chiedere direttamente informazioni su ciò che osserva o di assistere a momenti particolari della vita dell'acquario aumenta il godimento e rafforza la dimensione educational.

La valutazione sulla qualità del servizio si origina nel cliente durante le diverse fasi del processo di erogazione ed è fortemente influenzata dall'esperienza che egli vive e da come la percepisce. In questo senso si possono individuare due dimensioni: la qualità tecnica del risultato e quella funzionale del processo (Grönroos, 2009). La *prima* è la qualità percepita dal cliente in base a *che cosa* riceve: rappresenta ciò che resta all'utente una volta concluso il processo di produzione/erogazione ed a valle delle interazioni tra questi e il fornitore. La *seconda*, invece, deriva da *come* il servizio viene prestato. Non solo, la qualità funzionale è connessa alle modalità con cui sono gestiti i cosiddetti *momenti*

verità, quelli in cui il fornitore del servizio ha l'opportunità di dimostrare al cliente la qualità di ciò che offre.

Tali dimensioni contribuiscono a formare nella mente del cliente un'immagine dell'erogatore, che a sua volta può incidere sulla percezione della qualità. Se il cliente stima il fornitore del servizio, l'effetto di possibili piccoli errori si produrrà più lentamente perché il pregiudizio positivo tenderà a minimizzarne l'importanza. Ma al ripetersi degli errori, l'immagine ne risulterà compromessa ed a quel punto l'impatto di ogni errore risulterà enfatizzato. L'immagine aziendale si può perciò considerare come un filtro per la percezione della *qualità totale* del servizio *sperimentata* dal cliente.

Il quadro di analisi è però più complesso. Già Rust e Oliver (1994) avevano evidenziato l'esigenza di riconoscere alla dimensione ambientale, ricompresa nella qualità funzionale, la dignità di una terza dimensione, ritenuta molto influente sull'immagine aziendale. Si tratta della *qualità serviscape* (Bitner, 1995), relativa all'insieme delle risorse materiali, della tecnologia e degli altri elementi tangibili che circondano il processo del servizio, e che concorre a creare l'ambiente del processo del servizio (assume quindi esplicita rilevanza anche il *dove*); essa potrebbe quindi identificarsi con una qualità del supporto fisico, l'elemento basilare nelle strutture di *amusement* del nostro tipo.

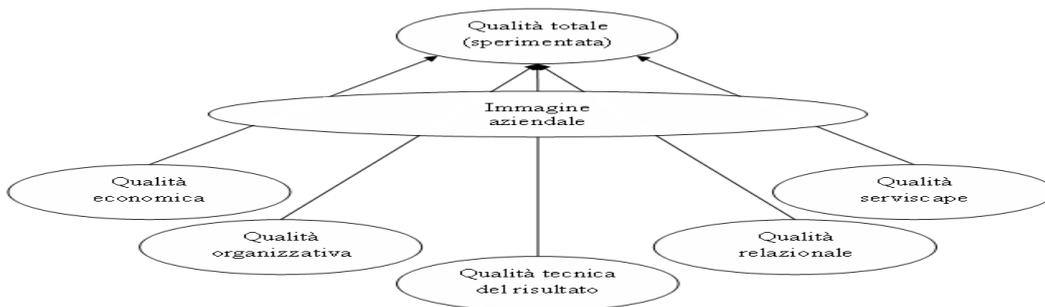
Declinando le riflessioni di questi autori al caso dell'Acquario di Cattolica, si ritrova una corrispondenza tra le due qualità, con alcune precisazioni. Se si considera la qualità dell'ambiente in cui si svolge il servizio - gli edifici, la zona e il contesto della Riviera Romagnola - vi è perfetta identità tra qualità del supporto fisico e qualità *serviscape*. E vi è, inoltre, totale conformità fra le due anche se si considerano gli strumenti necessari al servizio (ad esempio, gli impianti d'aerazione o di illuminazione). Meno scontata è il ruolo di altri come vasche, animali, che non sono "di contorno" al servizio, ma suoi veri e propri erogatori. Essi concorrono sia a determinare l'ambiente, perché comunque visibili (e la loro visibilità soprattutto per quanto concerne gli animali è essenziale per l'offerta della struttura), sia a qualificare il servizio (sono quindi ricompresi nella dimensione del *dove* e nella dimensione del *come* avviene l'erogazione). Peraltro, Rust e Oliver stessi avevano assunto che la qualità *serviscape* derivi dalla quella funzionale e quindi che la prima abbia necessariamente un carattere corrispondente alla seconda dimensione. La qualità degli elementi sopra citati rientra, pertanto, nella qualità *serviscape*, in un'ottica più "allargata".

La qualità funzionale è ulteriormente articolabile in *qualità organizzativa* e *qualità relazionale* (Leonardi e Negro, 2003). La prima concerne i processi di erogazione, e quindi la loro funzionalità, efficienza e semplicità; risponde alla domanda: "come si devono organizzare i processi (interni e di interfaccia con il cliente) per essere, oltre che efficaci, anche efficienti?" La seconda riguarda il rapporto tra cliente e personale, fa riferimento a comportamenti, atteggiamenti, linguaggio verbale e non verbale e risponde alla domanda: "come il personale gestisce il rapporto con il cliente?".

Infine, si può individuare la dimensione del *quanto*, ovvero la *qualità economica*, intesa come capacità dell'organizzazione di far cogliere al cliente il

valore della prestazione fornita a fronte del prezzo pagato¹⁷. Risponde agli interrogativi: “quanto spende il cliente?” e “quanto spende l’organizzazione per il cliente?”

Fig. 5 - Visione allargata delle dimensioni della qualità dei servizi

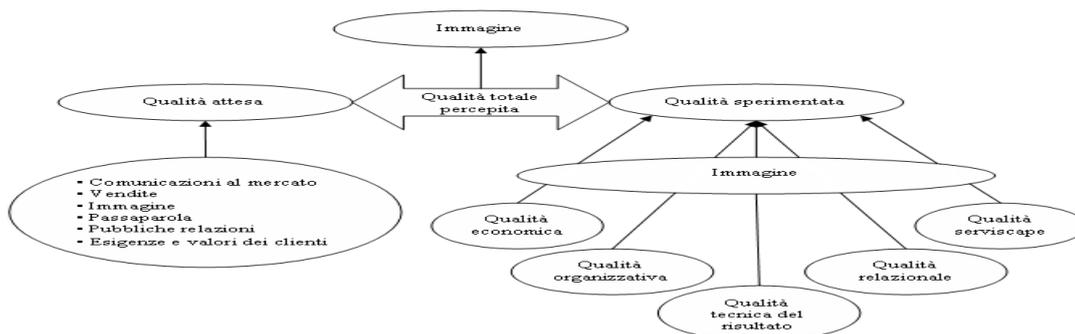


Fonte: ns. elaborazione su Grönroos (2000); Rust, Oliver (1994); Leonardi, Negro (2003)

La qualità sarà percepita in modo differente dai clienti in forza delle aspettative che questi hanno sul servizio. Anche un visitatore alla prima esperienza, avrà comunque un’idea più o meno definita della prestazione che riceverà. La qualità attesa dipende, in particolare, dalla comunicazione, sia diretta che indiretta, ed è quindi, frutto dei comportamenti precedentemente adottati dall’azienda, che si incrociano con le esigenze del cliente favorendo il suo interesse.

La qualità sperimentata dal cliente si confronterà con quella attesa (Grönroos, 2009) dando origine alla *qualità totale percepita*, che a sua volta inciderà sull’immagine aziendale finale.

Fig. 6 - La qualità totale percepita



Fonte: ns. elaborazione su Grönroos (2009), Rust, Oliver (1994), Leonardi, Negro (2003)

¹⁷ È opportuno ricordare che Holmlund (1997) ha una differente concezione della qualità economica: essa sta a indicare le conseguenze economiche percepite da una certa soluzione; non si tratta di prezzo o di sacrifici economici di altro genere per il cliente, ma piuttosto della percezione delle possibili conseguenze economiche di una data soluzione.

Il livello della qualità totale percepita non è determinato tanto dal livello delle varie dimensioni della qualità prima elencate, quanto *dal divario tra la qualità attesa e quella sperimentata*, aspetto – questo - sul quale la struttura cattolichina si dimostrerà un prezioso oggetto d'analisi, essendo stato proprio il divario tra le due all'origine dei problemi e delle difficoltà che caratterizzarono la sua storia.

