

# Meccanismi e logiche della produzione di esperienze<sup>1</sup>

Fulvio Fortezza

**Sommario** 1. Note introduttive - 2. Evoluzione dello scenario e prospettiva esperienziale - 3. Specificità dei prodotti-esperienze e implicazioni di marketing - 4. Nuovi operatori delle esperienze: i “produttori” di cofanetti esperienziali - 5. L’indagine sul campo - 5.1 Breve profilo aziendale - 5.2 La metodologia d’indagine - 5.3 Le evidenze emerse - 6. Considerazioni conclusive e implicazioni manageriali - Bibliografia

## Abstract

This paper analyses the concept of “experience” from a marketing point of view. In marketing studies it has been the recipient of a good deal of attention over the years, being recently subject to specific definition, study and critical review. While most studies have focused on “experiential marketing”, however, marketing of those who create the experience – the so-called “experience builders” – has remained relatively neglected.

This study therefore aims at getting a deeper understanding of two particular issues: how the value creation process of experiences takes place and what is most important for people in purchasing experiences, either in terms of what are the main reasons for them to buy experiences, what they expect when buying an experience, and how they assess the value of what they experience.

Evidence has been obtained from a multilevel path of action research in partnership with “Wish Days”, an up and coming SME located in Verona that in just a few years has made a name for itself as the Italian main player in the “experience gifts market”, mainly with the brand “Emozione3”. Wish Days has cleverly and creatively taken advantage of the business opportunities that have been emerging from recent trends in society and particularly in new definition of leisure time and the role it plays in people’s perception of satisfaction and happiness.

**Keywords:** experience, value creation, leisure time.

## 1. Note introduttive

---

<sup>1</sup>Un sentito ringraziamento al management di Wish Days Srl e, in particolare, al dott. Andrea Dusi, co-fondatore e amministratore delegato, per la preziosa collaborazione offerta.

Il presente articolo affronta il tema del marketing delle esperienze, con particolare riferimento alla progettazione e generazione del valore in questo particolare ambito di mercato, anche in relazione allo studio e alla comprensione dei processi di domanda.

Il concetto di “esperienza” è oramai entrato fra i termini più comuni nella pratica di marketing. Anche in letteratura, sono proliferati i contributi sul tema, a partire da quelli che hanno aperto la strada a questo filone, ovvero gli studi di Pine e Gilmore (1999), da un lato, e Schmitt (1999), dall’altro. Oggi il filone esperienziale (Fortezza, 2013a) si è oramai accreditato come una delle più interessanti evoluzioni del marketing concept, assieme al più consolidato filone del marketing relazionale (Resciniti, 2008). Molto meno trattato è invece il tema del marketing delle imprese che hanno come core business proprio le esperienze (produttori o retailer di esperienze), intese come output a sé stanti (Fortezza e Pencarelli, 2010, 2011), fatta eccezione per il lavoro di Valdani e Guenzi (1998), relativo ai parchi tematici e comunque focalizzato sull’*entertainment*, che è solo uno dei possibili business esperienziali. Peraltro, in questo contributo le esperienze di divertimento all’interno dei parchi vengono qualificate come un particolare segmento dell’offerta di servizi.

Al contrario, nell’attuale società postmoderna, pur nell’ambito di una crisi economica particolarmente delicata, le persone sembrano essere sempre più alla ricerca di gratificazioni emozionali profonde, che spesso acquisiscono sul mercato sotto forma di specifiche soluzioni per trascorrere piacevolmente il proprio tempo libero. Da questo punto di vista, è particolarmente significativo lo sviluppo che anche in Italia ha registrato negli ultimi anni un particolare tipo di prodotto-esperienza, quali sono i “cofanetti esperienziali”.

Il marketing delle esperienze richiede sforzi integrati di analisi, progettazione, messa in scena e valorizzazione, che devono consentire di esaltare il vissuto personale e la sfera cognitiva e emozionale del consumatore, alterando positivamente il suo “status quo” (Fortezza e Pencarelli, 2010, 2011). Per questa via, le esperienze a maggior valore sono quelle che riescono a produrre ricordi memorabili nella mente e nel cuore dei fruitori. Bisogna considerare che anche le esperienze sono soggette a un possibile processo di banalizzazione. Si tratta, anzi, di una delle principali sfide che le imprese che operano in questo comparto devono affrontare, in molti casi facendo leva, fra le altre cose, sulla ricerca di esperienze particolari, inusuali, non necessariamente di tipo “iperreale”, artificiale. Oggi, peraltro, si registra la maggiore propensione delle persone a vivere esperienze maggiormente autentiche.

Il presente contributo mira a raggiungere due principali finalità:

- acquisire elementi utili per approfondire la conoscenza dei processi di design e produzione delle esperienze, intese come prodotti (intangibili e emozionali) complessi;
- studiare i processi di domanda in questo particolare ambito, con riferimento soprattutto alle motivazioni d’acquisto, ai criteri di valutazione e al tipo di beneficio ricercato da parte dei clienti.

Il metodo d'indagine è basato sui principi dell'*action research* (Berg, 2001), un approccio di ricerca collaborativo, che – nella fattispecie in ambito aziendale – prevede la profonda collaborazione con un'impresa al fine di studiare dall'interno fenomeni complessi e fornire al partner di ricerca chiavi di lettura dei fenomeni stessi e strumenti che ne arricchiscano le competenze e la capacità di generare valore nel proprio mercato di riferimento. La scelta di questo metodo è nata dall'opportunità di sfruttare un'occasione di collaborazione con il mondo accademico attivamente ricercata dall'impresa-partner.

Lo studio si è avvalso di molteplici e interrelati step di indagine, a partire da marzo a novembre 2013, in collaborazione con Wish Days, PMI di successo con sede a Verona, capace di ritagliarsi in pochi anni il ruolo di *player* italiano di riferimento nel mercato dei cofanetti esperienziali, in particolare con il brand Emozione3. A tal fine, l'attività empirica ha incluso anche interviste dirette semi-strutturate con i fruitori delle esperienze co-progettate e co-prodotte con l'azienda.

## 2. Evoluzione dello scenario e prospettiva esperienziale

Soddisfatti in modo ampio, per larghi strati della popolazione, i precedenti bisogni, tipici di una società in fase di sviluppo, oggi gli individui sono alla ricerca di nuove forme di appagamento (Addis, 2005) e di felicità (Morace, 2005; Chancellor e Lyubomirsky, 2011), in chiave meno materialistica di un tempo (Richins, 2013; Zhong e Mitchell, 2013). Ciò porta a ricercare nuovi stimoli, esperienze gratificanti e coinvolgenti, che spesso sono tradotte in "offerte di mercato" (Rifkin, 2000). Queste possono essere in grado o di riprodurre la valenza e l'utilità di esperienze di vita che in precedenza venivano auto-prodotte, oppure di generare occasioni di esperienza del tutto originali<sup>2</sup>.

Nell'ambito di questo scenario, le esperienze vissute danno valore all'individuo quando:

- appagano i sensi, anche esaltandoli (Ritzer, 2000);
- creano occasioni di socialità, ovvero di condivisione e di ri-radicalamento comunitario (Cova, 2003; Maffesoli, 2004; Fortezza, 2009);
- consentono di affermare la propria identità, oppure di "acquisirne pro-tempore una", come nell'ambito di una rappresentazione teatrale (Rifkin, 2000);
- creano occasioni di autorealizzazione.

Nel corso degli ultimi anni si è evoluto profondamente il concetto di tempo libero ed è cresciuta la sua valenza (Resciniti, 2002, 2004; Aaker et al., 2011), qualificandosi come importante "asset" nella creazione di valore degli individui (Busacca et al., 1999). A differenza di un tempo, esso è vissuto sempre meno come "spazio prolungato, distinto e predeterminato" e sempre più come "insieme di momenti variamente distribuiti durante l'anno", il che permette di costruire la

---

<sup>2</sup>Ad esempio, il "viaggio nello spazio".

propria vita quotidiana come un “palinsesto di tante attività diverse” (Pratesi, 2002). Cambiano, quindi, i criteri di consumo del tempo libero, con la ricerca di soluzioni capaci di conferire “flessibilità” e novità. In questo modo, anche a prescindere dalle sofferenze di budget determinate dalla crisi economica, tende a farsi strada un modello – decisamente postmoderno (Fabris, 2003) – dove alle esperienze turistiche classiche si aggiungono e in molti casi si sostituiscono esperienze di minore durata, ma più frequenti e contraddistinte da maggiore varietà.

