



Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra di Retail & Service Experience Marketing

IL MARKETING DELL'ESPERIENZA NEL TURISMO DI LUSO

RELATORE

Prof.ssa Maria Giovanna Devetag

CANDIDATO

Matteo Repole

Matr. 670401

CORRELATORE

Prof. Luigi Marengo

Anno Accademico 2016/2017

INDICE

INTRODUZIONE	pag. 4
CAPITOLO 1: Il lusso dell'esperienza	
1.1. Verso un nuovo marketing: quello esperienziale	pag. 6
1.2. L'esperienza ed i suoi ambiti: il compasso esperienziale ed i moduli strategici	pag. 9
1.3. Mettere in scena un'esperienza di successo	pag. 14
1.4. I sensi per arricchire e rendere memorabile l'esperienza	pag. 18
1.5. La correlazione fra emozioni ed esperienza	pag. 28
1.6. Il cliente come elemento fondamentale del prodotto	pag. 31
1.7. L'esperienza del personale	pag. 34
1.8. L'esperienza di consumo come metodo di risposta ad una crisi: il caso Nestlé	pag. 38
1.9. Gli errori da evitare nella progettazione esperienziale	pag. 40
1.10. Si può misurare l'esperienza?	pag. 41
CAPITOLO 2: Il turismo di lusso ed i suoi protagonisti	
2.1. L'esperienza del lusso	pag. 43
2.2. Le evoluzioni storiche del settore turistico di lusso	pag. 46
2.3. Turisti, territori e servizi turistici	pag. 50
2.4. Obiettivi, metodologia, ipotesi e risultati di ricerca attesi	pag. 55

2.5. I trasporti, quando il viaggio verso la destinazione è un'esperienza stellare: il caso Emirates	pag. 59
2.6. Hotel a cinque stelle, una stella per ogni senso: il caso J.K. Place	pag. 65
2.7. I piatti stellati, come nutrirsi di emozioni: il caso Enoteca Pinchiorri	pag. 71
2.8. Anche Airbnb da rilievo all'esperienza	pag. 76
2.9. Conclusioni e risultati di ricerca	pag. 79
2.10. Tendenze emergenti nel turismo di lusso	pag. 85

CAPITOLO 3: Case Study: Imago Artis Travel, un brand esperienziale

3.1. Presentazione dell'azienda: Imago Artis Travel	pag. 97
3.2. Una storia intrecciata nel lusso e nell'esclusività	pag. 99
3.3. " <i>Bespoke dreams</i> ": la personalizzazione per eccellenza	pag. 101
3.4. La dimensione multisensoriale ed emozionale per toccare l'anima del cliente	pag. 103
3.5. " <i>Creating unforgettable memories</i> ": quando il prodotto è il ricordo	pag. 107
3.6. "VatiKids": un possibile riassunto del compasso esperienziale	pag. 109
3.7. L'esperienza di consumo come metodo di risposta alle crisi	pag. 113
3.8. Imago Artis Travel e le tendenze emergenti nel turismo di lusso	pag. 114
3.9. L'esperienza online	pag. 118
3.10. L'esperienza del personale	pag. 123

CONCLUSIONE	pag. 128
RINGRAZIAMENTI	pag. 132
BIBLIOGRAFIA	pag. 134

INTRODUZIONE

L'idea di questa tesi nasce da un'esperienza di lavoro che mi ha visto protagonista negli ultimi sei mesi presso una *Destination Management Company*: Imago Artis Travel. L'azienda opera nel settore del turismo di lusso ed io lavoro all'interno del reparto marketing dedito alla preparazione di materiale promozionale come cataloghi, brochure e manifesti ed online alla promozione del sito ed alla gestione dei social network. Il presente lavoro si propone di analizzare nel dettaglio le componenti principali del marketing esperienziale, verificando in seguito, attraverso uno studio empirico, se le illustri teorie sull'esperienza, trovino un riscontro pratico nella realtà. Per questa ragione verranno analizzati, lungo il corso dell'elaborato, diversi casi studio con l'obiettivo di descrivere e spiegare se ed in che modo alcuni fra i più grandi attori del turismo internazionale di lusso cercano di rendere le proprie esperienze indimenticabili.

Il primo capitolo introduce il lettore, attraverso l'analisi dei paradigmi teorici, al tema principale dell'elaborato: il marketing esperienziale. Si presenteranno, in maniera dettagliata, tutti gli elementi che giocano un ruolo fondamentale nel rendere un'esperienza memorabile. Verrà approfondito in particolare il ruolo dei cinque sensi chiamando in causa il marketing sensoriale, il ruolo delle emozioni chiamando in causa la psicologia ed il ruolo del personale facendo riferimento alla gestione delle risorse umane. Si cercherà anche di presentare l'esperienza in una veste innovativa di cui la letteratura solitamente non parla. Si parlerà infatti dell'esperienza di consumo come una possibile ancora di salvezza per le aziende nel momento in cui vengono colpite da una crisi.

Il secondo capitolo invece, dopo aver introdotto il lettore al turismo di lusso, si occuperà dei suoi protagonisti: i turisti, i territori ed i servizi turistici. L'espressione "protagonisti" non è casuale, ma riprende la metafora del teatro, di cui parlano due celebri autori del calibro di Pine e Gilmore, che sarà oggetto di approfondimento nel primo capitolo. Applicando la metafora ai tre protagonisti del turismo è possibile affermare che i turisti sono gli spettatori o co-attori dello spettacolo, i territori costituiscono il palcoscenico in cui esso avviene ed i brand che forniscono

i servizi turistici rappresentano i registi dell'esperienza. Per ogni servizio turistico primario verrà preso inoltre in esame un caso studio. Sono state selezionate alcune fra le migliori aziende nel panorama mondiale per il turismo di lusso. Per quanto riguarda i trasporti è stato scelto il caso Emirates, per i servizi ricettivi l'hotel cinque stelle lusso J.K. Place e per i servizi di ristorazione il ristorante tre stelle Michelin Enoteca Pinchiorri. La metodologia scelta è quindi l'analisi di più casi studio emblematici nel settore turistico di lusso, indagati tramite inchieste ed interviste volte a verificare alcune ipotesi comuni. Si avrà modo anche di trattare alcune realtà innovative, come Airbnb, che ha da poco deciso di puntare sulle esperienze. Nel capitolo si cercherà inoltre di individuare, sulla base di una ricerca da me condotta, quali potrebbero essere le nuove tendenze emergenti nel turismo di lusso.

Il terzo capitolo, sarà interamente dedicato al caso studio dell'azienda Imago Artis Travel adottando una prospettiva estremamente empirica. Si è scelto di non inserire interviste perché il caso studio verrà trattato dall'interno e potrà contare sulla presenza di alcuni materiali aziendali volti a sostenere le argomentazioni del presente elaborato. Dopo aver spiegato cos'è una *Destination Management Company* ed aver presentato adeguatamente il brand Imago Artis Travel, il caso studio avrà l'obiettivo di trasportare nella pratica quanto visto nella teoria. Ho deciso di scegliere l'azienda presso cui lavoro, come caso studio principale dell'elaborato, perché è una realtà innovativa ed emblematica per quanto riguarda il marketing esperienziale nel settore turistico.

Ritengo possa essere molto interessante un'analisi approfondita sul tema esperienziale nel turismo dato che è un argomento non largamente diffuso nella letteratura. Inoltre il lavoro racchiuderà, come visto, numerosi casi studio grazie ai contributi dei manager delle aziende trattate. Essi, assieme alla mia conoscenza dell'azienda scelta per il caso studio principale ed alla mia grande passione per gli argomenti trattati, costituiranno un valore aggiunto nella stesura della presente tesi. Che il viaggio abbia inizio.