3.2 La dinamicità della qualità percepita: la qualità del rapporto

La natura processuale dei servizi, il loro essere contestualizzati in rapporti che continuano si trasferisce sul piano della *qualità del rapporto* (Grönroos, 2000). Dal punto di vista del cliente, la qualità consiste in quella che si sviluppa nel corso del tempo. La qualità del rapporto viene percepita tramite interazioni che possono essere continuative o discontinue. Possiamo declinare lo schema di Holmlund (1997) – impostato sulla concatenazione tra atti, episodi, sequenze e rapporto, con riferimento all'Acquario di Cattolica evidenziando come sia il rapporto tra "supporto fisico-visitatore" ad avere il carattere della continuità durante la visita. Assumendo il punto di vista di un visitatore, il modello può assumere la declinazione sui sotto riportata.

Fig. 7 - Acquario di Cattolica - Atti, episodi, sequenze e rapporto

Atto	Episodio	Sequenza	RAPPORTO
<ul style="list-style-type: none"> • visione del sito Web • consultazione del dépliant • confronto con altre strutture 	<ul style="list-style-type: none"> • raccolta informazioni • inizio della visita 	<ul style="list-style-type: none"> • organizzazione della visita 	
<ul style="list-style-type: none"> • arrivo al sito • individuazione della biglietteria • pagamento del biglietto all'ingresso 			
<ul style="list-style-type: none"> • osservazione di una (n..) vasche all'interno di uno dei percorsi 	<ul style="list-style-type: none"> • visita di un intero percorso 	<ul style="list-style-type: none"> • visita dell'intera struttura 	

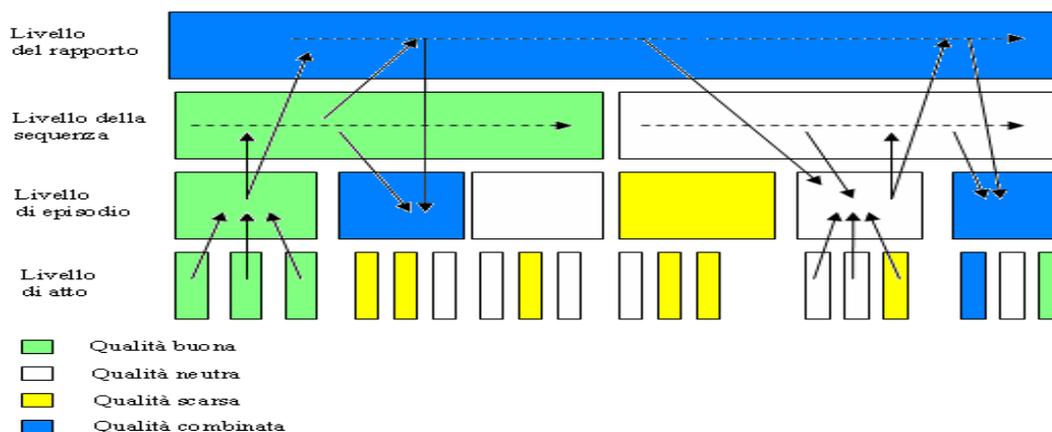
Fonte: ns. elaborazione

La percezione della qualità dell'episodio, ad esempio, raccolta delle informazioni o inizio della visita incidono sulle aspettative che il visitatore si forma a partire dall'immagine dell'Acquario, e queste a loro volta influenzano la percezione degli atti successivi; l'osservazione degli elementi che costituiscono uno dei percorsi della struttura forma poi un secondo episodio.

Le esperienze relative alla qualità di episodi continuativi si accumulano l'una sull'altra fino a formare una percezione della qualità della sequenza di esplorare l'intera struttura, la cui qualità percepita si travasa sugli atti e sugli episodi successivi. Nel caso il visitatore non ritorni più all'Acquario (il che comunque non è necessariamente legato ad una sua eventuale insoddisfazione), il livello della sequenza tenderebbe a coincidere con quello del rapporto¹⁸. Se, invece, vi ritornasse altre volte, si sarebbe in presenza di un susseguirsi di più sequenze, ciascuna con relativi episodi e atti, le cui percezioni si rifletterebbero sul livello della qualità del rapporto.

Interessante è però la ricostruzione della formazione della qualità in forza dell'influenza che il giudizio su ogni singolo componente produce. Le frecce indicano come le percezioni della qualità si riflettano sui gesti successivi, portando con sé il tipo di percezione prodotto (buona, neutra o scarsa) e producendo un esito "combinato" della qualità¹⁹. Ovviamente, la qualità può variare, influenzando la formazione della percezione della qualità ai livelli superiori. Questo contribuisce a spiegare l'importanza della coerenza e della continuità nella qualità del processo. L'analisi del rapporto permette di considerare la molteplicità di atti ed episodi che contribuiscono al suo formarsi ed aiuta a comprendere quali siano determinanti e quali meno no per il rapporto e la sua continuazione.

Fig.8 - Dinamiche inerenti alla formazione di qualità di un rapporto



Fonte: ns. elaborazione su Grönroos (2009) e Holmlund (1997)

¹⁸ Liljander (1994) e Strandvik (1995) considerano atti, episodi e rapporti, 9 tre diversi livelli. Il caso dell'Acquario di Cattolica pare porsi al confine tra le due interpretazioni.

¹⁹ Secondo Grönroos e Holmlund, la qualità è percepita come buona, neutra o scarsa. Ci pare che, almeno nel nostro caso, si possa considerare anche un esito combinato frutto di una percezione né totalmente positiva né interamente negativa.

3.3 La dinamica delle aspettative

Abbiamo richiamato il ruolo delle aspettative rispetto alla percezione di qualità. Utile in tale prospettiva è l'analisi proposta di Ojasalo (2001)²⁰ che identifica tre di diversi tipi di aspettative: esplicite, indefinite ed implicite.

Le prime sono quelle ben formulate nella mente del cliente prima che sperimenti il servizio e possono suddividersi in *realistiche* e *non a seconda della loro effettiva realizzabilità*; le seconde esprimono le attese di risoluzione del problema per cui si cerca il servizio, in assenza di un'idea chiara del come da parte del richiedente; le ultime riguardano aspetti così ovvi nell'erogazione del servizio da essere dati per scontati dal cliente.

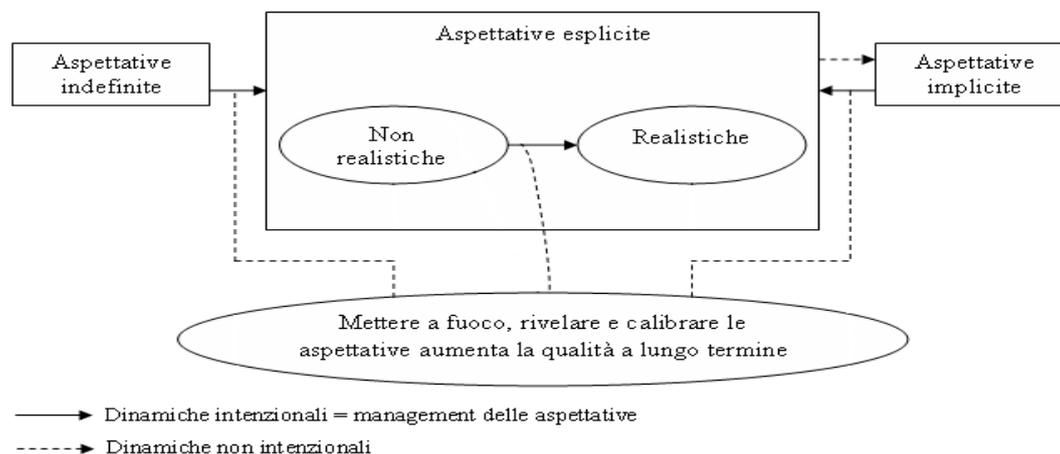
Riguardo alle *aspettative esplicite*, ovviamente se ne presuppone la piena soddisfazione, ma nel caso non siano realistiche – ad esempio, con riferimento al nostro caso, l'aspettativa di dare direttamente da mangiare agli animali – occorre che spiegare le ragioni dell'impossibilità che siano corrisposte e aiutare i visitatori a trasformarle in altre più realistiche. Più le promesse sono vaghe, più aumenta il rischio di formazione di aspettative esplicite non realistiche, che una volta formate diventano un elemento con cui occorre fare i conti.

Per chi fornisce il servizio è essenziale comprendere quali siano le *aspettative indefinite* dei clienti poiché, anche se non sono formulate in maniera consapevole, queste hanno un impatto sulla soddisfazione relativa alla qualità. Tali aspettative indefinite sono reali, perché i clienti le hanno e, se il servizio erogato non le appaga, restano delusi. Immaginiamo un potenziale visitatore dell'Acquario interessato a qualche ora di svago, con la famiglia. Se la sua decisione cade sulla nostra struttura, andrà lì con l'attesa di distrarsi e intrattenersi, senza una "lista". Sarà quindi l'Acquario, con le specificità della propria offerta, a dover soddisfare questo bisogno che è reale ma non individuato e che verrà misurato solo a posteriori.