### **3. Specificità dei prodotti-esperienze e implicazioni di marketing**

A Pine e Gilmore (1999), con il concetto di “economia delle esperienze”, va attribuito il merito di aver evidenziato in modo efficace lo spostamento “strutturale” per quanto concerne la creazione di valore nei mercati business-to-consumer, nell’ambito di un’economia che, nei Paesi ad economia avanzata, tende, in modo generalizzato, verso una dematerializzazione degli asset di valore (Rullani, 1992, 2004; Jallat, 2002 ; Kotler et al., 2002; Normann, 2002). In realtà, questo passaggio verso un’economia prevalentemente a base immateriale è stato descritto fra i primi da Toffler (1980), con i concetti della “terza ondata” e della “*service society*”. In effetti, con il passaggio alla società post-industriale è progressivamente cresciuto il peso dei servizi ai fini della creazione del valore, aspetto testimoniato, in un’ottica “macro”, dall’incidenza dei servizi sul Pil dei Paesi ad economia avanzata e, in un’ottica “micro”, dalla crescente importanza, per le imprese manifatturiere, dei servizi abbinati ai beni (Cozzi e Ferrero, 2004; Grandinetti, 2008). Volendo estremizzare il concetto di “dominanza dell’immaterialità sulla creazione del valore”, come osserva Pencarelli (2009), si potrebbe anche affermare che oggi qualsiasi tipo di impresa potrebbe qualificarsi come impresa di servizi, dal momento che offre sul mercato output a forte contenuto immateriale e processuale e compete, quindi, prevalentemente sulle dimensioni intangibili, piuttosto che su quelle fisiche e materiali.

Nell’ambito di questa tendenza, l’“economia delle esperienze” delinea una nuova frontiera concettuale ai fini della creazione di valore economico (Boswijk et al., 2005), sia “rivestendo” beni e servizi in chiave esperienziale, sia “impacchettando” e vendendo le esperienze come prodotti (Pencarelli e Forlani, 2002; Fortezza, 2013a). Focalizzando quest’ultimo caso e riprendendo ancora Pine e Gilmore (1999), le esperienze rappresentano una categoria economica a sé stante, diversa dai servizi, rispetto a cui (ragionando prevalentemente in ottica business-to-consumer) presentano maggiore complessità e potenzialità di valore (Fortezza e Pencarelli, 2010, 2011). Nella “progressione” dai servizi alle esperienze, infatti, da un lato aumenta il contenuto personale dell’esperienza di consumo vissuta (in virtù di un crescente grado di coinvolgimento dell’individuo nell’atto di consumo), dall’altro aumenta l’impatto sulla sfera cognitiva e/o emozionale dell’individuo (Van Boven e Gilovich, 2003), due dimensioni che si riflettono sul rischio di massificazione dei rispettivi business (decescente dai

servizi verso le esperienze). In tal senso, bisogna partire dal presupposto che le esperienze sono per definizione soggettive, per cui lo stesso “programma esperienziale” può determinare reazioni e effetti sulla sfera esistenziale estremamente diversi a seconda dei soggetti e ciò a maggior ragione quando si parla di “trasformazioni da produrre sull’individuo”. Per quanto riguarda la dimensione dell’impatto sull’individuo, è interessante il richiamo di Addis (2005) alla letteratura sull’origine delle emozioni, dove si evidenzia come le esperienze possano generare alterazioni nei processi basilari degli individui che ne sono protagonisti in termini di emozioni, atteggiamenti, comportamenti, aspetti fisiologici e espressioni. Sono tutte manifestazioni che riguardano la relazione fra l’individuo e l’ambiente in cui questo esso è inserito. In sostanza, le esperienze devono consentire di alterare positivamente gli equilibri della routine quotidiana degli individui. In tal senso, Boswijk et al. (2005) parlano di “modifica della prospettiva” per chi fruisce dell’esperienza. La differenza tra servizi e esperienze, quindi, non consiste in un mero distinguo terminologico, perché attiene alle aspettative e alle percezioni di valore dei clienti, quindi alla loro corrispondente disponibilità a pagare per il “prodotto” acquistato.

Per le imprese, dal canto loro, si tratta di una questione di “consapevolezza strategica”, laddove vi sono molti operatori che si collocano nell’ottica dell’offerta di servizi anche quando la loro “collocazione naturale” sarebbe nel business delle esperienze. È il caso, ad esempio, di quelle piste di noleggio di go-kart interessate principalmente a vendere minuti di utilizzo dei propri spazi e strumentazioni, anziché offrire “esperienze da piloti”, che risulterebbero molto più coinvolgenti, quindi a maggior valore.

Le specificità di prodotto delle esperienze suggeriscono anche specificità di marketing. Sulla base di quanto proposto in nostri precedenti contributi (Fortezza e Pencarelli, 2010, 2011), si può ipotizzare un modello (figura 1) in cui l’impresa operi come “regista dell’esperienza”, partendo dalle indicazioni fornite dal sistema informativo di marketing e sulla base delle scelte di segmentazione e di posizionamento che vengono operate.

In quest’ottica, l’impresa deve combinare sinergicamente:

- *sforzi analitici*, per individuare i segmenti di clientela più interessanti, per indagare il “mondo esperienziale” dei clienti, per analizzare l’arena competitiva, compresi possibili fornitori e partner;
- *sforzi di progettazione dell’esperienza*, per decidere a chi indirizzare l’offerta, quale tipo di proposta di valore realizzare, i contenuti, i temi e i programmi delle esperienze da inscenare, gli attori da fare entrare in gioco, gli spazi e le caratteristiche del “palcoscenico”. Per quanto riguarda, in modo specifico, *contenuti e programma dell’esperienza da far vivere*, è possibile far leva, richiamando Schmitt (1999), su specifici “attivatori di esperienza”, capace di procurare un certo “beneficio esperienziale”, coerenti con il tema scelto per la “messa in scena”. Nel dettaglio, si tratta di prevedere attività o fattori d’atmosfera che attirino la sfera del “sense” (esperienze sensoriali), del “feel” (esperienze affettive), del “think” (esperienze di apprendimento, creative, contemplative, propositive), dell’“act” (esperienze legate al fisico), del “relate” (esperienze aggreganti). Quanto al programma, ovvero alla *sequenza delle*

*attività da far vivere al cliente*, bisogna evitare di standardizzarlo e di definirlo in modo troppo rigido. Le esperienze, infatti, nascono attraverso l'interazione con "situazioni" capaci di produrre valore ad un livello "alto" nell'ambito della scala dei bisogni, tendendo verso i desideri, che hanno per definizione una natura molto intima, appunto personale;

- *sforzi di messa in scena dell'esperienza*, che hanno sostanzialmente a che fare con il "come" far funzionare il processo di erogazione dell'esperienza, sulla base anche degli attori che entrano in gioco, del ruolo e quindi del "copione" assegnato loro. In caso di presenza di "fornitori dell'esperienza", emerge anche l'esigenza di monitorare i processi qualitativi di gestione e di messa in scena, che devono essere coerenti con la dimensione progettuale;
- *sforzi di valorizzazione dell'esperienza*, intervenendo su elementi anticipatori, necessari per attrarre l'attenzione dei clienti e per vincerne le diffidenze, e su elementi di ricordo, con l'obiettivo di stimolare il passaparola e di creare "conversazioni" con i clienti, stringendo con essi rapporti di tipo relazionale, in particolar modo avvalendosi delle nuove possibilità offerte dai social network (Fortezza, 2013b).