CAPITOLO 1:

Il lusso dell'esperienza

1.1. Verso un nuovo paradigma di marketing: quello esperienziale

“The best things in life aren't things” sosteneva il noto scrittore statunitense Art Buchwald. Ma se le cose più belle nella vita non sono cose, a cosa si riferiva Buchwald? Questo aforisma dovrebbe essere un'esortazione continua nelle menti di chi lavora nel marketing esperienziale. Per arrivare a comprendere e definire quest'ultimo risulta conveniente partire dal concetto di esperienza. Secondo Bernd H. Schmitt *“le esperienze sono eventi privati che si verificano in risposta a una qualche stimolazione che, in ambito aziendale, può essere costituita da iniziative di marketing pre e post acquisto. Le esperienze coinvolgono l'essere umano nel suo complesso e risultano spesso dall'osservazione diretta o dalla partecipazione a eventi, siano essi reali, fantastici o virtuali.”* Da questa definizione emerge che, affinché si possa parlare di esperienza è necessario un coinvolgimento dell'essere umano. Nel marketing tradizionale però questo tipo di coinvolgimento non sembra essere contemplato. Quando si parla di marketing classico, infatti, si rinvia spesso alle famose quattro “P” di Kotler: *product, price, place e promotion*. Questi rimangono tutt'oggi quattro elementi fondamentali per il marketing ma, data l'evoluzione del ruolo del cliente e conseguentemente del modo di comunicare, appare ormai troppo semplicistico limitarsi alle quattro P orientate al prodotto ed alla vendita e nelle quali, come si è visto, il cliente non rientra. Risulta opportuno infatti, per dirigersi verso il marketing esperienziale, avere un'altra considerazione del consumatore stesso che non è più passivo e non può più essere considerato come un semplice bersaglio (target), ma come un cliente da servire. Non è più da considerare come un decisore razionale che acquista sulla base dell'attributo o del beneficio del prodotto, quando spesso il processo decisionale è influenzato da processi emozionali, intuitivi e d'impulso. E' arrivato, insomma, il momento di prendere sul serio il consumatore ed è per questo che alcune imprese convinte di ciò hanno cominciato nel tempo ad affidarsi a tre nuovi paradigmi: il *marketing*

concept, la *customer satisfaction* ed il *Customer Relationship Management* (Ferraresi & Schmitt, 2006). Il *marketing concept* si è sviluppato negli anni novanta e comprende tre sotto-componenti:

- la *produzione delle informazioni* attraverso numerose ricerche di mercato sui desideri dei clienti e sulla concorrenza;
- la *distribuzione delle informazioni* a tutte le funzioni aziendali;
- la *capacità di risposta* agendo in base a quanto appreso dalle ricerche di mercato con la finalità di soddisfare i consumatori (Ferraresi & Schmitt, 2006).

L'approccio sembra ancora però troppo orientato a logiche prodotto-centriche affinché si possa parlare del cliente come fulcro su cui concentrare l'attenzione.

Per quanto riguarda invece la *customer satisfaction* sembra essere un paradigma eccessivamente semplicistico in quanto la soddisfazione stessa è un concetto dicotomico che si concentra solo sull'aspetto finale del consumo del prodotto a differenza dell'esperienza che è focalizzata sull'intero processo dal primo contatto con il prodotto al post-consumo. In ultima analisi il *Customer Relationship Management* (CRM) è un paradigma che utilizza in modo errato la parola *relationship*. Il CRM si focalizza infatti sulle transazioni, non sulle relazioni. Riguarda database e software che elaborano dati online o ai centri servizi ed è un raccogliitore di informazioni che non tengono però conto del feedback del cliente né tanto meno delle sue emozioni. Solitamente infatti le informazioni raccolte riguardano le transazioni monetarie, quando esse sono avvenute ed i totali di spesa (Ferraresi & Schmitt, 2006). Risulta essere palese quindi il bisogno di un nuovo approccio di marketing esperienziale che si focalizzi realmente sul cliente rendendolo protagonista: il *Customer Experience Management* (CEM). *“Il CEM può essere definito come il processo di gestione strategica dell'intera esperienza del cliente con un prodotto o un'azienda”*, in breve, *“si tratta di un'idea della soddisfazione orientata al processo, non di una orientata al risultato”* (Ferraresi & Schmitt, 2006).

Con il CEM si assiste finalmente all'abbandono dei dettami del marketing tradizionale e, non solo ci si focalizza sull'esperienza del cliente, ma viene riconsiderata la sua figura e vengono riviste le teorie del consumo. Il consumo viene

infatti inquadrato come un'esperienza olistica ed i clienti visti come animali razionali ed allo stesso tempo emozionali.

Appare opportuno in questa sede accennare brevemente alle due grandi sfide che le imprese si sono trovate a fronteggiare, a cui il marketing tradizionale non è riuscito far fronte: la globalizzazione ed il processo di informatizzazione. Grazie a quest'ultimo viviamo in un mondo sempre più connesso e ricco di informazioni in cui spesso ad essere protagoniste sono le persone che, in alcuni casi, si pongono in diretta concorrenza con le imprese. Basti pensare a Wikipedia in cui il *crowdsourcing* fa leva sulla conoscenza degli utenti che partecipano all'enciclopedia facendo da veri e propri redattori e soprattutto facendo concorrenza all'Enciclopedia Britannica. In questo quadro, l'esplosione dei social media ha aggiunto definitivamente una quinta P a quelle di Kotler: la partecipazione (Tuten & Solomon, 2014).

Per quanto concerne la globalizzazione, da un punto di vista imprenditoriale ha inasprito la concorrenza che, da locale, è divenuta globale. L'aumento progressivo del numero dei competitor ha portato ad un bisogno maggiore di differenziazione e alla ricerca continua di nuove modalità per creare valore per il cliente. Prima dell'inizio del fenomeno globale, la concorrenza era basata sul prezzo e ciò ha portato all'inevitabile "commoditizzazione" dei beni come ad esempio i personal computer. Nascono allora, per il bisogno di differenziarsi, i servizi aggiuntivi al prodotto che forniscono un valore maggiore per il cliente finale, ma riprende una nuova competizione sul prezzo che porta alla standardizzazione dei servizi. E' proprio in questo scenario che si inseriscono le esperienze, un elemento nuovo che pone al centro i bisogni dei consumatori consentendo alle imprese di differenziarsi ed applicare un *premium price* (Pine & Gilmore, 1999). In altri termini, secondo la progressione economica del valore, si è passati da un bene indifferenziato che potremmo definire commodity ad un bene differenziato attraverso una trasformazione fisica. Dopodiché, per aggiungere valore al bene sono nati i servizi e per aggiungerlo ai servizi sono nate le esperienze. I produttori secondo Pine e Gilmore devono "esperienzializzare" i loro beni perché si è disposti a pagare dieci volte tanto per uno stesso bene se servito in un contesto esperienziale memorabile. L'esempio proposto dai due autori è emblematico: un caffè, che al supermercato

può avere un costo pari a venticinque centesimi, in un bar con il servizio può arrivare a costare un euro. Al Caffè Florian di Venezia lo stesso prodotto può vantare di un premium price ben dieci volte superiore. Perché i clienti sono disposti a pagare questo prezzo per un bene o un servizio simile? Qual è il valore aggiunto considerato fondamentale dal cliente? La risposta a questi interrogativi è una sola: l'esperienza.

1.2. L'esperienza ed i suoi ambiti: il compasso esperienziale ed i moduli strategici

Nel primo paragrafo è già stata fornita una possibile definizione di esperienza, ma in che cosa consiste realmente un'esperienza e quali sono i suoi ambiti? Questo paragrafo si pone l'obiettivo di rispondere a questi quesiti molto complessi in una società dove sembra essere tutto quanto un'esperienza collegata a sentimenti ed emozioni: dal bere un bicchiere d'acqua ad un cocktail, dal frigorifero ad una barca, da una semplice gita ad una vacanza. Baste aprire la televisione e vedere come i grandi brand cercano di far diventare qualsiasi loro prodotto un'esperienza sensazionale: una bibita ti rende in grado di assaporare sensazioni e sentimenti (Coca-Cola con la nuova canzone "*Taste the Feeling*"), uno yogurt ti rende in grado di fare l'amore con il sapore (Müller), un'auto fa viaggiare i tuoi sensi (Citroen) e la pasta si trasforma in un'esperienza dei sensi (Voiello). L'elenco potrebbe andare avanti date le numerose imprese che tentano sempre più di posizionarsi in modo distintivo tramite i sensi e le emozioni, ma appare opportuno dirigersi verso la comprensione degli ambiti che definiscono l'esperienza. Prima di definirli però appare utile individuare e comprendere le fasi che caratterizzano ogni esperienza di consumo. La prima fase è quella che riguarda *l'anticipazione del consumo*. Questo è il punto in cui il consumatore spende tempo nella ricerca del prodotto che più è in grado di soddisfare i suoi bisogni. Spesso è caratterizzata da aspettative che mettono in moto l'immaginazione che cerca di prevedere come il prodotto risponderà ai propri bisogni. La seconda fase riguarda *l'esperienza d'acquisto vera e propria*, risultato dei vari processi decisionali compiuti nella prima fase. E' in questo momento che il consumatore si trova a vivere molteplici esperienze accessorie

dettate ad esempio dall'ambiente che lo circonda oppure dall'interazione con il personale di vendita. La terza fase è quella del *consumo del prodotto acquistato*, che tende spesso ad essere molto vicina temporalmente alla seconda. Questa fase non comporta uno sforzo da parte del consumatore che ha già scelto il prodotto né tantomeno tensioni legate al processo di acquisto, già superate nelle fasi precedenti. Nonostante ciò risulta essere una fase molto delicata in quanto può influenzare in negativo o in positivo anche le prime due fasi. L'ultima parola però la possiede l'*esperienza vista come ricordo*. Essa rappresenta i momenti in cui si ripercorrono tutte e tre le fasi analizzate in precedenza e si prendono in esame i pro e i contro di quanto vissuto (Arnould, Price & Zinkhan, 2002).