Infine, i clienti danno per scontato che chi eroga il servizio soddisferà le loro *aspettative implicite*, quelle così ovvie da non necessitare di alcuna attenzione da parte loro. In quanto implicite, possono essere trascurate dal fornitore che non include nella sua offerta elementi necessari per appagare tali attese. Finché queste sono soddisfatte, i clienti non ci pensano neppure in modo cosciente, salvo manifestarle in caso di non corrispondenza: ad esempio, il visitatore di un acquario può avere come aspettativa implicita vedere pinguini e – se non li trovasse – resterebbe deluso e sarebbe necessario spiegarne le ragioni (trattasi di uccello, mentre l'acquario ospita per definizione forme di vita acquatica).

²⁰ L'autore si concentra sul modo in cui la qualità cambia allo scorrere del tempo nel rapporto con il cliente con particolare riferimento ai servizi professionali; ma la dinamica che ne emerge pare valida per qualsiasi genere di servizio, dove in effetti la componente professionale è in qualche misura sempre presente.

Fig. 9 - Modello dinamico delle aspettative



Fonte: Ojasalo, 2001

Nella rappresentazione, le linee continue rappresentano la *dinamica intenzionale*, ovvero come il fornitore del servizio può e deve gestire le aspettative, mentre le linee tratteggiate indicano la *dinamica non intenzionale*, su cui occorre intervenire per condurre alla loro emersione. Importante dal punto di vista gestionale, è la freccia che collega le aspettative esplicite a quelle implicite, perché evidenzia un rischio. Nel momento in cui il cliente si abitua ad un certo livello di qualità del rapporto, alcune aspettative che, in origine erano espresse in modo esplicito, divengono implicite, date per acquisite; un eventuale cambiamento nell'offerta produce delusione, facendo riemergere le aspettative implicite.

4. L'Acquario di Cattolica: il percorso evolutivo²¹

Il caso che ora andiamo ad esaminare più approfonditamente presenta spunti interessanti alla luce di quanto esaminato nel paragrafo precedente.

La struttura ha subito nel tempo una interessante evoluzione: progettato, realizzato e, quindi, inaugurato nel giugno del 2000 come parco tematico Le Navi

²¹ Le considerazioni sviluppate in questo paragrafo riprendono e rielaborano il lavoro di Stefano Boi, basato soprattutto su una serie di interviste ai protagonisti di questa storia e sulla documentazione da questi offerta, che ha consentito di ragionare sul tema di nostro interesse, la qualità, in maniera essenzialmente deduttiva.

multimediale diverrà poi l'Acquario di Cattolica. Un cambiamento²² di non poco conto, che andiamo ora a leggere con la lente della qualità e delle dimensioni sopra richiamate.

4.1 La prima fase: Il Parco Le Navi

La struttura nasce, come si è appena ricordato, come Parco Le navi. La sua offerta consisteva in tre diversi percorsi tematici, ciascuno connotato da un differente colore, inseriti in ampi spazi verdi (l'intera area del Parco si estendeva su 110.000 mq) in cui si poteva circolare liberamente usufruendo di altri servizi presenti, dall'animazione per bambini agli spettacoli musicali o sportivi, dalle sale gioco multimediali alle aree didattiche, dai punti di ristoro ai gift shop.

Ogni percorso presentava attrazioni create con l'esplicito obiettivo di stupire il visitatore. Acquapolis (percorso blu) conteneva un tunnel sottomarino da cui osservare varie specie marine, in Geopolis (percorso rosso) era presente un ascensore che simulava la discesa negli abissi conducendo il visitatore al Laboratorio Temporale Evolutivo, dove veniva presentata la storia della Terra, dal Big Bang all'origine della vita, fino alla formazione del Mare Mediterraneo. Inoltre, l'ospite avrebbe potuto osservare gli squali, quale simbolo di adattamento all'ambiente (e segno distintivo del marchio). Infine, in Archeopolis (percorso giallo) veniva ricreata una tempesta per far vivere un naufragio, nonché simulato il ritrovamento di un relitto e proposto uno spettacolo tridimensionale.

La offerta era quindi costituita da un pacchetto di servizi: attorno a quello *primario* si collocano i servizi *satellitari*, con funzione complementare.

Fig. 10 - Parco Le Navi: il pacchetto di servizi originario



Fonte: adattamento da Leonardi e Negro, 2003

²² Si tratta di un'evoluzione di fatto ancora in atto, e non nel mero senso di rinnovamento dell'offerta (fatto ovvio e connotato ad una qualsiasi attività che intenda interessare i propri clienti), ma come posizionamento del marchio nel segmento prescelto.

A differenza di altre strutture presenti nel territorio romagnolo, era previsto che questa fosse aperta tutto l'anno, con orario giornaliero più lungo nei mesi estivi. Inoltre, poiché costituita sia da spazi chiusi che aperti, offriva la possibilità di essere visitato con ogni clima (anzi, in caso di brutto tempo avrebbe potuto rappresentare una valida alternativa a spiagge e altri parchi totalmente scoperti). Gli ampi parcheggi di cui Le Navi era dotato avrebbero accolto al meglio i visitatori anche nelle giornate di massima affluenza; un'affluenza che ci si aspettava sicuramente alta (erano previsti fin dalla prima stagione complessivamente quasi un milione di persone). E ciò nonostante il prezzo del biglietto (pieno per adulto) fosse piuttosto elevato, pari al tempo a 30.000 £, ritenuto giustificato dalla ricchezza dell'offerta e comunque necessario per coprire i costi sostenuti per la realizzazione della struttura.

4.1.1 Ambiente competitivo e posizionamento

La zona prescelta per l'insediamento è la Riviera Romagnola, zona ad altissima affluenza turistica (concentrata nel periodo estivo), la cui attrattiva è il concetto di divertimento a 360 gradi, lungo tutta la giornata e declinato nelle più varie modalità, a partire da un sistema di servizi in spiaggia impostato su stabilimenti molto attrezzati per l'intrattenimento dei bagnanti. La nuova struttura, in particolare, si inseriva in un settore occupato dai parchi già esistenti (Aquafan²³, Fiabilandia²⁴ e Italia in Miniatura²⁵).

Dal punto di vista della tipologia di divertimento offerta, Aquafan implica una partecipazione estremamente attiva del visitatore, permettendo un divertimento di puro stampo adrenalinico e più sfrenato; una visita a Fiabilandia è sempre connotata da un carattere tranquillo, essendo il Parco dedicato soprattutto ai più piccoli, mentre centrale, in Italia in Miniatura, è sempre stata invece la

²³ Aquafan, situato a Riccione, è uno dei primi parchi acquatici costruiti in Italia (fu realizzato nel 1987) e ad oggi è la struttura nel suo genere più famosa in Europa. Il Parco, oltre ad offrire numerosi divertimenti acquatici classici (acquascivoli e piscina a onde), presenta spettacoli di animazione, musica e luoghi di ristoro. Al suo interno sorge anche una discoteca. Dal 2004 la sua offerta si è notevolmente ampliata in seguito alla decisione di costruirvi a fianco due nuove strutture: il cinema I-Max e il Parco Oltremare.

²⁴ Fiabilandia, uno dei parchi più antichi d'Italia, inaugurato nel 1965 a Rivazzurra di Rimini, dedicato ai bambini, si sviluppa intorno ad un lago (il Lago Bernardo). Tra giostre e spettacoli, offre oltre 30 attrazioni, immerse nel verde e ispirate a mondi fantastici e alle fiabe più famose, numerosi punti di ristoro, alcune aree attrezzate per il pic-nic.

²⁵ Italia in Miniatura è un parco di divertimento a tema didattico situato a Viserba di Rimini. La struttura fu inaugurata nel 1970 come parco sui generis che proponeva la riproduzione in scala di numerosi monumenti italiani ed europei ed è quindi uno dei primi esempi di *edutainment*. Nel corso degli anni, sono state introdotte anche attrazioni meccaniche e show, seppur ancor oggi la sua principale attrazione rimanga il percorso di miniature.