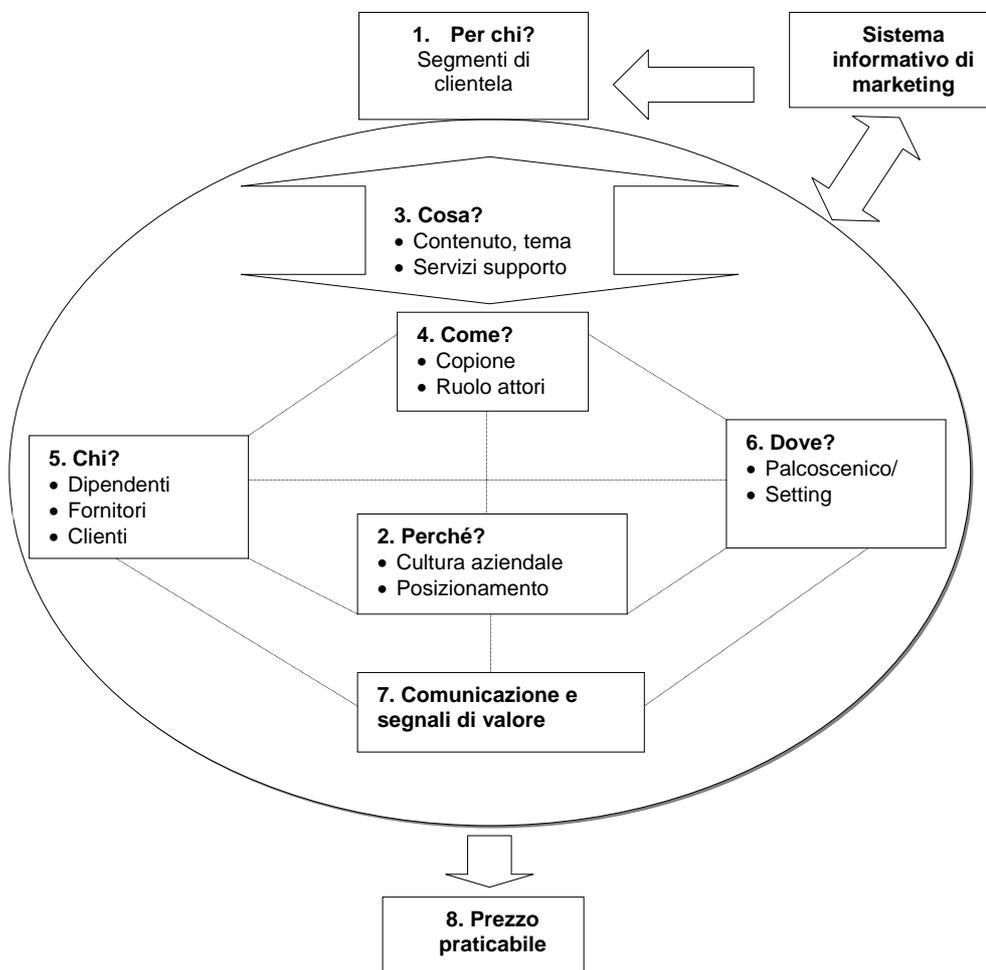
Secondo queste logiche, l'efficacia dell'impresa sul mercato è misurabile con il grado in cui l'esperienza risulta memorabile (o significativa) nelle percezioni del cliente, il che si riflette sul prezzo (massimo) praticabile per l'esperienza stessa.

Un problema rilevante nell'ambito del marketing delle esperienze, è la loro obsolescenza e il rischio di banalizzazione. Si tratta di una criticità molto evidente, ad esempio, nel caso dei parchi tematici, che anno dopo anno, anche in virtù della crescente concorrenza, hanno bisogno di "inventarsi qualcosa di nuovo".

In generale, per far fronte a questa minaccia è possibile puntare su:

- il rinnovamento frequente della gamma delle esperienze;
- cataloghi ampi e variegati;
- l'unicità delle proposte, scovando "il particolare";
- gli "effetti sorpresa";
- un maggior grado di partecipazione dei clienti nel processo di erogazione dell'esperienza;
- l'aggiunta di elementi di servizio utili, come nel caso dei servizi di pernottamento che vengono abbinati alla visita dei parchi tematici per rendere più comoda l'esperienza e per prolungarla, o la creazione di "pacchetti" (ottica del "*bundling*"), stringendo accordi con altri operatori dell'esperienza o dei servizi;
- un'evoluzione (dove possibile) verso il business delle "trasformazioni", ovvero percorsi esperienziali capaci di produrre cambiamenti rilevanti (ad esempio in termini di motivazioni personali o di competenze) duraturi sul cliente.

**Figura 1. Un possibile modello di marketing dell'esperienza**



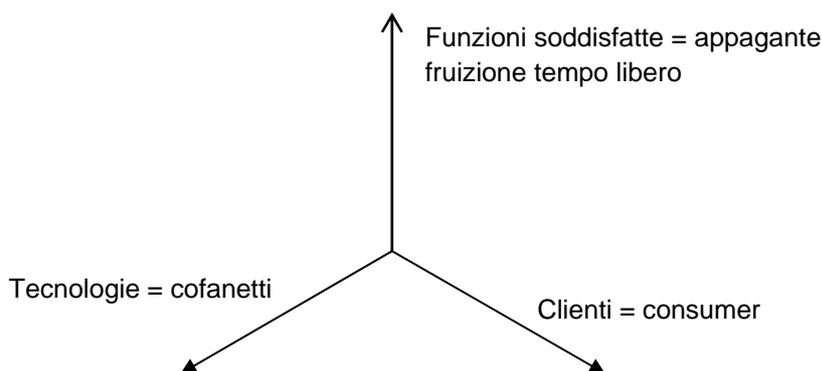
Fonte: Fortezza e Pencarelli (2010).

#### **4. Nuovi operatori delle esperienze: i “produttori” di cofanetti esperienziali**

Il comparto degli “operatori delle esperienze” è estremamente variegato e in evoluzione. Come già sottolineato, la letteratura di marketing ha generalmente inserito questo tipo di attività nell’ambito dei servizi di svago connessi al tempo libero. Nel concreto, oggi sono molte le imprese che intravedono potenziali di sviluppo e di profitto in questi mercati, anche attraverso totali o parziali riposizionamenti competitivi.

Una particolare figura di operatori delle esperienze che si sta diffondendo in questi ultimi anni è rappresentata dalle imprese che “impacchettano” e vendono esperienze di svago (da vivere in giornata o nell’ambito di brevi soggiorni), componendo assortimenti ampi e profondi, spaziando dalle attività adrenaliniche (es: lancio con il paracadute o giro in pista a bordo di una Ferrari) a quelle più rilassanti e sensoriali (es: “massaggio al cioccolato”). Il valore di queste esperienze risiede nella “soluzione” offerta al cliente, che consiste in momenti piacevoli da regalare o regalarsi, nell’ottica dell’ottimale sfruttamento del tempo libero da parte di chi fruisce dell’esperienza. Queste “esperienze (di vita) a catalogo” possono prevedere modalità diverse di “packaging dell’esperienza”. Fra queste troviamo la soluzione del “cofanetto”, che configura uno specifico mercato (figura 2), su cui si basa il nostro approfondimento empirico e che, stando ai dati delle stime disponibili<sup>3</sup>, nel 2013 valeva in Italia circa 110 milioni di euro, con una crescita prevista nel 2014 di circa il 4%.

**Figura 2. Il mercato dei cofanetti esperienziali secondo il modello di Abell**



Fonte: nostra elaborazione

Il principale player di questo mercato in Italia (in termini di notorietà di brand e di quota di mercato) è il gruppo internazionale Smart Box, presente in 15 Paesi europei e anche in Canada, Stati Uniti, Giappone, Brasile, Australia, Cina e Messico. L’impresa italiana con maggiori quote in questo mercato e principale competitor di Smart Box è Wish Days (in particolare con il marchio Emozione<sup>3</sup>), protagonista di una crescita costante nel corso degli ultimi anni. Vi sono poi molteplici altri operatori, fra cui anche importanti *player* del turismo nazionale, come Boscolo Group (con il brand “Boscolo Gift”) e Alpitour (con il brand “WeBox”). Del resto, si tratta di un mercato che ancorché presenti ancora dei margini di crescita<sup>4</sup>, si contraddistingue anche per dinamiche gestionali estremamente complesse (connesse in particolare all’outsourcing della

---

<sup>3</sup>Fonte: Osservatorio interno Wish Days Srl.