“Le imprese creano un'esperienza quando coinvolgono i clienti in modo memorabile” (Pine & Gilmore, 1999). Da ciò si evince che, quando un'impresa vuole mettere in scena un'esperienza, non basta il semplice intrattenimento del cliente, ma bisogna coinvolgerlo. Il compasso esperienziale, illustrato nella figura 1, prende proprio il grado di coinvolgimento (sulla dimensione verticale), assieme al livello di partecipazione del cliente (sulla dimensione orizzontale) per classificare l'esperienza. Il livello di coinvolgimento è o di assorbimento o di immersione. Il primo ha un carattere limitato mentre l'immersione è un coinvolgimento totale che unisce i sensi, la mente e lo spirito. Per quanto concerne invece il livello di partecipazione esso può essere o passivo o attivo. Ne emergono quattro ambiti ben definiti: *intrattenimento*, *educazione*, *esperienza estetica* ed *evasione*. Come possiamo notare dal compasso esperienziale, l'*intrattenimento* ha come caratteristiche un coinvolgimento limitato ed una partecipazione passiva. Si tratta di esperienze spesso rilassanti come ad esempio guardare uno spettacolo teatrale o cinematografico, leggere un libro per piacere, ascoltare un brano musicale. L'*intrattenimento* costituisce una delle forme più storiche dell'esperienza ed anche una delle più trattate diffusamente per via della semplicità con cui si può inscenare ed allo stesso tempo risulta difficile, per le imprese abili nel settore esperienziale, escludere dei piccoli momenti di intrattenimento. L'*educazione* invece si caratterizza per una partecipazione attiva del cliente, ma ancora per un livello di coinvolgimento non troppo elevato. Sono esperienze basate spesso sulla logica del “*learning by doing*”. Fare una lezione di tennis, guardare un tutorial per imparare

a suonare uno strumento, prendere lezioni di cucina sono tutte esperienze che si possono collocare nell'aria del compasso esperienziale attinente all'educazione.

L'*esperienza estetica* è caratterizzata invece da un alto livello di coinvolgimento, ma come l'intrattenimento da una partecipazione alquanto passiva. L'esempio fornito nel primo paragrafo di questo capitolo, bere un caffè al Florian di Venezia, rientra in questo ambito dell'esperienza. Ammirare il Grand Canyon, salire sul Gianicolo e poter favorire di una splendida vista su Roma, visitare un museo o una galleria d'arte, guardare il derby capitolino allo Stadio Olimpico sono tutti esempi appropriati dell'esperienza estetica.

Per quanto riguarda l'*evasione* invece occorre andare al polo opposto rispetto all'intrattenimento in quanto ci troviamo davanti ad una esperienza con un elevato grado di coinvolgimento, fino ad arrivare all'immersione totale, in cui l'individuo partecipa attivamente. In questa sede sembra rilevante soffermarsi maggiormente su questo tipo di esperienza in quanto sembra essere molto correlata al viaggio e quindi al settore turistico. Riprendendo le parole di Pine e Gilmore "*nelle esperienze di evasione non si tratta solo di venire da ma di viaggiare verso*". Infatti affinché si possa parlare di evasione o *escape* è necessario ricercare un contesto non abituale, ma straordinario. Il solo viaggio non implica la ricerca di questo nuovo contesto? Un esempio concreto di questo ambito dell'esperienza sono le immersioni al mare in un mondo subacqueo tutto nuovo e da esplorare, abitato da creature che al di fuori di quel contesto sono introvabili. Il Cammino di Santiago di Compostela, uno Chalet in montagna isolato, un volo in parapendio, parchi a tema come quelli Disney sono altri emblematici esempi dell'evasione (Pine, Gilmore & 1999).

Sembra adeguato precisare che il compasso esperienziale, illustrato nella pagina successiva, non vuole rappresentare una rigida divisione e categorizzazione delle esperienze. Infatti esse possono comprendere anche più ambiti arrivando anche a coprirli tutti e quattro nel caso delle esperienze più ricche.

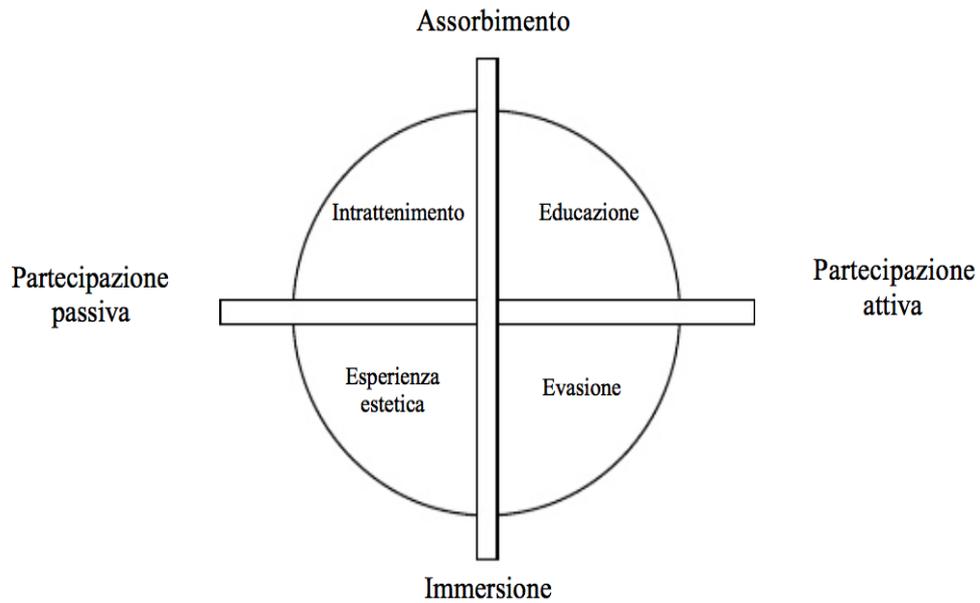


Figura 1 “Il compasso esperienziale” Pine & Gilmore (1999)

Riguardo a questi ambiti, seguendo l’impostazione di Ferraresi e Schmitt, si individuano cinque tipi di esperienze che gli autori classificano tramite i cinque moduli strategici esperienziali (SEM, *Strategic Experiential Module*): *Sense, Feel, Think, Act e Relate*.

Il modulo *Sense* si appella ai cinque sensi per creare esperienze di tipo sensoriale attraverso il vedere, il toccare, il sentire, il respirare ed il gustare. Nel paragrafo 1.4. si tratterà più approfonditamente l’utilizzo dei cinque sensi per la costruzione di un’esperienza e si vedrà, sulla base di ricerche ed esperimenti, come effettivamente abbiano un fortissimo impatto sulle nostre scelte quando consumiamo un prodotto o un servizio. Il modulo *Feel* si appella ai sentimenti dei consumatori per creare legami ed esperienze affettive più o meno intense. Affinché funzioni è necessaria un’approfondita analisi degli stimoli che possono far scaturire intense emozioni di felicità ed orgoglio. Un esempio calzante di questo modulo esperienziale può essere Patek Philippe e la sua famosa campagna “Generazioni” focalizzata sul legame inscindibile fra un padre ed un figlio. Come afferma lo stesso sito dell’azienda, ogni immagine di questa campagna sembra voler sottolineare lo stesso messaggio: “*un Patek Philippe non si possiede mai completamente. Semplicemente, si custodisce. E si tramanda.*” Sono stato io stesso protagonista di un vortice di emozioni nel