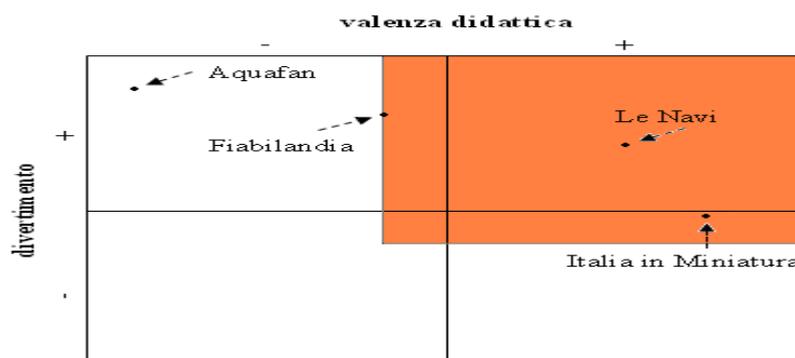
componente didattica. Si tratta, quindi, di strutture apparentemente complementari fra loro. L'uso dell'avverbio è d'obbligo, in quanto la concorrenza nel settore è sempre stata comunque alta: i vari parchi hanno sempre puntato sul medesimo target, le famiglie, e risultano di fatto in concorrenza per quanto riguarda le scelte di spesa.

Ne consegue che le varie strutture devono operare al meglio non solo per attirare i visitatori, ma anche per attirarli prima degli altri concorrenti.

Parco Le Navi entrava, pertanto, in un settore caratterizzato altamente competitivo e presidiato dai attori forti e dotati di grande esperienza rispetto ai quali occorreva una connotazione forte ed attrattiva. Si scelse di puntare sulla tecnologia multimediale di avanguardia.

Per capire meglio la situazione, può essere utile un sintetico confronto tra le strutture imperniato sulle due dimensioni che abbiamo ricordato caratterizzare il settore dell'*edutainment*: divertimento²⁶ e valenza didattica. È chiaro infatti come Parco Le Navi, Aquafan, Fiabilandia e Italia in Miniatura avessero puntato, nella realizzazione del proprio servizio, su tali parametri in maniera differente.

Fig. 11 – L'offerta di Parco Le Navi e quella reale dei competitors



Fonte: ns. elaborazione

L'area arancione identifica l'*edutainment*: chi usufruisce di tale servizio si diverte e, contemporaneamente, impara qualcosa. Come si nota, nell'area rientrano sia Parco Le Navi (per come lo si stava progettando) che Italia in Miniatura, ma con una differenza: mentre il primo prometteva una sorta di vero e proprio divertimento (seppur minore di quelli offerti da Fiabilandia e Aquafan) anche tramite il suo servizio primario, l'offerta *core* del secondo implicava un'alta valenza didattica unita, più che al concetto di divertimento, ad un'idea di svago.

Nel I quadrante, al confine di tale dimensione si poneva invece all'epoca Fiabilandia. Seppur il relativo servizio sia sempre stato focalizzato sulla trasmissione di un divertimento piuttosto elevato, proprio nell'anno 2000 la sua offerta ha iniziato ad assumere una connotazione anche didattica. Aquafan ha costantemente proposto un intrattenimento emozionale forte.

²⁶ Il parametro del divertimento declinato secondo l'accezione di Aquafan e Mirabilandia.

4.1.2 La qualità sperimentata dal visitatore a Parco Le Navi

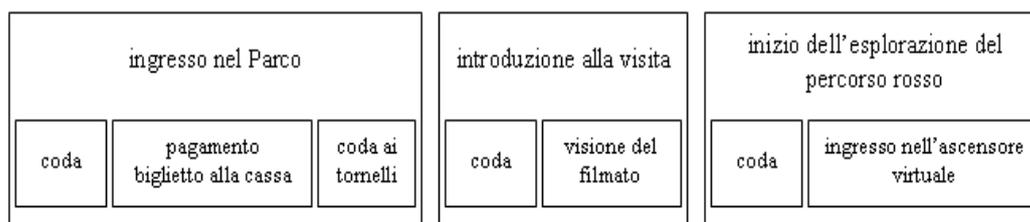
Le alte attese suscitate dal management della struttura vennero fortemente deluse: fu chiaro dal momento della sua inaugurazione che l'offerta non era in linea con quanto promesso. Proviamo a ripercorrere le diverse dimensioni della qualità per chiarire le ragioni dell'esito negativo.

La qualità *serviscape* è, come ricordato, fondamentale per una struttura del settore dell'*amusement*. Mentre la componente dell'ambiente in senso ampio poteva essere considerata positiva (la Riviera Romagnola e la zona specifica del Parco, "Le Navi", da cui esso prendeva il nome, godevano di ricadute positive), problematico è risultato il supporto fisico specifico, peraltro perno della sua offerta: quindi, i problemi concernenti tali parti non potevano non avere conseguenze disastrose sull'immagine del Parco, nella definizione della qualità sperimentata al termine della visita. Ciò che si rivelò deludente fu la componente multimediale. Ci si rese conto, ad esempio, che chi entrava nell'ascensore di *Geopolis* non avvertiva l'emozione promessa per la discesa nelle profondità della Terra oppure che gli spettacoli tridimensionali proposti, in realtà, non erano affatto così grandiosi che si preannunciava.

Anche la *qualità organizzativa*, relativa all'organizzazione dei processi di un servizio e al loro grado di efficacia e di efficienza, risultò inadeguata.

Volendo esaminare la logica del rapporto, possiamo riprendere le riflessioni di Holmlund (1997).

Fig. 13 - Parco Le Navi – Interazioni nel rapporto tra il visitatore e la struttura



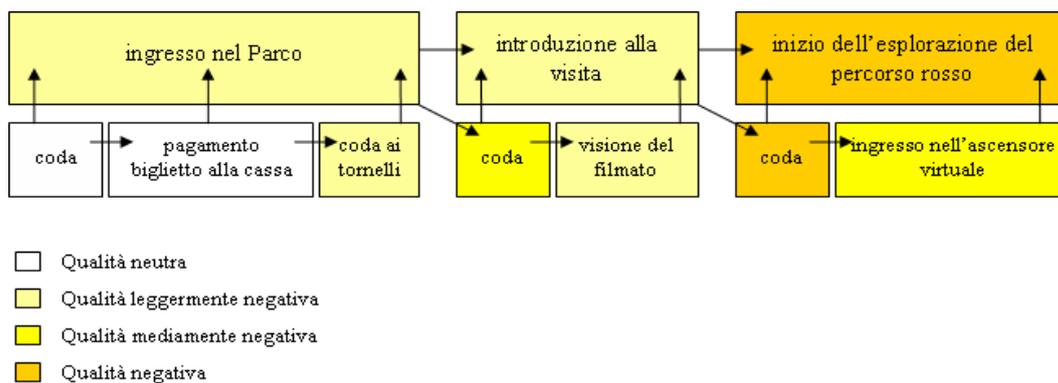
Fonte: ns. elaborazione su Holmlund, 1997

La figura riporta la successione degli atti in cui si declina il rapporto tra il visitatore e il Parco. Se si considerano i singoli atti, si comprende come già dall'inizio della visita il pubblico potesse percepire una qualità non positiva del servizio reso da Le Navi. Infatti, si manifestano da subito criticità iniziali (la coda per pagare il biglietto e il pagamento del biglietto stesso) che potrebbero essere considerate non gravi, se il seguito del percorso ne favorisse il rapido accantonamento. Al contrario, era assai normale che si dovesse affrontare la coda ai tornelli per l'ingresso, e quindi il visitatore avrebbe raggiunto la terza coda per la visione del filmato iniziale, che era ritenuto non abbastanza

appagante. Non è difficile credere che tutto questo potesse rafforzare una percezione negativa della qualità del servizio ricevuto fino a quel momento.

La fila per l'ascensore virtuale, tappa successiva, probabilmente vedeva un visitatore ormai spazientito, ma forse ancora speranzoso di assistere finalmente a qualcosa di emozionante, come gli era stato promesso.

Fig. 14 - Parco Le Navi - La formazione della qualità del rapporto



Fonte: ns. elaborazione su Grönroos (2009) e Holmlund (1997)

Si può assumere quindi che, terminata l'ennesima coda, vi accedesse con un sentimento meno "ostile". Tuttavia, l'attrazione si sarebbe rivelata poi deludente ed il nostro visitatore sarebbe uscito con una percezione di qualità relativa all'esplorazione della prima parte di un percorso pericolosamente negativa. Inoltre, il pubblico non aveva potuto osservare ciò che realmente si aspettava di trovare: i pesci e questo rappresenta il secondo ordine di problemi dell'organizzazione del servizio della struttura, su cui torneremo:

Considerando la qualità economica, non si può non rilevare come il prezzo del biglietto fosse piuttosto alto a fronte della modesta soddisfazione dei visitatori.

Per quanto riguarda la qualità tecnica del risultato, si è già sottolineato come non corrispondesse a quanto previsto dalla progettazione. L'idea "educare divertendo" non è presente: il pubblico né si divertiva né imparava.