<sup>4</sup>Si tratta di un mercato più maturo nei Paesi anglosassoni.

produzione di esperienze), aspetto che ha messo in difficoltà molte aziende che si sono cimentate in quest'area di business, anche a livello internazionale.

Sullo sviluppo di quest'area d'affari ha inciso la penetrazione dei principali *player* negli scaffali della distribuzione organizzata (prevalentemente grandi *store* di elettronica e catene di librerie<sup>5</sup>). La conformazione del cofanetto ne consente un'agevole collocazione nei punti vendita (di solito in espositori forniti dai "produttori dei cofanetti"), alla stregua di qualsiasi altro "prodotto". Il format del cofanetto comprende le seguenti componenti tipiche:

- una *copertina*, che identifica la categoria (linea) di appartenenza del cofanetto (es: benessere), consentendo di anticipare il tipo di esperienza "contenuta" al suo interno, nonché altri fondamentali segnali di valore, come il prezzo e l'indicazione del numero di referenze specifiche fra cui scegliere;
- il *contenitore*;
- il *catalogo*, da cui il fruitore può scegliere la referenza preferita e che contiene anche diverse informazioni utili per comprendere il meccanismo di prenotazione e fruizione dell'esperienza;
- il *voucher*, che va consegnato al fornitore<sup>6</sup> al momento dell'erogazione dell'esperienza, come attestazione del proprio diritto a fruirne.

Nel concreto, il "cofanetto" rappresenta un modo (fondamentale) per materializzare il tipo di esperienze contenute al suo interno, rendendone più tangibile il valore per acquirenti e fruitori. La distinzione fra acquirenti e fruitori è importante, perché i cofanetti possono essere acquistati per uso proprio o come regali (emozionali), soluzione che può essere interessante oltre che per i consumatori finali anche per le aziende, nell'ambito di iniziative di incentivazione e *benefit* rivolte ai propri dipendenti e collaboratori o nell'ambito di programmi promozionali e di fidelizzazione messi a punto per la propria clientela. Clarke (2008) definisce questi "*gift* esperienziali" come il dono di un'attività (o di un pacchetto di attività) in cui il destinatario è invitato a "partecipare". Il valore dei "*gift* esperienziale" risiede nell'immaginazione di chi li dona e di chi li riceve e questo ne aumenta la "flessibilità". Ciò contribuisce a rendere unici questi prodotti, a vantaggio del grado di soddisfazione delle parti in causa (chi dona e chi riceve).

---

<sup>5</sup>Canali secondari sono rappresentati dalle agenzie di viaggio e dal web.

<sup>6</sup>Si consideri che i fornitori maturano il proprio diritto a esigere il compenso dal "produttore dei cofanetti" solamente quando il cliente (destinatario del cofanetto, in caso di regalo) ne fruisce. Si consideri anche che i cofanetti hanno una "durata" prestabilita (di solito entro i 16 mesi dall'acquisto) e che non sono infrequenti i casi in cui i clienti non li utilizzino nei termini previsti, ad esempio per mancanza di tempo o per dimenticanza. Queste casistiche favoriscono i "produttori di cofanetti", generando elevata marginalità.

## 5. L'indagine sul campo

### 5.1 Breve profilo aziendale

Wish Days è al momento l'operatore italiano di riferimento nell'ambito dei prodotti-esperienze da regalo e per il tempo libero, con i brand Elation (il brand dello start-up dell'azienda in questo mercato, attualmente in fase di rilancio) e Emozione3 (brand di punta, primo concorrente del leader di mercato Smart Box).

L'azienda, nata a Verona nel 2006, è stata protagonista di una rapida crescita, con un fatturato passato da 400.000 euro nel 2007 ai 44 milioni di euro previsti nel 2014 e un organico (fra sede principale e sede secondaria di Milano) passato dalle 35 unità del 2009 alle 92 del 2014.

Il giro d'affari è generato soprattutto grazie ai cofanetti esperienziali a marchio Emozione3, con 380.000 prodotti venduti nel 2013 (obiettivo di 421.000 unità a fine 2014), un fatturato di 32 milioni di euro nel 2013 (obiettivo di 36 milioni a fine 2014) e una quota di mercato del 29,8% nel 2013 (obiettivo del 32,6% a fine 2014). La gamma Emozione3 si compone di oltre 30.000 referenze (le specifiche esperienze che è possibile vivere, in tutta Italia<sup>7</sup>), suddivise in 41 prodotti (i diversi cofanetti collocati a scaffale, ognuno dei quali offre una certa varietà di scelta in termini di esperienze specifiche da vivere) e 4 linee<sup>8</sup>, che sono "soggiorni"<sup>9</sup>, "relax e benessere"<sup>10</sup>, "gusto"<sup>11</sup>, "sport e multitema"<sup>12</sup>. I cofanetti più

---

<sup>7</sup>Grazie ad una rete di circa 11.000 fornitori.

<sup>8</sup>In realtà, molti cofanetti basati su esperienze di soggiorno sono "trasversali" rispetto alle altre linee.

<sup>9</sup>Con un'ampia scelta di soluzioni (e prezzi), che vanno dal cofanetto basic "Si Parte!" (280 strutture fra cui scegliere in tutta Italia, per un'offerta che include il solo pernottamento per due persone) all'attuale top di linea, che è il cofanetto "Week End da Sogno" (125 strutture fra cui scegliere, in tutta Italia, per un'offerta più ricca, che include 2 pernottamenti con prima colazione per due persone, 1 esperienza benessere o cena, 1 esperienza culturale o enogastronomica).

<sup>10</sup>Vi rientrano 7 cofanetti, che includono esperienze di soggiorno con trattamenti benessere di vario tipo (con prezzi che vanno dai 99,90€ del cofanetto "Soggiorno con SPA e Relax" ai 229,90€ del cofanetto "3 Giorni Perfetti") e 2 cofanetti che includono solo esperienze di benessere (con prezzi che vanno dai 44,90€ del cofanetto "Relax e Benessere" ai 54,90€ del cofanetto "Oasi di benessere per due").

<sup>11</sup>Anche in questo caso, ritroviamo nella linea 7 cofanetti di soggiorno, che qui abbinano al soggiorno un'esperienza enogastronomica caratterizzante (con prezzi che vanno dai 69,90€ del cofanetto "Soggiorno da Gustare" ai 399€ del cofanetto "Week End da Sogno"), 1 cofanetto ("Fuori a Cena", 54,90€) per cene in ristoranti selezionati per due persone, 1 cofanetto ("Degustazioni e Gourmet", 24,90€) per esperienze di degustazione di prodotti tipici e locali e 1 cofanetto ("Enoteca a domicilio", 34,90€) che consente di ricevere bottiglie di vino selezionate a domicilio.

venduti da Wish Days (ma sembra essere un tratto comune in questo mercato), sono i soggiorni, soprattutto quelli brevi e quelli rientranti nelle fasce di prezzo medio-basse.

Come anticipato, sempre nell'area strategica dei cofanetti, oltre a Emozione3 sono presenti nel portafoglio Wish Days i cofanetti Elation, che si differenziano sostanzialmente per il tipo di canale distributivo utilizzato (esclusivamente web e non *retail* fisico), per un livello di prezzo medio di gamma più alto e per la presenza di proposte che presentano un maggior grado di particolarità. Si tratta comunque di un brand in fase di riposizionamento e di rilancio sul mercato.

A completare il giro d'affari vi sono proposte mirate per quei clienti business alla ricerca di soluzioni creative per l'incentivazione dei propri dipendenti e collaboratori o dei consumatori finali, nell'ambito di campagne promozionali.