guardare le immagini e i video presenti sul sito dell'azienda perché possiedo un orologio Patek Philippe che mi è stato tramandato da mio nonno dopo la sua scomparsa. Il modulo *Think* si appella all'intelletto per creare esperienze di tipo cognitivo e di problem-solving impegnando attivamente i clienti. E' richiesto al consumatore un vero e proprio "sforzo" di pensiero e spesso per attivarlo vengono poste alcune domande. Un esempio di ciò nel settore turistico può essere rappresentato da Expedia con la sua domanda: "dove vuoi andare oggi?" Leggendo la mente è già indaffarata a livello creativo nella risoluzione di un problema. Il modulo *Act* punta a generare nel consumatore un'azione specifica che si può concretizzare solo tramite l'uso del proprio corpo. Emblematici si rivelano qui gli approcci comunicativi di Nike tramite la sua campagna "Just Do It". Essa è stata solita ritrarre atleti molto noti nella loro vita quotidiana fatta di sport e sacrifici ed ha avuto talmente tanto successo che ora è diventata il payoff della marca. Molti prodotti Nike sono stati realizzati con il nuovo claim stampato ed hanno costituito per un gran numero di clienti un invito all'azione in quell'esatto momento. E' come se i prodotti dicessero: "basta procrastinare, il momento giusto è ora!". In conclusione, il modulo *Relate* contiene alcuni aspetti di tutti gli altri quattro esaminati fino ad ora riuscendo ad andare oltre i sensi, i sentimenti, i pensieri e le azioni del singolo individuo rendendo il cliente in grado di relazionarsi con un più ampio gruppo di individui che a volte costituisce una vera e propria comunità. L'esempio, oramai scontato e banale, che la letteratura spesso propone, nonché caso di successo senza eguali, è senza dubbio Harley Davidson. Basti pensare a quante persone hanno il marchio dell'azienda tatuato sul proprio corpo ed al fatto che non vi sia azienda che può vantare un numero maggiore. Il brand di moto è riuscito a creare una vera e propria comunità basata sulla condivisione ed i suoi membri sono chiamati Harleysti. Essi sono accomunati dalla passione per il brand e lo celebrano con il vestiario, i numerosi eventi organizzati ed i raduni. Ed è proprio attraverso questi ultimi che entrano in contatto fra di loro inscenando alla perfezione il modulo in questione (Ferraresi & Schmitt, 2006). Anche in questo caso appare opportuno evidenziare che un'esperienza ben costruita può coinvolgere più elementi fra i moduli strategici esperienziali.

1.3. Mettere in scena un'esperienza di successo

Nel paragrafo precedente abbiamo compreso in che cosa consiste l'esperienza ed i suoi ambiti. Nel presente si cercherà di analizzare come e quando le imprese riescono a mettere in scena una vera e propria esperienza. L'espressione mettere in scena non è casuale, ma è spesso utilizzata nella letteratura. La costruzione di un'esperienza infatti è strettamente correlata al modello teatrale. La stessa parola "dramma", che deriva dal greco "*drao*", significa "fare". Seguendo questa impostazione l'esperienza assume le caratteristiche di un'opera teatrale. Il brand che la mette in scena ne è il regista. Il punto vendita o il luogo dove avviene la rappresentazione è il palcoscenico. Gli impiegati dell'azienda sono gli attori ed i clienti svolgono un duplice ruolo. Essi sono infatti sia co-attori essendo protagonisti dell'esperienza, ma allo stesso tempo spettatori.

Pine e Gilmore affermano che *"se si usa il teatro come modello anche i compiti monotoni coinvolgono i clienti in modo memorabile"*, infatti, *"l'atto del recitare differenzia le esperienze memorabili dall'attività ordinaria."* In altre parole, qualsiasi compito deve diventare teatrale a partire dal più banale. Si provi a pensare ad una hostess di una compagnia aerea. Nel momento in cui si sale a bordo è all'entrata pronta all'accoglienza dei passeggeri e ad assisterli per trovare la sistemazione dei bagagli ed il posto a sedere. Una volta che tutti son seduti al proprio posto vengono chiuse le cappelliere e c'è il passaggio di rito per controllare che le cinture siano allacciate ed i dispositivi elettronici spenti o in modalità aereo. Dopodiché si appresta a chiudere il portellone dell'aereo e a fornire tutte le solite misure di sicurezza indicando le porte di emergenza. Durante il volo assiste i passeggeri fornendo cibi, bevande, riviste, gadget e comunicazioni varie. Dopo l'atterraggio la si trova esattamente dove la abbiamo incontrata la prima volta pronta per salutare i passeggeri. Qualcuno ha mai avuto esperienze che si discostano da quella appena descritta? Se la risposta è no possiamo ipotizzare che ci sia un copione ben stabilito dietro al lavoro delle hostess che effettivamente recitano ogni qualvolta vengono a contatto con la clientela delle varie compagnie aeree. Qualsiasi lavoro può essere riconosciuto quindi come teatro: il personale di un albergo che accompagna il cliente nella stanza prenotata, il commesso in un negozio di abbigliamento che spiega e ripiega una grande quantità di vestiti per trovare ciò che

è più adeguato, l'autista che apre la portiera facendo accomodare il passeggero, il barman che si appresta a realizzare il cocktail che gli è stato richiesto e così via. E' quindi fondamentale che le aziende, assieme ai loro dipendenti, comprendano come rendere attrattivo e coinvolgente il loro lavoro redigendo un vero e proprio copione prima di mettere in scena la performance. I lavoratori devono quindi comprenderne il significato ed impararlo adattandolo di volta in volta in base alle necessità del momento affinché si possa parlare di una buona performance. Quest'ultima è definita dal professor Schechner come *“l'intera costellazione di eventi, la maggior parte dei quali passa inosservata, che hanno luogo sia tra gli attori e l'audience sia all'interno degli attori e del pubblico dal momento in cui il primo spettatore entra nel campo della performance fino al momento in cui l'ultimo spettatore se ne va.”*

La performance in altre parole costituisce l'offerta aziendale. Quando detto sino a qui può essere riassunto in maniera efficiente dal modello proposto nella figura 2, nel quale vengono presentati i clienti come pubblico, l'offerta come performance, il lavoro come atto teatrale, il copione come i processi che sono alla base del teatro e della performance, e infine il dramma che costituisce la strategia del fare (Pine & Gilmore, 1999).

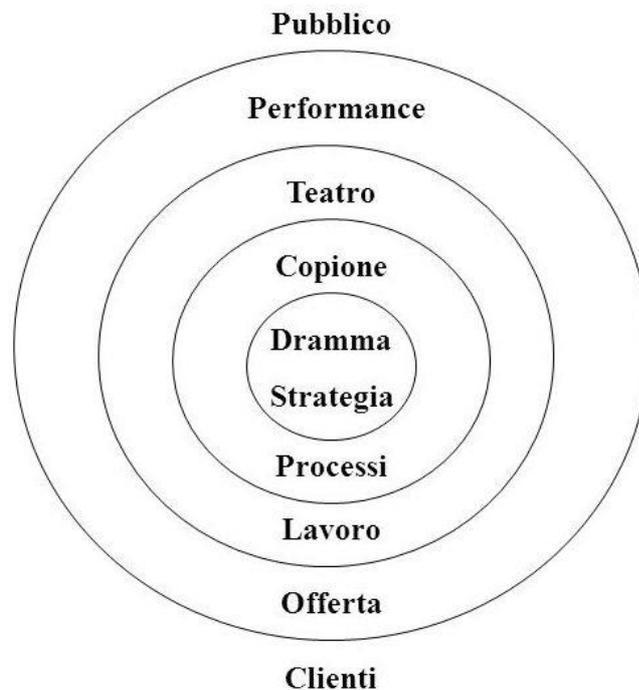


Figura 2 “Teoria della performance” (Pine & Gilmore 1999)

Per mettere in scena un'esperienza di successo non è sufficiente però "teatralizzarne" tutti gli aspetti, ma occorre anche tematizzare l'esperienza nel dettaglio. Cinque moniti su come creare un'esperienza tematica ci vengono suggeriti proprio dalla parola tema in inglese che diventa in questo caso un acronimo: T.H.E.M.E. (Pine & Gilmore, 1999).