L'unica dimensione per cui si era possibile esprimere una valutazione positiva riguardava la qualità relazionale, che da sola non era sufficiente a capovolgere la valutazione sulla qualità sperimentata dal pubblico.

Quale era, quindi, la qualità totale percepita dal visitatore di Le Navi, quella che avrebbe determinato la relativa immagine finale nella sua mente?

Delle quattro alternative indicate da Grönroos (2009) - qualità negativa, qualità confermata, qualità confermata positivamente e superqualità - l'offerta del Parco sembrava al di sotto della *zona di tolleranza* (Berry, Parasuraman, 1991), in quanto i clienti di un servizio non coltivano aspettative posizionate su un determinato livello rigido, ma accettano variazione nelle esperienze reali, pur continuando a ritenerle accettabili rispetto alle loro aspettative (Grönroos, 2009). Tale concetto presuppone che le aspettative dei clienti siano articolate su due

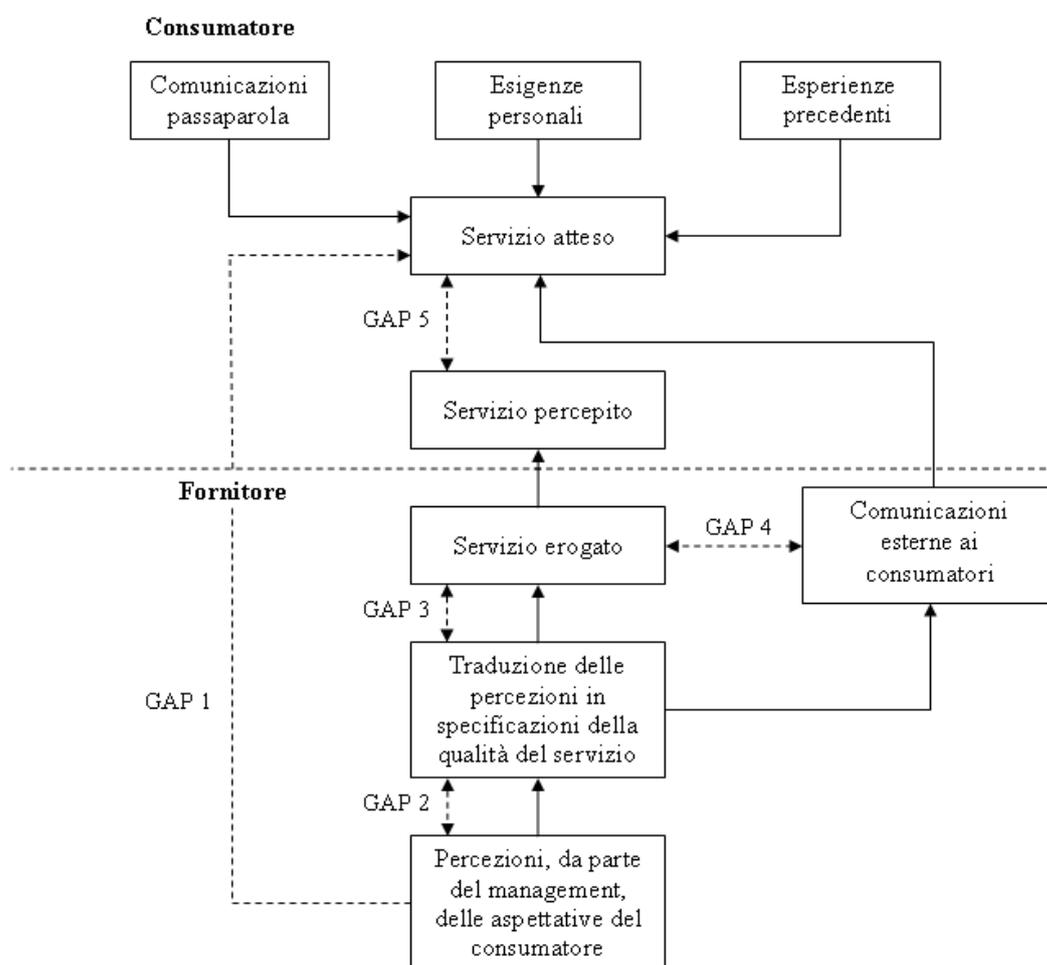
livelli, un livello desiderato e un livello adeguato. Il primo consiste nella qualità che il servizio dovrebbe raggiungere, mentre il secondo nella qualità che i clienti ritengono potrebbe raggiungere. I due livelli costituiscono i confini della zona di tolleranza dei clienti: nel caso del Parco, le esperienze reali dei visitatori non rientravano nella fascia compresa fra codesti confini e la qualità percepita era ritenuta negativa.

Per capire più a fondo dove si annidassero i problemi può essere utile ricorrere al classico e consolidato modello di analisi degli scostamenti, che consente di scomporre il percorso di erogazione del servizio, dopo aver preso atto del divario tra servizio atteso (frutto delle esigenze personale, delle precedenti esperienze e della comunicazione), in quattro gap. Nel caso della struttura cattolichina emerge il seguente quadro :

- il gap 1 misura lo *scostamento tra percezione da parte del management e aspettative del cliente*; deriva da carenze di analisi della domanda; utilizzo di informazioni inesatte (provenienti dalle ricerche di mercato e dall'analisi della domanda) o male interpretate; presenza di troppi livelli organizzativi che distorcono le informazioni. Nel nostro caso, è difficile credere nell'esistenza di questo gap, non fosse altro che per i contenuti della la politica di comunicazione portata avanti;
- il gap 2 si occupa dello *scostamento tra percezione da parte dei dirigenti e specifiche della qualità del servizio*; dipende da errori nella pianificazione o in procedure di pianificazioni insufficienti o carenti; da mancanza di un obiettivo chiaro; da un appoggio insufficiente, da parte del management, alla pianificazione della qualità del servizio. Nel nostro caso, la criticità sembra riguardasse la correttezza dell'obiettivo: non tanto il concetto di *edutainment*, ma l'identità della struttura come parco multimediale con forte supporto tecnologico e su questo si era lavorato per indurre attese del pubblico sul servizio. Si potrebbe quindi affermare che neppure il secondo gap caratterizzasse Le Navi all'epoca;
- il gap 3 analizza lo *scostamento tra le specifiche della qualità e la fornitura del servizio*. Esso dipende da: specifiche troppo complicate e/o rigide; non condivisione delle stesse da parte del personale (ad esempio per mancanza di coerenza con la cultura aziendale esistente); cattiva gestione delle operazioni relativa al servizio; mancanza o carenza del marketing interno; problemi con la tecnologia ed i sistemi operativi. In questo caso, non vi sono dubbi: il Parco presentava sicuramente questo gap. Le cause principali sono facilmente individuabili. Innanzitutto, alcune attrazioni chiave e la componente multimediale in generale erano state realizzate con un livello qualitativamente inferiore a quello che avrebbero dovuto presentare ed a questi si accompagnavano inevitabilmente problemi nel corso dell'erogazione;
- il gap 4 esamina lo *scostamento tra la fornitura del servizio e la comunicazione al mercato*; può derivare da: pianificazione della comunicazione al mercato non integrata al servizio e propensione all'esagerazione, mancanza o carenza di coordinamento tra il marketing tradizionale e le *operations*, carenze nelle prestazione rispetto alle promesse. Anche questo quarto gap connota innegabilmente il caso di Le Navi. Non solo

le prestazioni del servizio erano al di sotto di quanto comunicato, ma quanto promesso tendeva ad eccedere;

Fig.15 - Gap Analysis Model



Fonte: Zeithaml, Berry, Parasuraman, 1988

- Il gap 5 riguarda lo *scostamento tra servizio atteso e servizio percepito*. È l'esito finale. Esso genera una conferma negativa della qualità e, quindi, dell'esistenza di un problema di qualità, che si diffonde impattando negativamente sull'immagine aziendale e provocando il mancato raggiungimento degli obiettivi previsti. A questo punto è chiaro come fosse inevitabile l'evoluzione del prodotto.

4.2 Il progressivo cambio di identità della struttura

Nelle sue due prime stagioni di attività, il risultato del Parco in termini di visitatori annuali fu disastroso, se paragonato alle previsioni di oltre 900.000 presenze: 164.000 persone nel 2000 e addirittura solo 101.000 nel 2001.

Occorreva agire sulla configurazione del prodotto, per poi riallineare le aspettative dei visitatori con il prodotto offerto.