Wish Days ha saputo dare vita ad un'interessante "innovazione in senso strategico" (Kim Chan e Mauborgne, 2005) nel "macrosettore delle esperienze di vita a pagamento", sfruttando in modo creativo ("oceano blu") i nuovi significati connessi al tempo libero, attraverso una formula che prevede:

- l'aggregazione di molteplici offerte già presenti sul mercato (da quelle più standard a quelle più particolari, come le esperienze di soggiorno in dimore storiche), ma che, combinate fra loro, configurano "un mondo delle esperienze e delle emozioni" che semplifica la vita al cliente (ottica del "*time saving*") ed aumenta le sue possibilità di scelta. Da questo punto di vista, va sottolineato che per quanto riguarda molte delle esperienze inserite a catalogo (es: la "cena con delitto" o l'"ammaraggio a bordo di un ultraleggero"), la maggior parte dei clienti difficilmente ne verrebbe a conoscenza, soprattutto perché molti dei fornitori delle esperienze non hanno le capacità o le risorse per proporsi autonomamente su un mercato ampio;
- la messa a punto di esperienze uniche, non presenti in precedenza sul mercato.

Ad oggi l'impresa ha allo studio diversi progetti innovativi, in particolare per nuove iniziative in ambito digitale, a cavallo fra B2C e B2B, con particolare riferimento al *social gifting* e al turismo. Da questo punto di vista, si tratta di un'impresa che rispecchia i connotati classici delle Pmi maggiormente dinamiche e propositive sul mercato, contraddistinte da un certo grado di incrementalismo logico e di ricorso al *learning by doing*, ma nell'ambito della consapevolezza delle principali sfide da affrontare e del rilievo che possono avere in tal senso le informazioni di mercato, che vengono acquisite, in particolare, mediante il ricorso sistematico a network informativi informali (Ferrero e Fortezza, 2007) e a indagini esterne mirate, volte soprattutto a comprendere aspettative e criteri di valutazione del *trade* e degli acquirenti finali.

---

<sup>12</sup>Questa linea comprende 7 cofanetti, tematizzati principalmente sulle coppie (es: il cofanetto "Voglia di delizie e relax per due", a 28,90€), sullo sport e sulle attività adrenaliniche (es: il cofanetto "Sport e Sfide", a 47,90€).

## 5.2 La metodologia d'indagine

L'*action research* è un metodo di indagine fortemente partecipativo e interattivo, che, con particolare riferimento all'ambito aziendale, mira a mettere l'impresa in condizione di acquisire una maggiore comprensione e capacità di gestione di fenomeni complessi (Berg, 2001). Esso si basa su una sequenza interrelata di attività (di natura prevalentemente qualitativa), di indagine e di confronto fra ricercatore e azienda (Kemmis e McTaggart, 1988), secondo il seguente schema tipico:

- fase 1: ascolto e definizione del fabbisogno conoscitivo;
- fase 2: pianificazione degli interventi;
- fase 3: realizzazione degli interventi;
- fase 4: interpretazione dei risultati e condivisione di evidenze e implicazioni.

Le attività di indagine si sono svolte da marzo a novembre 2013, secondo l'articolazione riportata in tabella 1.

**Tabella 1. Sequenza delle attività d'indagine**

Fase	Periodo	Attività svolte
1	marzo 2013	colloqui in profondità con il management; analisi di dati e documentazione aziendale e settoriale
2	aprile 2013	riunioni creative con il management; messa a punto dei programmi delle esperienze da inscenare
3	giugno-settembre 2013	osservazione diretta e interviste dirette ai fruitori delle esperienze
4	ottobre-novembre 2013	incontri di confronto e condivisione con il management

Le finalità conoscitive ricostruite con l'azienda (fase 1) vertevano su due principali aspetti:

- acquisire spunti utili per costruire esperienze a carattere differenziante, capaci di qualificare e posizionare in modo più distintivo l'intera offerta;
- comprendere quali sono gli aspetti che maggiormente incidono sulle percezioni di valore dei clienti, quindi sulla loro disponibilità a spendere per acquisire un'esperienza sul mercato.

Per raggiungere questi obiettivi, si è deciso di creare (fase 2) e realizzare (fase 3) due nuove esperienze, da veicolare mediante il brand Elation. A tal fine, considerando il forte grado di standardizzazione medio di molte esperienze presenti sul mercato e il chiaro trend verso la ricerca di esperienze autentiche da parte dei consumatori (Pine e Gilmore, 2007), si è pensato di puntare sul concetto di "esperienze mediterranee" (Bartolazzi et al., 2008), basato su:

- l'ancoraggio forte al territorio dove viene inscenata l'esperienza;

- l'importanza delle relazioni fra i soggetti a vario titolo coinvolti nella produzione dell'esperienza;
- la possibilità di partecipazione attiva dei fruitori, che devono poter recitare un ruolo di primo piano nella creazione del valore, anche nell'ottica della valorizzazione di competenze e aspirazioni.

Su questo basi sono state create le esperienze "contadino per un giorno" e "una giornata da artista", secondo i format riportati nelle tabelle 2 e 3.

**Tabella 2. Il format della "giornata da contadino"**

<b>Nome esperienza</b>	"Contadino per un giorno"
<b>Tema</b>	Natura, tradizioni, saperi, outdoor
<b>Prezzo praticato al pubblico</b>	60€ a persona
<b>Località in cui si svolge l'esperienza</b>	Minori, Costiera Amalfitana (Sa), in un limoneto affacciato sul mare
<b>Numero minimo-massimo di partecipanti</b>	Esperienza individuale o di gruppo (massimo 6 persone)
<b>Concept</b>	Vivere una giornata rigenerante, lontani dai ritmi frenetici di città, in un contesto paesaggistico stimolante, abbinando attività fisica, momenti contemplativi (immersione nel contesto e relax) e momenti di acquisizione di competenze
<b>Programma</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- h. 8.30: incontro con il contadino, in paese</li><li>- h. 8.45: percorso guidato (escursione naturalistica) per raggiungere il limoneto, della durata di circa 45 minuti (ritmi rilassati). I limoneti sono raggiungibili solamente a piedi, salendo a circa 400 metri d'altezza e percorrendo circa 850 gradini</li><li>- h. 9.30: arrivo, descrizione della location, delle strutture e delle colture presenti</li><li>- h. 10.30: inizio delle attività contadine (differenziate a seconda del periodo)</li><li>- h. 11.30: prima merenda contadina con spillato direttamente dalla botte e bevuto nel tipico "mezzo limone svuotato" e con pane locale ed olio del contadino</li><li>- h. 12.00: prosecuzione delle attività contadine</li><li>- h. 13.15: preparazione attiva del pranzo contadino</li><li>- h. 15.00: escursione di ritorno e saluti</li></ul>

**Tabella 3. Il format della “giornata da artista”**

<b>Nome esperienza</b>	“Una giornata da artista”
<b>Tema</b>	Arte, passioni
<b>Prezzo praticato al pubblico</b>	220€ nel caso di esperienza individuale; 200€ a persona nel caso di esperienza in coppia
<b>Località in cui si svolge l'esperienza</b>	Mondaino (Rn), in un casolare di campagna con ampi spazi all'aperto, all'interno di un uliveto
<b>Numero minimo-massimo di partecipanti</b>	Esperienza individuale o in coppia
<b>Concept</b>	Una giornata a stretto contatto con una pittrice emergente, nell'ambito di uno scenario suggestivo sui colli dell'entroterra riminese, per acquisire le nozioni di base della pittura e per realizzare un'opera con le proprie mani, da portare con sé al termine della giornata come ricordo dell'esperienza
<b>Programma dell'esperienza</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- h. 9.30: incontro con l'artista, presentazioni, descrizione della location e illustrazione del programma della giornata</li> <li>- h. 10.00: scelta della tecnica di pittura, del soggetto da rappresentare e delle regole di base per la realizzazione del bozzetto e per il passaggio dal bozzetto alla tela</li> <li>- h. 10.45: realizzazione del bozzetto da parte del cliente, con l'aiuto dell'artista</li> <li>- h. 12.00: prima fase di realizzazione del quadro da parte del cliente, con l'aiuto dell'artista</li> <li>- h. 13.00: pausa pranzo</li> <li>- h. 14.00: seconda fase di realizzazione del quadro</li> <li>- h. 16.00: pausa caffè</li> <li>- h. 16.15: ultima fase di realizzazione del quadro e ritocchi</li> <li>- h.17.15: asciugatura del quadro e sintesi delle conoscenze acquisite</li> <li>- h. 18.00: consegna del quadro e saluti</li> </ul>

Operativamente, una volta definito il *concept* e il programma di massima delle due esperienze, si è proceduto con l'individuazione dei fornitori più adatti e con l'affinamento dei programmi, anche sulla base degli spunti forniti dai fornitori stessi, replicando, in questo modo, il tipico processo di progettazione delle esperienze seguito dall'azienda.