1) *Theme the experience*: fornire un tema preciso all'esperienza che fungerà da filo conduttore in tutto l'arco della sua durata. Fare ciò significa mettere in scena una storia che non sarebbe completa senza la partecipazione dei clienti. Nel libro *Marketing Aesthetics*, Simonson e Schmitt individuano nove domini con i quali si possono ricercare dei temi: storia, religione, moda, politica, filosofia, psicologia, arte, natura e cultura popolare. Nell'ambito del retail la prima azienda che ha puntato su un punto vendita a tema è stata Ralph Lauren con un successo strepitoso. Il tema su cui sono stati basati i negozi nel brand è "l'americanità" che per altro è presente in larga misura anche nei prodotti di consumo dell'azienda, basti pensare a tutte le magliette e i maglioni che portano ricamata la bandiera americana. Ad ogni modo un tema coinvolgente deve saper mutare il senso della realtà del cliente. Ideare una realtà differente da quella di ogni giorno è basilare per chi vuole realizzare un tema di successo. La catena di ristoranti italiana Old Wild West ha usato sapientemente il tema western per entrare nel cuore e nelle menti dei consumatori con un posizionamento distintivo. Esso è fra l'altro uno fra i dieci temi che si materializzano spesso negli ambienti ad alta pianificazione tematica. Essi sono stati identificati dal professore di sociologia Mark Gottdiener. Gli altri nove sono: status, paradiso tropicale, nostalgia, civiltà classica, fantasie orientali, motivi urbani, modernismo e progresso, architettura di fortezza e sorveglianza e rappresentare il non rappresentabile.

Le esperienze di maggior successo possiedono spesso temi che sono in grado di mutare il senso della realtà individuale a livello spaziale, temporale e materiale. Nella scelta tematica però bisogna tener conto del posizionamento e del carattere dell'impresa che lo mette in scena. La coerenza del tema con l'immagine dell'impresa gioca un ruolo fondamentale.

2) *Harmonize the impressions*: armonizzare le impressioni che Pine e Gilmore considerano il “take away” dell’esperienza. Le aziende dovrebbero cominciare a chiedersi come vogliono essere percepite e come vogliono essere ricordate dal cliente in merito ad una determinata esperienza. Anche questa volta Simonson e Schmitt delineano le dimensioni delle impressioni: tempo, spazio, tecnologia, autenticità, sofisticazione e scala che può essere allargata, normale o ridotta.

3) *Eliminate negative cues*: eliminare gli indizi negativi. Ogni parte del tema deve sostenerlo ed essere compatibile. Ad esempio la catena mondiale di ristoranti tematici Hard Rock Cafe, è diventata famosa grazie ad un tema pianificato a regola d’arte: la musica Rock ed i suoi vari generi. I ristoranti, presenti in numerose città del mondo infatti espongono oggetti musicali appartenuti ad artisti di fama mondiale: dagli strumenti di John Lennon, Elvis Presley, Jimmy Page, Freddie Mercury, Michael Jackson agli abiti di scena di Madonna, Elton John e Prince e così via. Immaginiamo di trovarci all’interno di uno di questi ristoranti ed ascoltare un brano di musica classica. Non sarebbe del tutto contraddittorio? Probabilmente le persone presenti comincerebbero a rumoreggiare e sarebbero senza dubbio distolte dall’esperienza e dall’attenzione verso il tema. Seppur coerenti, anche troppi indizi possono rovinare un tema pregiudicando quindi l’esperienza. Nel selezionarli occorre sempre un’attenta pianificazione ed una valutazione di coerenza con il tema e con il posizionamento aziendale.

4) *Mix in memorabilia*: integrare con oggetti ricordo. Se l’esperienza ha coinvolto il cliente davvero non si concluderà con il consumo, bensì sarà in grado di rimanere viva nelle menti di chi l’ha vissuta per sempre. In questo contesto l’azienda può intervenire nel mantenerla in vita con gli oggetti ricordo, i cosiddetti memorabilia. Perché conserviamo pagine dei nostri diari scolastici, lettere, biglietti di concerti o petali di rose lasciati appassire in mezzo ad un libro? Perché questi oggetti sono in grado di farci rivivere le emozioni passate rendendole vive ed attuali, ci ricordano quei sentimenti, quei pensieri e quelle sensazioni che in un momento del passato abbiamo avuto ed ora grazie ai memorabilia tornano a rivivere dentro di noi sotto forma di ricordo. In altre parole costituiscono un prolungamento dell’esperienza stessa e il loro funzionamento è ancora più potente se vi è una personalizzazione. Inoltre, più è intensa l’esperienza, più chi l’ha vissuta sarà disposto ad acquistare

qualcosa di tangibile che la rievochi negli anni. Per citare sempre il caso Hard Rock Caffè, è possibile affermare che l'azienda ha sapientemente progettato una serie di gadget proprio con la funzione di diventare memorabilia. La maglia bianca con il marchio aziendale e la città dove è stata comprata è famosa in tutto il mondo come prodotto emblema dell'azienda tanto che vi sono negozi negli aeroporti destinati solo alla vendita di questi articoli.

5) *Engage five senses*: coinvolgi i cinque sensi. Numerosi studi scientifici hanno provato la considerevole influenza dei sensi sull'acquisto e sulle emozioni delle persone. Come se non bastasse questa influenza ci accompagna dai primi momenti della nostra vita. Nell'esempio proposto da Gilmore c'è infatti come protagonista il suo stesso bambino di undici mesi che, come tanti altri bambini, faceva i capricci non volendo mangiare proprio nulla di quanto proposto dai genitori. Il papà allora, esperto sul campo esperienziale e sensoriale, ha cominciato far immaginare al bambino la forchetta come un aeroplano in fase di atterraggio. Quindi mimando i movimenti di un aereo e riproducendone vocalmente i suoni è riuscito a nutrire il piccolo Evan Gilmore. E' forse una storia già sentita? Riuscite addirittura a ricordare quando il vostro papà lo faceva con voi? Se così fosse, sarebbe la dimostrazione di quanto i nostri sensi siano in grado di emozionare, influenzare e memorizzare gli attimi della nostra vita. Appare opportuno focalizzare l'attenzione maggiormente sui cinque sensi che saranno trattati separatamente in maniera più approfondita nel prossimo paragrafo: i sensi per arricchire e rendere memorabile l'esperienza.

1.4. I sensi per arricchire e rendere memorabile l'esperienza

Questo paragrafo è dedicato all'analisi dei cinque sensi. Sono in grado di influenzare e guidare le nostre scelte? In che modo possono essere integrati in un'esperienza arricchendola fino a renderla indimenticabile? Tutte questioni a cui si cercherà risposta tramite l'analisi di un senso alla volta. Prima di cominciare, risulta utile comprendere cosa sia una sensazione che spesso viene confusa ed utilizzata come sinonimo di emozione. L'emozione, che verrà trattata in maniera approfondita nel paragrafo successivo, è definita dall'enciclopedia Treccani come

un “*processo interiore suscitato da uno evento-stimolo rilevante per gli interessi dell’individuo*”. Il dizionario italiano Sabatini Coletti definisce invece la sensazione come una “*percezione fisiologica e quindi anche involontaria, causata da stimoli interni o esterni recepiti attraverso gli organi di senso*”. Le sensazioni sono però strettamente collegate alle emozioni perché sono in grado far scaturire il processo interiore emozionale (Messaggio, Miani, Tonielli & Virardi, 2009) tramite gli organi di senso: la vista, il tatto, l’udito, l’olfatto ed il gusto. Procederemo all’analisi di ogni senso in quest’ordine cominciando quindi dal senso dominante per l’uomo: la vista. Vediamo attraverso gli occhi ed essi sono in continuo funzionamento dal momento in cui li apriamo la mattina per svegliarci sino a quando li chiudiamo per andare a dormire. La vista è il senso che, non solo ci influenza maggiormente, ma ha anche un potere sugli altri sensi. Una sorta di effetto alone progressivo che si estende anche agli altri organi di senso influenzando le nostre percezioni e le nostre aspettative. Per essere più chiari facciamo alcuni esempi nel tentativo di dimostrare che i sensi non sono uno indipendente dall’altro e specialmente la vista è in grado di influire sugli altri. Questa situazione di effetto alone, accade spesso per i prodotti alimentari come la frutta. In mancanza della possibilità di toccarli assaggiarli o annusarli ci lasciamo guidare dalle nostre sensazioni visive pensando che, se quel determinato frutto ha quelle forme e quel colore, deve essere decisamente gustoso. Se a volte c’è la possibilità di fare la scelta corretta, molte altre ci si trova davanti a frutti senza sapore disattendendo le nostre aspettative. Negli studi di Messaggio *et al.* è anche provato che, di fronte a due torte identiche aromatizzate alla fragola, l’odore di quella con la colorazione rossa più accesa viene percepito più intensamente. Anche per quanto concerne il tatto e l’udito, la vista può influenzare le aspettative. Quando si parla di design infatti l’aspetto visivo e quello tattile sono integrati. Nel caso dell’udito invece a tutti sarà capitato di imbattersi almeno una volta in uomini dalle fattezze marcatamente maschili con una voce dai tratti femminili e viceversa. Non ce lo saremmo mai aspettati di sentire una voce del genere perché la vista ci aveva insinuato aspettative differenti. Per quanto riguarda invece l’influenza della vista sul gusto tramite il colore, per accentuare il carattere zuccherino di una bevanda il rosso e l’arancione sono da preferire a colori come il verde ed il blu. Il giallo incrementa il sapore acido di una bibita, il bianco le

sensazioni di sapidità di un alimento e così via (Koch & Koch, 2003). A proposito del colore anche gli studi sul comportamento del consumatore di Evans, Jamal e Foxall (2009) marcano la sua importanza sull'influenzare le percezioni dei consumatori.