La prima mossa fu un riorientamento della comunicazione – meno puntata sul contenuto conoscitivo, meno incentrata sul marchio (dall'inizio screditato) - e più centrata sulla componente animale, che era l'aspetto risultato maggiormente gradito. Per quanto riguarda il prodotto, già nel 201 fu chiuso *Archeopolis*, il percorso giallo dedicato all'archeologia, e si propose ai visitatori una mostra di dinosauri (che fece parte dell'offerta del Parco fino al 2003 e che ebbe un riscontro positivo), oltre ad altri eventi (ad esempio: una mostra sui veleni, l'inserimento del tendone Togni Navy Folies, sala da ballo unita alla possibilità di ammirare attrazioni circensi).

Ma il mutamento più interessante riguardò la sfera animale. Nel 2001 fu introdotta una nuova specie acquatica, i trigoni, mentre fra le molteplici aggiunte del 2002 spiccava lo squalo toro femmina "Brigitte", così denominato dallo staff in onore della sua provenienza francese. In quell'anno, i visitatori aumentarono a ben 215.000, dato particolarmente alto che fu letto come una conferma positiva del cambiamento in atto.

Nel 2003, comparve, accanto al nome originale, quello di "Acquario di Cattolica (al posto di "Le Navi" creava confusione nei visitatori, ignari del fatto che si trattava del nome della zona), anche se la transizione era appena all'inizio.

Nella quarta stagione, la sezione acquariologica della struttura si componeva di 50 vasche espositive con oltre 3000 esemplari di 400 specie provenienti dal Mar Mediterraneo e dai mari tropicali.

Nel frattempo, si rafforzava l'orientamento *educational*²⁷ e si arricchiva la struttura. A partire dal 2004, in particolare, si avviò la riorganizzazione del percorso blu di *Aquapolis*. Un piano di investimenti triennali intendeva ampliare il settore acquariologico, per cui già nel 2004 i visitatori avrebbero ritrovato un percorso ristrutturato, la cui esplorazione sarebbe partita dalla progressiva scoperta dei fondali, da 0 a 80 metri di profondità; inoltre, nuove scenografie e

²⁷ Ad esempio, Due iniziative a forte valenza didattica riscossero successo. La prima consisteva nel progetto-laboratorio denominato "Una costa da scoprire", che portava scolaresche su una imbarcazione della flotta di pescherecci di Cattolica per una navigazione di circa due ore lungo la costa, da Cattolica all'area del Parco Naturale del San Bartolo, alla scoperta degli organismi popolanti il Mare Adriatico, dove alle lezioni teoriche si associavano attività (come il campionamento del plancton, la misurazione della densità dell'acqua, i calcoli della salinità o l'osservazione della trasparenza). La seconda era invece l'iniziativa "L'Acquario entra in classe", un progetto sperimentale avviato nei mesi invernali, in cui la scoperta delle tematiche marine avveniva direttamente all'interno delle classi. Il metodo utilizzato per i progetti era mirato a soddisfare le diverse competenze ed età dei partecipanti essendo volto a tutto l'arco scolastico.

didascalie avrebbero permesso al pubblico una conoscenza più esauriente di quello che avrebbero osservato. Sarebbero state proposte anche nuove vasche rappresentative dei mari tropicali, tra cui “Baia della Tortuga” con fauna caraibica e una tartaruga.

Si decise inoltre di attrezzare e sviluppare l'area della spiaggia adiacente alla struttura, al fine di offrire ulteriori opportunità di svago e intrattenimenti sportivi. Il successo della mostra dei Veleni portò ad arricchirla di altre specie animali, quali il cobra albino, e vegetali, con ulteriori piante tossiche. Ancora, fu proposta la mostra “I Suoni del Mare”, per far ascoltare, ad esempio, i sistemi di comunicazione prodotti da pesci e mammiferi marini o le immissioni sonore emesse durante la caccia alle prede.

Sempre nel 2004 l'Acquario di Cattolica promosse l'iniziativa denominata “Oceano 51”, felice iniziativa di comunicazione in collaborazione con il fumetto Topolino, che chiedeva ai lettori di realizzare la loro una vasca ideale

In sostanza, le quarta e la quinta stagione videro uno spostamento progressivo del focus del prodotto sul tema animale ed il cambiamento in corso iniziava davvero a dare i suoi frutti.

Dal punto di vista qualitativo, si può notare come tutti i mutamenti apportati riguardassero sia la politica di comunicazione al mercato (una delle determinanti della qualità attesa) sia la dimensione della qualità *serviscape* e come, di conseguenza, si stesse procedendo (anche se non in maniera “consapevole, non erano state fatte analisi in questa direzione) verso una riduzione dei *quality gap* prima descritti. Alcune aggiunte chiave al prodotto, quali la vasca tattile e l'immersione con gli squali, evidenziano come le specifiche della qualità che il management voleva si fossero trasferite realmente nella loro realizzazione (producendo una diminuzione del gap 3). Inoltre, l'offerta iniziava ad essere concentrata su ciò che maggiormente veniva apprezzato (quindi anche il gap 5 si riduceva). Infine, anche la comunicazione fu funzionale ad una diminuzione del gap 4: da un lato si inducevano aspettative meno elevate; dall'altro, si tentava di far divenire tali aspettative più *realistiche*. In definitiva, si stava agendo per spostare la valutazione della qualità del servizio da negativa ad accettabile.

Nei due anni successivi, la componente animale e vegetale dell'Acquario venne ulteriormente ampliata, si arrivò a 70 vasche. La vasca tattile e l'immersione con gli squali erano ormai affermati punti di forza dell'offerta. Nel 2006, la settima stagione, venne proposto il percorso interattivo “Alla Conquista dei Mari”, che ripercorreva con rigore storico e con effetti speciali la storia della navigazione e della pirateria. In tale biennio venne anche potenziata la didattica.

Nel biennio 2005-6, la qualità totale percepita dai visitatori dell'Acquario di Cattolica (che ammontarono a 196.000 ed a 202.000) andava migliorando, in particolare sul versante della qualità economica e organizzativa. Anche i *quality gap*, quindi, continuavano a ridursi. Tuttavia, sebbene il prodotto avesse iniziato a rientrare forse già dal 2003 nella zona di tolleranza, i numeri dei visitatori registrati lasciano intendere che finora non si era riusciti ad andare oltre una qualità confermata, sinonimo di qualità accettabile. Una qualità confermata positivamente, in relazione ai risultati degli altri Parchi nel territorio, doveva tradursi in numeri più elevati di biglietti venduti.

È nel 2007 che avvenne la trasformazione definitiva dell'identità del prodotto: la struttura divenne definitivamente un acquario. Contemporaneamente venne inaugurato un nuovo sito internet, decisamente migliore (predisposto sia per valorizzare l'acquario che come strumento di connessione con il territorio) venne data attenzione alla clientela internazionale (con il ricorso alle audioguide in più lingue), e si potenziarono le iniziative educative nei periodi invernali e primaverili. I visitatori annuali registrati furono 205.000,

Dal 2008 prese avvio una nuova stagione strategica: da un lato, si chiari definitivamente il target dell'Acquario, la famiglia e, dall'altro, con l'eliminazione dell'ascensore virtuale, si prendeva atto del superamento della centralità della tecnologia. Proseguirono così gli investimenti per ampliare la presenza di specie vive (importante fu l'arrivo di quattro cuccioli di squalo martello, collocati in una nuova grande ambientazione tropicale di oltre 80.000 litri di acqua marina insieme a numerosi pesci tipici delle barriere coralline, l'incremento della presenza di pesci del Mediterraneo e di altri tipici dell'Adriatico, e l'arricchimento del percorso "Veleni" con una nuova area dedicata a sauri, serpenti e rettili esotici). Ampliato - con ulteriori allestimenti, strumentazioni, materiali e uno staff altamente qualificato - il Dipartimento Didattico Culturale, esso costituì la base per lo sviluppo del progetto "Un Mare di idee 2008/2009" rivolto al mondo della scuola. Nello stesso anno i visitatori furono 220.000, una cifra superiore al picco fino a quel momento più alto del 2004 e da allora sono andati crescendo.

Costante è l'impegno sul miglioramento del prodotto, che vede incrementi del patrimonio animale (una vasca dedicata al pesce palla, nuovi squali violino, inseriti nella vasca degli "squali con le ali", quali aquile di mare e razze, tre murene verdi, l'area dedicata ai pinguini dei climi temperati, l'asilo delle tartarughe e l'esotario) che occupa ormai più di 100 vasche. L'ultima novità è stata l'arrivo delle lontre, che ha introdotto la nascita di un nuovo percorso, quello giallo, dedicato non solo a tali mammiferi ma anche a cuccioli di caimano e in generale ai corsi d'acqua e alla specie che li popolano..