Al termine di questa fase, si è passati alla realizzazione delle esperienze (fase 3), collocate sperimentalmente all'interno della gamma Elation. Nel concreto, nel

periodo da giugno a settembre 2013 sono state erogate tre esperienze, di cui una “giornata da contadino” e due “giornate d’artista”. In tutti e tre i casi i cofanetti sono stati acquistati da coppie per festeggiare specifiche ricorrenze (rispettivamente un compleanno, una laurea, un anniversario).

In ciascuna delle esperienze realizzate si è proceduto con un’osservazione non partecipante, anche mediante la raccolta di materiale fotografico. Gli aspetti più interessanti delle esperienze prodotte sono stati poi trascritti e raggruppati in griglie di sintesi. Al termine di ciascuna esperienza sono state effettuate interviste dirette in profondità con i fruitori, per raccogliere ulteriori spunti, da integrare con quelli tratti dall’osservazione, in modo da poterli poi condividere con l’impresa per la fase di finalizzazione dell’indagine (fase 4).

### **5.3 Le evidenze emerse**

L’analisi qualitativa svolta durante e al termine delle tre esperienze prodotte ha consentito di approfondire in particolare i seguenti aspetti:

- motivazioni d’acquisto dei cofanetti, anche come base per riflessioni sulle scelte di segmentazione della clientela da parte dell’azienda;
- processo di generazione del valore e dinamiche-chiave;
- aspettative e percezioni di valore dei fruitori.

Quanto al primo punto, i due tipi di esperienze-test che sono stati predisposti sono stati pensati per poter essere appetibili per:

- a) coloro che vogliono acquistare un’esperienza (basata su un certo tema) per regalarla (magari condividendola con il destinatario del regalo) a una persona cara che abbia un certo tipo di passione (es: la pittura, l’arte);
- b) coloro che nutrono una certa passione, ma che non hanno mai avuto tempo o possibilità di acquisire determinate competenze e desiderino “mettersi alla prova”, sentendosi per un giorno protagonisti in un certo ambito.

Come visto, le tre esperienze erogate sono ricadute tutte nella prima fattispecie, che sembra confermarsi, come percepito dagli stessi operatori di questo mercato, la motivazione d’acquisto principale.

Venendo al processo del valore, sono emerse considerazioni interessanti soprattutto in merito alle dimensioni del “chi”, del “come” e del “dove”.

Innanzitutto, va rilevato come si sia trattato in tutti i tre casi di esperienze di coppia (“chi”) e questo ha aggiunto complessità al processo. Infatti, la fruizione dell’esperienza ha fatto emergere gli aspetti di diversità nell’ambito della coppia come fattore di stimolo e di vivacità dell’esperienza, rappresentando per i partecipanti anche un momento di rottura della routine quotidiana di coppia. Questo rende particolarmente critico e importante il ruolo del fornitore dell’esperienza (“chi”), che rappresenta l’azienda (il “produttore dei cofanetti”) e deve saper riconoscere i profili che ha di fronte e vincere eventuali resistenze, gestendo anche le dinamiche emergenti di gruppo (nei nostri casi, nell’ambito delle coppie), con una certa flessibilità nell’adattamento del programma iniziale

(“come”). In tal senso, un “copione” per le varie parti in gioco deve esserci, perché i partecipanti devono avvertire il senso di un percorso, devono percepire di essere condotti da un punto all’altro, nell’ambito di un continuum piacevole dell’esperienza, ma non deve essere un copione troppo rigido, bensì un canovaccio coerente con il tema dell’esperienza. Sembra essere importante, infatti, che i fruitori dell’esperienza abbiano autonomia e libertà di espressione e che a un certo punto percepiscano di aver “conquistato la scena”. Questo vale soprattutto per le esperienze più complesse, anche a carattere trasformativo, come quelle oggetto della nostra indagine e meno per le esperienze più basiche, come i soggiorni (cofanetti “week-end”), dove, come visto, l’esperienza viene sostanzialmente auto-prodotta dai partecipanti. Quanto al “dove”, le caratteristiche dei palcoscenici scelti per le esperienze inscenate (*location* agresti, contemplative) hanno rappresentato un fondamentale tassello, capace di incrementare la piacevolezza delle attività svolte. Le caratteristiche della *location* che ospita l’esperienza (unitamente a quelle della destinazione che a sua volta ospita la *location*) possono predisporre i fruitori in un senso o nell’altro. Durante la nostra osservazione è emerso come il “*setting*” possa mettere in condizione di vivere l’esperienza come un “viaggio di scoperta”, capace di esaltare anche la percezione del proprio sé e delle proprie potenzialità (in particolare nelle due “giornate da artista”).

Per quanto riguarda l’analisi del valore dal lato della domanda, possiamo confrontare valore atteso e sperimentato.

Aspetti centrali del valore atteso sono:

- per gli acquirenti, l’esigenza di “regalare unicità”, “qualcosa che possa lasciare il segno”;
- per i fruitori, il desiderio di scoprire o riscoprire, anche per acquisire “una diversa prospettiva di osservazione della realtà” (ad esempio attraverso “l’immersione nell’atmosfera e nello stile di vita di un mondo genuino e autentico come quello contadino”), e il desiderio di mettersi alla prova con sé stessi, per acquisire un “saper fare” o “esprimere un potenziale”.

Quanto al valore sperimentato e percepito al termine delle esperienze, sono emersi in particolari i seguenti aspetti:

- la percezione di un valore “complessivo” per le esperienze vissute, frutto dell’intreccio fra le diverse componenti di valore che entrano in gioco. Nel caso dell’esperienza “contadino per un giorno”, ad esempio, la coppia intervistata ha citato spontaneamente l’intreccio fra “la bellezza del luogo” (il palcoscenico territoriale), “l’ambiente rustico” dove è stata inscenata l’esperienza (il *setting*), “la possibilità di apprendere storie, metodi” (soprattutto la pratica dell’innesto) e “la fatica del lavoro contadino” (dimensione dell’apprendimento e dell’immersione nell’esperienza), “la disponibilità del contadino e la passione che lo spinge a continuare la sua missione” (il *commitment*), “il formaggio, il vino nel limone, il pane con i pomodorini e l’olio locale” (i prodotti del territorio), “i coniglietti” (il particolare);
- il valore complessivo delle esperienze prodotte si è alimentato delle relazioni instaurate con i fornitori (rispettivamente il contadino e la pittrice) o rafforzate, rinnovate all’interno della coppia nel corso della giornata;

- i fruitori delle tre esperienze sono stati accomunati da un profondo senso di libertà, manifestato al termine della giornata.

## 6. Considerazioni conclusive e implicazioni manageriali

Nella nuova “era dell’immateriale”, dove evolvono radicalmente gli scenari nella creazione del valore, lo sviluppo dei “business esperienziali” rappresenta un aspetto emblematico. In questo contesto, un numero crescente di persone interpreta il tempo libero come uno “spazio di espressione”, attraverso la costruzione di un “palinsesto di attività” percepite come significative. I concetti chiave appaiono quindi essere riappropriazione del proprio tempo (Aaker et al., 2011) e autogratificazione.

Se molti di questi momenti di vita sono rappresentati da esperienze che in linea di principio ognuno auto-produce e che quindi non hanno un prezzo di mercato, in realtà oggi sul mercato è possibile trovare molteplici soluzioni “pre-confezionate” per le quali molti consumatori sono disposti a pagare. Si tratta anche di attività che un tempo sarebbe stato impensabile acquistare, oppure che difficilmente si sarebbe desiderato vivere (si ripensi alla “giornata da contadino”).

È proprio sull’organizzazione del tempo in tanti possibili momenti piacevoli da vivere (secondo schemi e programmi più o meno articolati), da “impacchettare e collocare a scaffale”, che puntano i “nuovi operatori delle esperienze”, di cui ci siamo occupati in questo studio.