COLORI	ATTRIBUTI	ASSOCIATI CON...	GLI EFFETTI	PREFERITI DA...	USATI PER...
ROSSO	eccitante, audace, dinamico, sexy, intenso, impulsivo, attivo, aggressivo, appassionato	sangue, fuoco, competizione, calore, emozione, ottimismo, vita, giorno di San Valentino, violenza, comunismo	eccitazione, stimolazione, accelera i ritmi respiratorio e cardiaco	realizzatori, dirigenti, donne attive, persone economicamente stabili, persone sicure	auto, biancheria, cosmetici, abiti nuziali (per asiatici, americani, il rosso è molto diffuso nelle culture cinese e coreana)
ARANCIO	vibrante, caldo	estroversione, avventura, celebrazione	stimolante ma meno del rosso, causa allarme	autorevoli, adolescenti, l'arancio brillante tuttavia è il penultimo tra i preferiti da tutti	colore di sicurezza per richiamare l'attenzione, non per pericolo in atto ma potenziale
GIALLO	il colore più caldo, allegro e felice	raggio di sole, creatività, immaginazione, ottimismo, futuristico, spiritualità, novità, prezzi bassi	riscalda, rallegra	primo colore preferito dai ragazzi, tuttavia l'ultimo fra i preferiti da tutti	colore guida scelto per donne, uomini, ragazzi e casa fino al 2004
VERDE	fresco, pulito, riposante	ecologia, natura, equilibrio, invidia, fertilità, primavera	stabilizzante, protettivo, nutriente, rivitalizzante	gradito da persone autorevoli, leader d'opinione, innovatori, il verdeacqua è preferito dai giovani; secondo preferito in America	veicoli di uso multiplo (verde scuro), diffuso per camere da letto (per moderare la luce esterna) per cibi naturali
BLU	calmo, tranquillo, sacro	costanza, praticità, acqua, sci, santità, protezione, pace, purezza, fiducia, lealtà, pazienza, speranza, perseveranza, tristezza, depressione, il futuro	calma, pulisce, rinfresca	il primo preferito in America	prima scelta per abiti casual, seconda scelta per abbigliamento d'ufficio, non adatto per molti interni, specialmente per sale da pranzo
PORPORA/ VIOLA	eccitante, misterioso, complesso, intrigante	passione, spiritualità, arte, creatività, umorismo, sensibilità, vanità, sbalzi d'umore, regalità, superiorità, omosessualità, ricchezza	ispira, provoca, polarizza	terzo preferito in assoluto dai giovani di 18-29 anni, da artisti, più maschile di altri colori, amato o odiato più di altri colori	non molto usato per ambienti interni o per abbigliamento, gli americani erano tornati a sceglierlo in tempo di guerra
ROSA	caldo, allegro, semplice, emozioni non complicate	romantico, dolcezza, delicatezza, tenerezza, raffinatezza, sentimentalismo, femminilità, innocenza	smorza, lusinga	il rosa tenue è generalmente preferito a quello brillante, preferito dalle donne	il rosa, di grande tradizione, è sempre il colore adatto alle bambine
MARRONE	confortevole, credibile, stabile, semplice	terra, sostanza, stabilità, armonia, focolare, casa, neutralità	confortevole, tranquillizza	per persone concrete, di modesto livello, del Midwest e non delle coste	i toni intensi e neutri sono preferiti per la casa
NERO	misterioso, elegante, ricercato, mondano, sexy, autorevole	ricercatezza, semplicità, morte e lutto, sfortuna, notte, potere, perfidia	rende autorevole	intellettuali, ribelli, dall'industria della moda, di fascino sempre ampio	prima scelta per l'abbigliamento d'ufficio, seconda scelta per abiti casual
GRIGIO	sicuro, pratico, affidabile, elegante	neutralità, noia, freddezza, sicurezza, conservatorismo, cenere	rassicura, attenua	non generalmente scelto come preferito, non di successo commerciale anche ricercato negli ultimi anni da persone creative, artisti figurativi	adatto per uomini d'affari, di crescente diffusione fra le donne
BIANCO	pulito, fresco, puro, moderno, ordinato	purezza, sterilità, calma, lutto (in Cina e in India), nozze (in Occidente)	abbaglia, dà mal di testa, attira l'attenzione	intellettuali, persone moderne, comunque di fascino limitato	colore estivo, per abiti di nozze ma non ovunque nel mondo, per cibi privi di grassi e dietetici

Figura 3 “Il linguaggio dei colori” (Addis 2007)

La figura 3 sul linguaggio dei colori evidenzia come colori differenti siano in grado di possedere attributi, associazioni ed effetti differenti sia positivi che negativi a seconda anche della cultura di chi li osserva. Il Professore di psicologia ed economia comportamentale Madden ritiene che il colore rosso, ad esempio, sia percepito come attivo caldo e vibrante in tutti i paesi a differenza di altri colori. Infatti, proprio il rosso è stato utilizzato dal brand Virgin in maniera sapiente nel logo e nella maggior parte dei suoi packaging proprio per comunicare l'identità di un brand attivo, stimolante ed energetico.

Oltre ai colori un altro aspetto fondamentale da considerare sono le luci specie nel caso dei punti vendita. Il mondo del retail, infatti, pone molta attenzione sull'utilizzo dell'illuminazione direzionale sui prodotti e sulle vetrine. Demarco (2004) ha osservato come su un campione di 13.500 persone il comportamento variava a seconda della presenza dell'illuminazione della vetrina. In condizione di illuminazione il 4,6% si soffermava ad ammirare la vetrina contro il 2,6% quando la vetrina non era illuminata. Inoltre il tempo speso dai passanti era nettamente maggiore in condizione di illuminazione. E c'è di più, fra coloro che hanno visto la vetrina illuminata un 33% ha effettuato acquisti nel negozio contro il 14,3%.

Compresa l'importanza della vista, la nostra analisi sensoriale può ora spostarsi verso il tatto. A differenza di tutti gli altri sensi, che vengono percepiti esclusivamente nella parte alta del nostro corpo attraverso parti del viso, il tatto è presente lungo tutto il corpo. Spesso però l'organo che è più spesso ricollegato a questo senso sono le mani. Sono quattro le sensazioni derivate dal contatto fisico: calore, temperatura, pressione e composizione (Addis, 2007). Diversi anni fa nei negozi compariva spesso la frase "non toccare". Ben presto però si è compreso che questo era un errore che penalizzava non solo il consumatore, che non poteva verificare la qualità dei materiali, ma anche il produttore, che perdeva l'incredibile occasione di fare emozionare i clienti attraverso i sensi. Il contatto fisico, infatti, è in grado di scatenare emozioni che durano di più nella mente rispetto a quelle fornite dagli altri sensi. Questo avviene grazie ai circa centotrenta recettori tattili presenti su ogni centimetro quadrato della nostra pelle. Si pensi a quanto i fan di un cantante si esaltano anche solamente per aver sfiorato il loro artista preferito durante un concerto (Messaggio, Miani, Tonielli & Virardi, 2009). In uno studio condotto

da Hornik (1992) si è testato l'impatto del contatto tattile per verificare la soddisfazione dei clienti di un ristorante. Alcuni clienti venivano sfiorati dal cameriere con un fuggevole contatto, altri no. I risultati della ricerca evidenziano una maggiore soddisfazione nel primo caso ed inoltre è emersa anche una correlazione positiva con il tasso di mancia che nella condizione di contatto è risultato più elevato.