Il successo della struttura viene sigillato dal Parksmania Awards 2010 dell'*edutainment* per il "Laboratorio in Barca - Un Mare da Scoprire", giudicato il miglior progetto didattico dell'anno.

4.3 L'Acquario di Cattolica oggi

Con i suoi 2.500.000 litri di acqua marina contenuti più di 3000 esemplari di 400 specie diverse, l'Acquario di Cattolica è oggi il più grande acquario dell'Adriatico e il secondo in Italia (dopo Genova).

"Oggi tutto ruota attorno al tema animale: è didattico, è divertente, ed è experience", sono parole del responsabile marketing che sintetizzano efficacemente il posizionamento di questa struttura nel mondo dell'*edutainment*.

In sintesi, al visitatore vengono ora proposti:

- il percorso blu, composto da oltre 100 vasche ospitanti una moltitudine di esemplari marini originari di tutto il mondo, la vasca degli squali, dei pinguini, delle tartarughe, delle meduse e quella tattile. In esso è possibile assistere al pasto dei trigoni, degli squali e tutti i giorni a quello dei pinguini ad opera dello staff;
- il percorso verde, che accoglie rane, insetti, serpenti, tartarughe, gechi e iguane;
- il percorso viola, prettamente didattico e consistente nella mostra "I Suoni del Mare", con pannelli esplicativi e filmati al fine di far comprendere come comunicano pesci e mammiferi marini;
- il percorso giallo, in cui sono presenti lontre, squali d'acqua dolce, caimani e pesci accetta. Tutti i giorni, alla somministrazione di cibo alle lontre da parte dello staff dell'Acquario.

Dal punto di vista che ci interessa, la struttura rimane un pacchetto di servizi, costituito quindi da un servizio primario e da altri satellitari. Il servizio primario si fonda naturalmente sui quattro percorsi appena citati, attorno a cui si sviluppano servizi satelliti²⁸. come le aree shopping od i punti di ristoro od i progetti che di volta in volta vengono lanciati²⁹

La struttura oggi non solo è divenuta un importante acquario, ma ha assunto anche un ruolo di rilievo nel territorio. Esso collabora con strutture alberghiere, agenzie viaggi e tour operator a livello nazionale, fornendo un contributo all'aumento della visibilità della zona e delle relative presenze turistiche; non ultimo, la sua attività sostiene l'occupazione locale. Interessanti sono le prospettive future, in particolare si punta a rafforzare sempre più la collaborazione e le sinergie tra il gruppo che gestisce oggi l'Acquario e Costa Edutainment³⁰ in ambito acquariologico, veterinario e tecnico, sia attraverso iniziative di formazione specifiche e scambio di conoscenze scientifiche, sia mediante progetti didattici, commerciali e di marketing/comunicazione comuni..

4.4 La qualità dei servizi dell'Acquario di Cattolica

È a questo punto possibile proporre alcune considerazioni sul tema della qualità come si propone oggi.

²⁸ La definizione del pacchetto è un fatto dinamico, ad esempio i laboratori didattici, in origine aventi il carattere di servizi satellitari, hanno acquisito rilievo molto maggiore assumendo carattere di servizio primario sempre più importante.

²⁹ Si ricordi, ad esempio, il progetto del 2011 "Salva Una Specie In Pericolo", nato per contribuire attivamente al sostegno di programmi nazionali e internazionali per la tutela e la salvaguardia delle specie a rischio di estinzione

³⁰ Si ricorda che è stata Costa Edutainment, attuale socio di maggioranza di Parconavi, a promuovere la nascita della Cooperativa. Inoltre, l'azione di quest'ultima è sempre stata supportata dalla società genovese.

Concentrando l'attenzione sulle attese dei visitatori dal 2007 in avanti, occorre innanzitutto sottolineare che la comunicazione si è fortemente concentrata sulla formazione di aspettative esplicite realistiche, centrate sulla dimensione animale, e si posizioni su una qualità attesa "giustificata".

Difatti, considerando le singole dimensioni della qualità sperimentata all'Acquario di Cattolica, si può notare quanto segue.

La qualità *serviscape* è la dimensione qualitativa che è mutata maggiormente. Il supporto fisico strumentale ha subito dal 2001 al 2006 numerosi cambiamenti, per poi essere rivoluzionato dal 2007 in avanti. Oggi esso consiste in vasche o teche contenenti esemplari animali e vegetali vivi, che possono essere apprezzati al massimo. Riguardo al supporto fisico ambientale, per la zona locale (Le Navi) e il territorio (Riviera Romagnola) restano valide le considerazioni positive già proposte, perché nulla è cambiato. In conclusione, si ritiene che la qualità *serviscape* oggi percepita dal pubblico sia senza dubbio positiva, ed essendo che il rapporto supporto fisico-visitatore è quello fondante il servizio reso dall'Acquario, essa ha un'influenza molto elevata sulla qualità sperimentata.

Anche l'organizzazione del servizio è cambiata notevolmente. Chi si reca all'Acquario non deve sottostare a nessuna coda (è possibile evitare anche quella alle biglietterie), alla visione di alcun filmato introduttivo o a deludenti esperienze. Il visitatore entra e trova immediatamente esposto ciò per cui ha pagato il biglietto: una grande varietà di specie animali. Ne consegue che la percezione della qualità del rapporto ha notevoli possibilità di risultare soddisfacente. Inoltre, i quattro percorsi sono stati organizzati in modo tale che il pubblico trovi sempre stimoli. La qualità organizzativa attuale del servizio, perciò, risulta anch'essa essere positiva.

Come detto precisato con riferimento alla prima fase di vita, la qualità relazionale è sempre stata percepita favorevolmente dal pubblico. Un personale di contatto disponibile, gentile e competente è un supporto importante, che rafforza le altre dimensioni. Come già ricordato, assai apprezzati sono i momenti in cui lo staff si occupa degli animali direttamente sotto gli occhi del pubblico, aspetto qualificante della qualità relazionale.

Riguardo alla qualità economica, si ritiene sia buona: il prezzo per il biglietto d'ingresso all'Acquario è inferiore a quello delle strutture limitrofe; negli ultimi anni poi sono stati effettuati diversi investimenti mirati nel prodotto, che si stanno rivelando vincenti e che vengono adeguatamente spiegati al pubblico.

Alla luce di tutto ciò, ad una persona cosa rimane da una visita all'Acquario di Cattolica?

Considerando la qualità tecnica del risultato – vale a dire, il visitatore si diverte e al contempo impara, come implica il concetto di *edutainment* che dovrebbe caratterizzare il suo prodotto? - l'obiettivo di educare divertendo in maniera efficace è stato finalmente raggiunto, ma il contenuto di *edutainment* è nel tempo mutato. Il Parco Le Navi, fondato sulla multimedialità, mirava ad una idea di *edutainment* le cui componenti divertimento e valenza didattica tendevano ad equivalersi. Oggi la valenza didattica prevale nettamente.

Dalle considerazioni effettuate nell'elenco delle varie dimensioni qualitative, emerge quindi come la qualità sperimentata dai visitatori possa essere oggi elevata, ma soprattutto in linea con la loro qualità attesa.

In seguito alle modifiche apportate negli ultimi anni, è indubbio che la soddisfazione dei visitatori sia ulteriormente aumentata, come testimonia una crescente affluenza all'Acquario che è esito di una qualità percepita totale mai stata positiva quanto ora. Probabilmente l'Acquario di Cattolica non ha ancora raggiunto in modo pieno lo stadio di qualità confermata positivamente per cui i visitatori trovino addirittura di più di quello che si aspettano (che introduce però il rischio di una super qualità difficilmente sostenibile nel tempo).

Per quanto riguarda, infine, l'analisi degli scostamenti, il servizio odierno fornito dall'Acquario può essere descritto nei termini seguenti sembra aver recuperato le criticità; in particolare il recupero è evidente per i gap 2 e 3, raggiunte le specifiche della qualità coerenti con la cultura del servizio e gestite in un contesto tecnologico molto più ragionevole. Il numero dei visitatori è il primo segnale di questo, come lo sono la dinamica del passaparola e l'immagine che si comunica.

4. Qualche riflessione conclusiva

L'esperienza dell'Acquario di Cattolica, pur nella limitatezza dell'analisi proposta³¹, consente alcune considerazioni finali.

Vale innanzitutto la pena partire da una sottolineatura di tipo generale, le cui ripercussioni sono centrale per il nostro tema. La rilevanza dei servizi di *edutainment* sembra destinata a crescere nel mondo odierno: essi trovano terreno fertile in paesi che hanno raggiunto o che stanno raggiungendo livelli di benessere, in termini di reddito, di condizioni di vita e di approccio culturale, tali da dare spazio all'interesse verso le due dimensioni costitutive di questo mondo, l'*education* e l'*entertainment*.