Quanto ai meccanismi e alle logiche di produzione di esperienze, è stato adottato un modello di “messa in scena e di valorizzazione” basato sulla “prospettiva teatrale”, suggerita da Pine e Gilmore (1999) e poi ripresa da Forlani e Pencarelli (2002). In quest’ottica, bisogna pensare a un intreccio di momenti (coerenti con il tema e frutto del programma dell’esperienza), in una certa sequenza, sulla base dei ruoli attribuiti ai vari soggetti coinvolti, in modo da creare un “continuum ottimale dell’esperienza”.

Del resto, non tutte le esperienze sono uguali e sul mercato, come si è visto, i produttori di cofanetti puntano con decisione sulle referenze che demandano in larga parte al consumatore la creazione delle esperienze stesse. Questo accade con i vari cofanetti “soggiorno”, dove possono sì essere incluse specifiche attività esperienziali (in particolare basate sul benessere), ma dove le esperienze effettivamente vissute vengono in larga parte auto-prodotte dal cliente. Sono questi i cofanetti che generano i maggiori volumi, soprattutto per quanto riguarda il cosiddetto “*entry level*”, quindi cofanetti per soggiorni brevi (includono un solo pernottamento), sotto la soglia di prezzo dei 100€. In questi casi, il fruitore dell’esperienza è di solito una persona diversa dall’acquirente, in quanto si tratta di cofanetti che vengono acquistati prevalentemente per fare regali “speciali”, in occasione di ricorrenze. I cofanetti “risolvono un problema”, rappresentando una soluzione capace di suscitare un elevato coinvolgimento emozionale da parte del destinatario, e il soggiorno, in particolare, rappresenta un regalo “aperto”, a cui il destinatario potrà dare forma con un forte grado di personalizzazione. L’aspetto

particolarmente interessante, a nostro avviso, è che regalando un cofanetto, nella fattispecie per un'esperienza di soggiorno, si obbliga, di fatto, in una certa misura, il destinatario a prendersi una pausa dai ritmi quotidiani. Da questo punto di vista, *player* come *Wish Days* operano come "facilitatori", impacchettando per conto dei clienti (a prescindere dal fatto che questi comprino i cofanetti per uso proprio o per effettuare un regalo) "porzioni di tempo", creando una sorta di "pretesto" affinché il destinatario del cofanetto sia spinto ad autoprodursi esperienze il cui valore sarà frutto dei momenti (condivisi, di solito, con dei compagni di viaggio) vissuti nelle specifiche località ove verranno messe in scena le esperienze e di tutto quello che i protagonisti dell'esperienza nel concreto decideranno di fare, dal momento della partenza fino al ritorno a casa. Per questo tipo di prodotti, quindi, sarebbe più corretto affermare che l'azienda (il "produttore di cofanetti"), più che vendere un'esperienza, offre occasioni e "supporti" affinché delle esperienze di valore vengano generate e vissute dai fruitori dei cofanetti. Il ruolo dell'azienda consiste quindi nell'ottimizzare le esperienze di consumo dei propri clienti e questo passa attraverso, in particolar modo, le attività di *customer care* e l'attenta selezione e supervisione dei fornitori. In generale, riprendendo il modello del marketing delle esperienze presentato in precedenza, la scelta e la gestione dei fornitori si rivela un'attività particolarmente importante, che riguarda le dimensioni del "cosa", del "chi", del "come" e del "dove" e si intreccia con la gestione della gamma e con l'inserimento al suo interno di nuove referenze.

Tornando ai cofanetti soggiorno, essi rappresentano un "must di gamma", ma non sono la tipologia che consente i maggiori spazi di differenziazione rispetto ai concorrenti, se non intervenendo su numero, varietà e particolarità delle strutture e dei "palcoscenici territoriali" rappresentati (quindi delle referenze disponibili), in modo da offrire ai fruitori un supporto nella scoperta di territori meno conosciuti, ma magari estremamente suggestivi, oltre che di eventuali "chicche" dal punto di vista ricettivo.

Alla lunga, la diffusione massiva di cofanetti standard (abbinata alla penetrazione sempre più massiccia di questi prodotti nella grande distribuzione) potrebbe determinare la banalizzazione del mercato. Da questo punto di vista, quindi, per i produttori di cofanetti può rivelarsi un importante *driver* di differenziazione competitiva la capacità di dar vita a esperienze più particolari e a maggior valore aggiunto. Si tratta tendenzialmente di cofanetti più mirati e targettizzati (es: per passioni o per particolari benefici esperienziali ricercati), dove il "produttore" può demandare di meno a fornitori e clienti, recitando un ruolo più attivo nella messa a punto delle fasi cardine del processo di creazione del valore. Questi prodotti rappresentano un "alto di gamma" che può caratterizzare e trainare dal punto di vista del posizionamento l'intera gamma, attraendo nicchie interessanti.

Per quanto concerne i processi di domanda, pur con l'evidente limite di considerare solo un gruppo estremamente ristretto e non rappresentativo di fruitori delle esperienze, è possibile trarre dal nostro studio alcune indicazioni. In termini di motivazioni, sembrano prevalere logiche di acquisto finalizzate all'esigenza di fare regali unici a persone care rispetto all'acquisto del cofanetto

per uso proprio (quindi per autogrificazione), sebbene le esperienze regalate possano poi essere condivise, come nei casi oggetto della nostra osservazione empirica.

Quanto ai criteri di valutazione adottati, sembrano essere particolarmente importanti la percezione del “continuum esperienziale” e il coinvolgimento in una “storia” collegata al tema dell’esperienza, così come fattori di autenticità, collegati soprattutto alle relazioni e al palcoscenico territoriale. Emerge, quindi, l’importanza della componente relazionale, a più livelli, ovvero fra chi produce materialmente l’esperienza e i fruitori, ma anche fra i fruitori stessi, qualora si tratti di esperienze non individuali. Nei casi oggetto della nostra osservazione (tre esperienze di coppia), abbiamo potuto rilevare come i momenti vissuti e condivisi durante la fruizione dell’esperienza si siano innestati in dinamiche fatte di complicità e di desiderio di scoperta condivisa.

Con riferimento specifico ai palcoscenici territoriali, abbiamo visto come il cofanetto possa prevedere o meno (come nelle nostre esperienze-test) un’esperienza di soggiorno (quindi un’esperienza turistica in senso stretto). In questo senso, possono nascere interessanti opportunità per i produttori di cofanetti, per iniziative di *cross-selling* o di co-marketing con altre imprese del comparto turistico, ma opportunità da non sottovalutare potrebbero aprirsi anche per i territori, che potrebbero vedere nei cofanetti esperienziali (creati ad hoc, mettendo a sistema le risorse del territorio, o nell’ambito di partnership con i *player* di questo mercato) un’interessante occasione di valorizzazione turistica. Nel dinamico scenario socioculturale e di mercato postmoderno, il recupero delle tradizioni, del locale, del valore intrinseco delle relazioni può fare la differenza agli occhi del turista. Da questo punto di vista, la prospettiva più adatta sembra essere quella “mediterranea”. In quest’ottica, le esperienze possono consentire di:

- “mettere in scena” i luoghi in modo non banale, esaltandone le peculiarità più autentiche e mettendo in connessione sistemica il sapere delle persone, la bontà dei prodotti del territorio, le bellezze paesaggistiche, il background culturale locale;
- stringere relazioni calde fra le persone. In tal senso, nella nostra esperienza-test “contadino per un giorno”, ad esempio, è emerso come gran parte del valore percepito dai clienti fosse frutto della possibilità di entrare in contatto con una persona (il contadino) capace di trasmettergli sensazioni e esperienze personali, coinvolgendoli nel racconto di un “mondo” che ruota attorno alla vita quotidiana di chi dedica passione e fatica ad un lavoro in genere poco remunerativo, in una zona morfologicamente complessa (nella fattispecie, la Costiera Amalfitana), dove l’attività agricola può essere svolta solamente a mano, quindi senza ausili meccanici.