Più in generale, attraverso il tatto possiamo apprezzare: robustezza, maneggevolezza, ergonomia, superficie, consistenza, comfort, umidità, vischiosità e temperatura. "Se non vedo non credo" diceva San Tommaso, "se non tocco non compro" sembra voler dire la società di oggi. Chi acquista un vestito senza prima averne verificato la morbidezza sulla pelle? Chi compra un libro senza averne prima apprezzato la liscezza e la leggerezza o pesantezza delle pagine? Chi acquista un'auto prima di aver provato la morbidezza o la durezza dello sterzo? Fortunatamente anche le aziende si stanno adeguando a questa nuova tendenza sempre più presente di toccare tutto ciò che ci circonda, infatti sono sempre alla ricerca di nuove modalità per rendere più accessibili i prodotti. Infine, anche il packaging sta assumendo notevole importanza sotto il punto di vista tattile. Apple, ad esempio, dispone i suoi prodotti su grossi tavoli di legno, rendendoli facilmente fruibili e ha recentemente ideato un nuovo packaging a forma di zainetto da portare sulle spalle che al tatto è liscio e leggero.

Il nostro viaggio attraverso i sensi può ora spostarsi verso l'udito. Esso ci permette di percepire i suoni attraverso l'orecchio. Quando si parla di marketing esperienziale e ci si accosta a questo senso, non si può fare a meno di parlare della musica. Essa fa parte dell'esistenza umana sin dai tempi più antichi ed è *"una via di comunicazione uditiva ad alto contenuto emotivo"* (Messaggio, Miani, Tonielli & Virardi, 2009) tanto da far affermare a Friedrich Nietzsche che *"senza la musica la vita sarebbe un errore"*.

Essa rappresenta un linguaggio universale che è spesso utilizzato dalle aziende non solo nei punti vendita, ma anche nelle pubblicità, negli eventi, nei filmati, nei centri di chiamata e così via. E' provato da molti studi scientifici che la musica ha un impatto importante sulle emozioni e sul comportamento dei consumatori. Le variabili che più influiscono sono il volume, gli stili, i tempi ed i ritmi. Prima di

analizzarle tutte, è opportuno sottolineare l'importanza che il contesto ha sulla scelta della musica. Se è vero che ogni momento ha la sua canzone, possiamo affermare altresì che ogni contesto ha il suo tipo di musica più adeguato. Per quanto riguarda il volume, infatti, uno studio condotto da Guéguen, Le Guellec e Jacob (2004) ha evidenziato come in alcuni bar, frequentati da giovani, il volume alto della musica inducesse a consumare notevolmente di più di un volume basso. Al contrario in alcuni store ha evidenziato come il volume alto della musica incidesse negativamente inducendo i clienti a passare minor tempo nel negozio rispetto ad una condizione di volume basso. Anche nel caso degli stili, è necessario studiare bene il contesto di riferimento per individuare la musica più adatta ad un determinato prodotto o servizio. Certo è che lo stile è in grado di influire sia sul volume della spesa, sia sulla scelta del prodotto. A conferma di ciò vi è lo studio di North, Hargreaves e McKendrick (1997), all'interno di un supermercato. In quest'ultimo, nel reparto dei vini si trovavano quattro etichette francesi e altrettante tedesche molto simili per prezzo e proprietà organolettiche. Nell'esperimento veniva cambiata ogni quindici minuti la musica alternando canzoni francesi con canzoni tedesche. Fuori dal supermercato, ad attenderli, era presente un uomo che somministrava agli acquirenti un questionario nel quale dovevano spiegare il perché sulla scelta effettuata. Anche se solo il 7% del campione stima di essere stato influenzato dalla musica, i risultati numericamente parlando sono straordinari. In presenza della musica francese sono stati acquistati il 48,78% dei vini francesi sul totale dei vini. In presenza della musica tedesca sono stati acquistati solamente il 14,63% dei vini francesi sul totale dei vini. Quanto ai vini tedeschi sono stati acquistati il 9,75% in presenza di musica francese ed il 26,83% in presenza di musica tedesca.

Anche i tempi ed i ritmi non sfuggono alla logica fin qui delineata. Bisogna sempre considerare il contesto per fare una scelta ottimale. In generale, per quanto riguarda i punti vendita ed i ristoranti, tempi e ritmi più lenti inducono una maggiore permanenza nel locale e quindi spesso una spesa più elevata. Pertanto è consigliabile in questi casi diffondere una musica con un ritmo lento a tempo di 65-75 battiti per minuto (Guéguen, 2009). Ciò è sorprendente perché 65-75 battiti per minuto costituiscono la media del ritmo di un cuore sano quando si trova in

condizione di riposo. Quando ci troviamo in una discoteca però non siamo in condizione di riposo perché siamo lì principalmente per ballare. In questo caso infatti si consiglia un ritmo rapido della musica che induce anche a consumare più velocemente e probabilmente maggiormente (Guéguen, 2009).

Dopo aver analizzato nel dettaglio la musica, bisogna precisare che, sebbene sia il principale mezzo per emozionare e creare un'esperienza, non è l'unico. Ci sono alcuni suoni e rumori infatti che diventano emblema della "esperienzialità" di una marca. Basti pensare al suono distintivo dei motori di una Harley Davidson o di una Ferrari per i quali vengono coinvolti numerosi ingegneri fra i più esperti del mondo. Brevettare un suono non è cosa facile però. La stessa Harley ancora non è riuscita dopo anni di battaglie legali. Cosa diversa è brevettare un *jingle* o una *playlist* di canzoni create ad hoc per il punto vendita o per delle pubblicità. Molto spesso nella pratica vengono utilizzate canzoni già esistenti che comunicano adeguatamente lo stile della marca e riescono ad emozionare maggiormente. Il vero successo di questa scelta si ottiene quando le canzoni delle pubblicità non vengono identificate con il nome dell'autore o il titolo, ma con il prodotto che sono chiamate a pubblicizzare (Messaggio, Miani, Tonielli & Virardi, 2009). E' il caso della pubblicità dei Wudy Aia a cui si pensa subito quando si ascolta il famosissimo brano dei Queen "Crazy Little Thing Called Love".

Spostiamo ora il nostro focus sul penultimo senso da trattare: l'olfatto. Siamo in grado di percepire gli odori grazie al naso ed alla sua mucosa olfattiva. Anatomicamente parlando, un'altra strada che conduce alla mucosa è quella retronasale. La bocca è infatti collegata alle narici ed è per questo che gusto ed olfatto sono due sensi molto legati (Messaggio, Miani, Tonielli & Virardi, 2009). L'olfatto è più potente e sviluppato nei cani, ma noi essere umani siamo capaci di catalogare ben diecimila odori diversi (Addis, 2007). Inoltre gli stimoli olfattivi hanno una grande potenza perché, agendo su base chimica, si dirigono direttamente al centro emozionale ed al centro della memoria senza essere filtrati dalla cognizione (Addis, 2007). Per questa ragione l'olfatto riesce, in maniera migliore rispetto agli altri sensi, ad evocare ricordi. A proposito di ciò basta pensare ai noti scrittori James Joyce e Proust che nei loro scritti parlano di odori e sapori evocativi, di ricordi e di un'ampia gamma di emozioni cerebrali. A sostegno di questa tesi

sono d'aiuto gli studi di Haller, Rummel, Henneberg, Pollmer, e Köster (1999). Questi ultimi hanno coinvolto un campione di individui nel rispondere ad alcune domande sulle abitudini alimentari. Fra le tante domande, si chiedeva ai rispondenti di specificare se fossero stati allattati al seno o meno. Ciò permetteva di comprendere l'avvenuta o meno esposizione precoce alla vaniglia, dato che l'allattamento non naturale prevede l'aggiunta di essa. Dopo il questionario, i rispondenti erano invitati ad effettuare un test sulle preferenze di gusto in merito a due ketchup identici se non che uno dei due era stato addizionato di vaniglia. I risultati indicano che il 70,9% dei rispondenti allattati al seno preferisce il ketchup non addizionato contro il 29,1% mentre coloro che erano stati allattati artificialmente hanno preferito nel 66,7% dei casi il ketchup con la vaniglia contro il 33,3%. Sembra dunque che si verifichi *“una sorta di apprendimento olfattivo non intenzionale nella prima infanzia che poi orienta i gusti in fasi successive”* (Guéguen, 2009).