Rispondere alla crescente domanda di un uso qualitativo del tempo libero, che coniughi cultura, educazione, spettacolo, emozione e divertimento in esperienze uniche e significative (dove la parola esperienza acquisisce una posizione chiave nella fusione dei due aspetti, essendo ovviamente stata caratterizzante del divertimento, essendo invece emersa nell'educativo in tempi recenti) costituisce una sfida interessante sia dal punto di vista del business (e quindi degli operatori che intendano avventurarsi su questo terreno) che da quello sociale (per le ricadute positive che esso ha sulla società in quanto tale). È questa specifica

³¹ È di tutta evidenza il fatto che l'analisi potrebbe essere condotta con una strumentazione più accurata, rigorosa ed adeguata, ma avendo questo articolo un obiettivo prevalentemente di tipo divulgativo, si ritiene che le argomentazioni proposte possano soddisfare il lettore.

sottolineatura che rende di particolare importanza il tema della qualità, al quale si è dedicata l'analisi proposta.

E' banale ed ovvio ribadire quanto la qualità sia centrale nel processo di erogazione di un servizio; meno banale ed ovvio è entrare nel merito della sua specificazione come qualificazione del servizio stesso, ancora meno banale ed ovvio pare accompagnarla all'evoluzione che un servizio complesso subisce nel tentativo di trovare una sua definizione precisa e, quindi, la sua collocazione sul mercato.

Senza entrare nel merito delle scelte che, a suo tempo, portarono al primo progetto di questo parco (errate o imprecise che furono non rileva), basti ribadire quanto esse incisero sulla qualità attesa e sperimentata e quanto il divario tra queste si rivelò fallimentare dal punto di vista strettamente economico³²: i numeri di visitatori previsti nel progetto non furono mai raggiunti (ed era su quelli che era stato costruito il piano di rientro) certamente perché le promesse su ciò che il parco offriva risultarono disattese. E quando l'insoddisfazione diviene fatto "normale" si traduce in insuccesso con quello che ne consegue³³

In fondo il cliente ha esigenze molto lineari: se è vero che la qualità è ciò che chiede il cliente, è altrettanto vero che ciò che egli chiede, proprio in termini di qualità, è fortemente "indotto" da quanto gli viene promesso, prospettato, fatto intuire e questo soprattutto laddove le asimmetrie informative costituiscono fattore di stimolo e di curiosità che spinge ad avvicinarsi alla proposta. In altri termini, questa tipologia di servizi, da un lato, necessita di proporre novità e di giocare sul "non noto e non saputo" per attrarre interesse; dall'altro, questa condizione (indispensabile per motivare i visitatori) la costringe a proporre un profilo di servizi che risponda ad un progetto molto orientato a sfidare aspettative indefinite, che devono essere tradotte in esplicite nell'articolazione del servizio.

Si tratta di un compito non semplice - anche se ovviamente si può fare tesoro del circuito di esperienze in cui la struttura si colloca, la logica di rete ancora una volta si rivela premiante - che può essere affrontato e portato a termine coordinando in maniera sincronica tutte le dimensioni della qualità che abbiamo richiamato. E su questo livello si pone l'ultima riflessione: la multidimensionalità della qualità come condizione necessaria. Il nostro caso mostra come le diverse facce della qualità contribuiscano all'esito finale sostenendosi a vicenda in una sorta di gioco di squadra in cui la complementarità tra i vari parametri, così come tra le varie professionalità, crea il valore che il pubblico attende.

In questa prospettiva, la partita è solo che agli inizi.

³² Non sono stati presi in considerazione in questo lavoro i dati più strettamente economico-finanziari relativi agli investimenti, ma non si può dimenticare l'entità e neppure si può non ricordare le implicazioni che il fallimento ha avuto per i soggetti promotori e per coloro (i lavoratori ad esempio) che ne sono rimasti coinvolti.

³³ Da questo punto di vista, la nostra storia è una storia positiva, perché l'interesse di alcuni soggetti, Costa Edutainment in primis, ha consentito un nuovo inizio più realistico e più solido.

Bibliografia

- Bateson J.E.G. (1995), *Managing Services Marketing*, Fort Worth, TX, The Dreyden Press.
- Berry L.L., Parasuraman A., Zeithaml V.A. (1994), "Improving service quality in America: lessons learned", *Academy of Management Executive*, vol. 8, 2, p. 32-52.
- Bilanci di chiusura: Parconavi S.p.A. (anni 2000, 2001, 2002, 2003, 2004); SEPAR S.p.A (2005, 2006); Soc. Coop. Le Navi, (2007, 2008, 2009, 2010, 2011).
- Mary Jo Bitner (1995), "Building service relationships: It's all about promises" *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23 4, pp 246-251
- Buzzo B. (2010), *Governare la comunicazione d'impresa. Modelli, attori, tecniche, strumenti e strategie*, Franco Angeli, Milano.
- Cerist, Università degli Studi di Genova - Confindustria Genova (2008), *Indagine sull'impatto economico dei turismi a Genova e Provincia*, Rapporto finale, Genova.
- Costa N. (2010), "Il valore dell'*edutainment*", *Sinergie*, 82, p. 109-114.
- Cronin J.J., Taylor S.A.(1992), "Measuring Service Quality: a reexamination and extension", *Journal of marketing*, n. 56, p. 55-72.
- Doar K. H. (2007), *Case Studies in Aquarium History: Trends Discovered in Studying the History of Three Regional Aquariums*, Florida State University.
- Eiglier P., Langeard E. (1987), *Il marketing strategico nei servizi. Servuction – come gestire il contatto tra l'azienda e il cliente*, McGraw-Hill, Milano.
- Foglio A. (2011), *Change Management come strategia d'impresa. Governare futuro e cambiamenti e tramutarli in opportunità*, Franco Angeli, Milano.
- Gronross C. (2000), *Service management and marketing*, Chichester, Wiley; trad. it (2009).
- Kotler P., Keller K.L.(2007), *Marketing Management*, Prentice Hall, New Jersey
- Leonardi E., Negro G. (2003), *Servire successo. Come progettare, organizzare ed erogare servizi eccellenti*, Il Sole 24 Ore, Milano.
- Milman A., Okumus F., Dickson D., (2010) "The contribution of theme parks and attractions to the social and economic sustainability of destinations", in *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, vol. 2, 3, p. 338-345.
- Minardi E., Lusetti M.L., (1998), *I parchi di divertimento nella società del loisir*, Franco Angeli, Milano.
- Ojasalo J. (2001), "Managing customer expectations in professional services", *Managing Service Quality*, Vol. 11 Iss: 3, pp.200 - 212
- Parasuraman A, Berry L.L., Zeithaml V.A., (1991) *Servire Qualità*, McGraw Hill, Milano.
- Parasuraman A., Berry L.L., Zeithaml V.A. (1991), "Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale", *Journal of Retailing*, vol. 67, p. 420-450.
- Parasuraman A., Berry L.L., Zeithaml V.A. (1985), "A conceptual model of services quality and its implications for future research", *Journal of Marketing*, vol. 49, p. 41-50.

Teresina Torre

La qualità nei servizi di *edutainment*. Il caso dell'Acquario di Cattolica.
Impresa Progetto – Electronic Journal of Management, n. 2, 2013

Pini G. (2010)., *Il nuovo marketing del prodotto turistico. Analisi, strategie ed emozioni*, Franco Angeli, Milano.

Werquin P. (2010), *Recognizing non formal and informal learning*, OECD Publishing.

Yin R. K. (2012), *Case study research: design and methods*, Thousand Oaks, Ca, Sage.

Sitografia

<http://www.acquariodicattolica.it>

<http://www.acquariodigenova.it>

<http://www.aza.org>

<http://www.biaza.org>

<http://www.cattolica.info>

<http://www.confindustria.rimini.it>

<http://www.costaedutainment.it>

<http://www.eaza.net>

<http://www.euphonweb.com>

<http://www.georgiaaquarium.org>

<http://www.iaapa.org>

<http://job24.ilsole24ore.com>

<http://www.mirabilandia.it>

<http://www.montereybayaquarium.org>

<http://www.oltremare.org>

<http://www.parchionline.it>

<http://www.riminiweb.net>

<http://seaworldparks.com>

<http://www.themeparkinsider.com>

<http://www.visitsealife.com>

Teresina Torre

Professore associato di Organizzazione Aziendale

Dipartimento di Economia

Università degli Studi di Genova

Via Vivaldi 2

16126 Genova

teresina.torre@economia.unige.it