Infine, per quanto riguarda il principale beneficio atteso da chi fruisce dell’esperienza, dalla nostra osservazione emerge l’aspettativa dei fruitori di “sentirsi in un certo modo” (anche acquisendo abilità o competenze) al termine dell’esperienza, consentendo “rotture e deviazioni positive” rispetto alla routine quotidiana. A nostro avviso, questa è un’importante conferma del fatto che le esperienze positive possano essere un primario “*driver* felicità” (Van Boven e

Gilovich, 2003; Dunn et al., 2011), andando così incontro al modello emergente nel consumo del tempo libero, che spinge verso molteplici momenti positivi da vivere nel corso dell'anno (anche grazie a una maggiore accessibilità in termini di spesa), anziché pochi momenti prolungati, in modo da scongiurare l'“effetto adattamento”, che oggi rappresenta una causa principale di insoddisfazione e “insofferenza” per molti, a prescindere dalla dotazione personale di beni e di ricchezza (Chancellor e Lyubomirsky, 2011).

## Bibliografia

- Aaker J. L., Rudd M. and Mogilner C. (2011), "If money does not make you happy, consider time", *Journal of Consumer Psychology*, 21, 126-130.
- Addis M. (2005), *L'esperienza di consumo: analisi e prospettive di marketing*, Pearson Prentice Hall, Milano.
- Bartolazzi F., Forlani F., Fortezza F. (2008), "Caratteri e potenzialità degli eventi come esperienze mediterranee: Il caso Palio de lo Daino", *Mercati e Competitività*, 4, p. 75-104.
- Berg B.L. (2001), *Qualitative research methods for the social sciences*, Allyn & Bacon, Boston.
- Boswijk. A., Thijssen, J.P.T., Peelen E. (2005), *A New Perspective on the Experience Economy: Meaningful Experiences*, Pearson Education, Amsterdam.
- Busacca B., Grandinetti R., Troilo G. (1999), *Transizione del marketing e concezione sistemico-evolutiva del consumatore*, in Rullani E., Vicari S. (a cura di), *Sistemi ed evoluzione nel management*, Etas, Milano.
- Chancellor J., Lyubomirsky S. (2011), "Happiness and thrift: When (spending) less is (hedonically) more", *Journal of Consumer Psychology*, 21, p. 131-138.
- Clarke J. (2008), "Experiences as gifts: from process to model", *European Journal of Marketing*, 3/4, p. 365-389.
- Cova B. (2003), *Il marketing tribale*, Il Sole 24 Ore Libri, Milano.
- Cozzi G., Ferrero G. (2004), *Principi ed aspetti evolutivi del marketing aziendale*, Giappichelli, Torino.
- Dunn E.W., Gilbert D.T., Wilson T.D. (2011), "If money doesn't make you happy, then you probably aren't spending it right", *Journal of Consumer Psychology*, 21, p. 115-125.
- Fabris G. (2003), *Il nuovo consumatore: verso il postmoderno*, Franco Angeli, Milano.
- Fabris G. (2008), *Societing. Il marketing nella società postmoderna*, Egea, Milano.
- Ferrero G., Fortezza F. (2007), "Importanza ed elementi di criticità del marketing strategico nelle Pmi", *Piccola Impresa/Small Business*, 2, p. 59-89.
- Fortezza F. (2009), "Approcci di Marketing Tribale: il caso Fichimori", *Congresso Marketing Trends*, Parigi, 16-17 gennaio.
- Fortezza F. (2013a), *Nuove modalità di creazione del valore*, in Ferrero G. (a cura di), *Marketing e creazione del valore*, Giappichelli, Torino.
- Fortezza F. (2013b), *Le politiche di comunicazione*, in Ferrero G. (a cura di), *Marketing e creazione del valore*, Giappichelli, Torino.
- Fortezza F., Pencarelli T. (2010), "Il marketing delle esperienze fra specificità e tendenze evolutive: il caso Wish Days", *Paper presentato al Congresso Internazionale Marketing Trends*, Venezia, 21-23 gennaio.
- Fortezza F., Pencarelli T. (2011), "Experience marketing: specific features and trends. The Wish Days case study," *Journal of Marketing Trends*, 6, may, p. 57-69.

- Grandinetti R. (2008), *Marketing. Mercati, prodotti e relazioni*, Carocci, Roma.
- Jallat F. (2002), "Repenser le marketing: technologies de l'information, recomposition des filières et orientation marché", *Revue Française du Marketing*, 186, p. 23-34.
- Kemmis S., McTaggart R. (1988), *The Action Research Planner*, Deakin University Press Geelong, Australia.
- Kim W. Chan, Mauborgne R. (2005), *Blue Ocean Strategy. How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*, Harvard Business School Press, Boston.
- Kotler P., Jain D.C., Maesincee S. (2002), *Il marketing che cambia. Un nuovo approccio al profitto, alla crescita e al rinnovamento*, Il Sole 24 Ore Libri, Milano.
- Maffesoli M. (2004), *Il tempo delle tribù. Il declino dell'individualismo nelle società postmoderne*, Guerini Studio, Milano.
- Morace, F. (2005), *De la consommation postmoderne à l'expérience méditerranéenne, d'une économie de l'œil à une économie de la langue*, in Silva F., Carù A., Cova B. (eds), *Marketing méditerranée et postmodernité*, Editions Euromed Marseille, Marseille.
- Normann R. (2002), *Ridisegnare l'impresa. Quando la mappa cambia il paesaggio*, Etas Libri, Milano.
- Pencarelli T. (2009), *Presentazione dell'edizione italiana* di Grönroos C. (2009), *Management e marketing dei servizi*, Isedi, Milano.
- Pencarelli T., Forlani F. (2002), "Il marketing dei distretti turistici-sistemi vitali nell'economia delle esperienze", *Sinergie*, 58, p. 231-277.
- Pine B.J., Gilmore J.H. (1999), *The Experience Economy. Work is Theatre & Every Business a Stage*, Harvard Business School Press, Boston.
- Pine B.J., Gilmore J.H. (2007), *Authenticity: what consumers really want*, Harvard Business School Press, Boston.
- Pratesi C.A. (2002), *Tendenze in atto nel business del tempo libero*, in Resciniti R. (a cura di), *Economia e marketing del tempo libero: profili e prospettive di un'industria emergente*, Franco Angeli, Milano.
- Resciniti R. (2002), *Economia e marketing del tempo libero: profili e prospettive di un'industria emergente*, Franco Angeli, Milano.
- Resciniti R. (2004), *Il marketing orientato all'esperienza: l'intrattenimento nella relazione con il consumatore*, Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli.
- Resciniti R. (2008), "Introduzione. Il marketing e l'esperienza del consumatore", *Mercati e Competitività*, 4.
- Richins M.L. (2013), "When Wanting Is Better than Having: Materialism, Transformation Expectations, and Product-Evoked Emotions in the Purchase Process", *Journal of Consumer Research*, 40, 1, 1-18.
- Rifkin J. (2000), *L'era dell'accesso. La rivoluzione della new economy*, Mondadori, Milano.
- Ritzer G. (2000), *La religione dei consumi. Cattedrali, pellegrinaggi e riti dell'iperconsumismo*, Il Mulino, Bologna.
- Rullani E. (1992), "Economia delle risorse immateriali: un'introduzione", *Sinergie*, 29.

- Rullani E. (2004), *La fabbrica dell'immateriale. Produrre valore con la conoscenza*, Carocci, Roma.
- Schmitt B. H. (1999), *Experiential marketing*, The Free Press, New York.
- Toffler A. (1980), *The Third Wave*, Collins, New York.
- Valdani E., Guenzi P. (1998), *Il marketing nei parchi tematici*, Egea, Milano.
- Van Boven L., Gilovich T. (2003), "To do or to have? That is the question", *Journal of Personality and Social Psychology*, 85(6), p. 1193-1202.
- Zhong J.Y., Mitchell V.W. (2013), "When having is not enough: implications of being satisfied", *European Journal of Marketing*, 47, 11/12, p. 1975-2001.

**Fulvio Fortezza**

Ricercatore di Economia e Gestione delle Imprese  
DEM – Dipartimento di Economia e Management  
Università degli Studi di Ferrara  
Via Voltapaletto, 11  
44121 Ferrara (Italy)  
fulvio.fortezza@unife.it