Fragranza	Effetti emotivi	Impieghi possibili
Mughetto	Rende felici Distende Stimola	In contesti giocosi e interattivi (musei, cinema, punti di vendita, ...)
Abete odoroso	Rilassa Diminuisce le emozioni negative	In momenti critici o di stress per il consumatore (file, colli di bottiglia, lunghe attese, ..)
Tuberosa	Rilassa Aumenta la sensualità Diminuisce la depressione	In contesti e momenti romantici (ristoranti a lume di candela, riviste posizionate sui sentimenti d'amore, ...)
Osmanto	Rende felici Riduce l'apatia Riduce la depressione	In contesti difficili per il consumatore (sale d'attesa ospedaliera, filiali di banca, lettere di pagamento, ...)
Giacinto	Aumenta la felicità e la sensualità Rilassa Stimola Diminuisce la generalità delle emozioni negative	In contesti misti per poter gestire la gran parte degli stati affettivi, soprattutto nei casi in cui emozioni negative sono possibili (punti di vendita, supermercati, ...)

Figura 4 “Gli effetti emotivi di cinque fragranze” (Addis 2007)

Nella figura 4 vengono proposti cinque effetti emotivi generati da cinque fragranze a conferma di quanto sia fondamentale studiare ogni tipo di odore in funzione dell'effetto desiderato. Molte aziende ricorrono spesso ai profumi ed alcune creano un vero e proprio logo olfattivo per differenziarsi. Per fare alcuni esempi pratici possiamo affermare che la catena di Hotel Sheraton fa uso di un'essenza di chiodi di garofano, gelsomino e fico, e la Sony utilizza vaniglia e mandarino per profumare i suoi negozi (Messaggio, Miani, Tonielli & Virardi, 2009).

Un'esperienza molto particolare ed innovativa, che ha sapientemente sfruttato l'olfatto per emozionare, è stata il concerto di Jovanotti per presentare il nuovo album "Capo Horn". Durante la riproduzione dei brani, il cantante ha deciso di diffondere nelle varie arene delle fragranze strettamente collegate alle canzoni. Per "Dolce far niente" sono stati diffusi profumi che ricordavano le arance, durante la canzone "Per te", dedicata alla bambina, è stato diffuso un profumo di borotalco, per "Bella" quello di rosa e così via. Un'esperienza dei sensi, che ha reso i concerti più memorabili di quanto non lo sarebbero già stati (Messaggio, Miani, Tonielli & Virardi, 2009).

Siamo giunti all'ultimo dei cinque sensi: il gusto. Grazie ad esso siamo in grado di apprezzare e percepire i sapori. La sede principale dei recettori gustativi è la mucosa della lingua, nella quale si trovano circa diecimila papille gustative, ma essi sono presenti anche sul palato e sulla mucosa della faringe (Messaggio, Miani, Tonielli & Virardi, 2009). Varie sono le sedi dei centri del gusto della lingua. Per semplificare: la punta percepisce il dolce, i lati percepiscono il salato e l'acido, e la parte più in fondo della lingua l'amaro. Il gusto sembra essere uno dei sensi più trascurati dalle iniziative di marketing esperienziale, almeno per quelle aziende che non fanno parte del settore alimentare. Non per questo, è un senso meno importante degli altri infatti può far scaturire emozioni estremamente intense e sviluppare puri momenti di felicità. E' scientificamente provato che alcuni tipi di cibo, come i grassi, sono in grado di rilasciare endorfine, sostanze che hanno il poter di farci sentire bene e di buon umore. Gli zuccheri invece provocano il rilascio di serotonina, la cosiddetta "molecola della felicità". Anche il cioccolato fra i tanti alimenti attiva la serotonina, il ricorso ad esso è infatti comune. La casa automobilistica tedesca Mercedes-Benz ha creato addirittura un'edizione speciale

del modello Classe A chiamandola “Classe A Chocolate Edition”. Nonostante quanto detto, solo i brand più lungimiranti hanno cominciato ad arricchire con il gusto le loro esperienze di consumo. Sulla base di ricerche che ho condotto personalmente a Parigi per conto dell’*Institut Français de la Mode* (IFM), si è appurato, tramite il metodo del *mystery shopping*, che l’inserimento del gusto come arricchimento dell’esperienza di consumo è considerato fondamentale specialmente nel settore del lusso. Nello specifico, si è verificato che gioiellerie come Chaumet, Chopard e Louis Vuitton difficilmente lasciano uscire il cliente senza aver prima offerto un ottimo champagne o un cocktail analcolico e, nel caso di Chaumet, spesso anche del cibo in accompagnamento. Maggiore è il lusso che il brand promette tramite la sua essenza ed i suoi prodotti, maggiore è la cura con cui l’esperienza sensoriale viene curata in ogni suo aspetto. Da Tiffany infatti, espressione di un lusso spesso più “democratizzato”, non sempre ai clienti è concessa un’esperienza gustativa anzi tramite dieci visite misteriose presso i punti vendita si è notato che solo se ci si concentra su determinati prodotti di linea superiore si può usufruire di un’esperienza di consumo che includa anche il gusto. Ciò non accade mai invece in gioiellerie non appartenenti alla sfera del lusso.

Sempre nell’ambito delle stesse ricerche si è osservato come nei punti vendita di Atelier Cologne, brand produttore di profumi nel settore del lusso, si ricerchi un’interessante fusione di sensi cercando di collegare il gusto e l’olfatto dei prodotti. Dopo aver provato sulla carta varie essenze, intervallate dall’odore del caffè per non creare confusione, il profumo preferito viene fatto provare sulla pelle per verificarne l’effetto. Le olfazioni di esso vengono spesso accompagnate, laddove possibile, da una bevanda che ne esalti il senso di piacere. Quindi nel caso di profumi al bergamotto ci veniva servita una spremuta di agrumi, nel caso di profumi floreali preparazioni con rose e fiori di sambuco e così via. Una gestione connessa di due sensi strettamente connessi come il gusto e l’olfatto può essere terreno di competizione nei prossimi anni per il mercato esperienziale.

In conclusione di questo lungo viaggio attraverso i cinque sensi, appare evidente come questi ultimi non possano non essere considerati in fase di progettazione di un’esperienza. Tutti gli studi e gli esperimenti riportati hanno ampiamente dimostrato come i sensi siano in grado di influenzare e guidare le nostre scelte.

Nella figura 4 sono stati proposti cinque effetti emotivi generanti da cinque fragranze diverse a conferma del fatto che i sensi sono potenti nel creare esperienze emozionali. Nel prossimo paragrafo si tratterà proprio di questo: la correlazione fra emozioni ed esperienza.

1.5. La correlazione fra emozioni ed esperienza

L'emozione, come già visto, è definita dall'enciclopedia Treccani come un *“processo interiore suscitato da uno evento-stimolo rilevante per gli interessi dell'individuo”*. Questo processo interiore riguarda *“la complessa catena di eventi compresa tra la comparsa dello stimolo scatenante e l'esecuzione del comportamento rispondente”* (Messaggio, Miani, Tonielli & Virardi, 2009). Essa si manifesta attraverso tre sistemi di risposta: psicologico, fisiologico e comportamentale. In altre parole, affinché si possa parlare di emozioni sono necessarie sei condizioni:

- 1) è necessario trovarsi di fronte ad un evento esterno, un ricordo o un pensiero, in quanto l'emozione è un processo attivato in risposta ad un evento specifico;
- 2) è necessaria una manifestazione fisica anche minima nell'espressività, nella gestualità, nella postura e via dicendo;
- 3) è necessaria l'attivazione di processi fisiologici come ad esempio il cambiamento del battito cardiaco o della pressione del sangue;
- 4) è necessaria una presente tensione all'azione che non obbligatoriamente si deve concretizzare nell'agire data la mediazione delle regole sociali e culturali sul comportamento;
- 5) è necessaria una breve durata che caratterizza ogni emozione;
- 6) è necessario che l'emozione appaia in modo improvviso e spontaneo (Addis, 2007).

Dal punto di vista neurologico, il processo interiore dell'emozione è frutto di molteplici interazioni tra diverse aree del cervello: l'amigdala che si trova nella parte bassa e centrale del cervello ed è una formazione nervosa considerata la dimora della memoria emotiva inconscia; la corteccia prefrontale che ha il compito di regolare l'attenzione e la memoria di lavoro; l'ippocampo che si occupa della

gestione della memoria a lungo termine; la corteccia sensoriale che si occupa invece della memoria a breve termine e delle percezioni (Addis, 2007). Memoria emotiva, memoria di lavoro, memoria a lungo ed a breve termine sono quindi coinvolte nel processo emotivo, ecco dunque palesarsi la stretta correlazione fra emozioni ed esperienza. Volete rendere le vostre esperienze indimenticabili? Emozionate allora il vostro cliente in maniera positiva attraverso le esperienze. Esaminando più in profondità questa relazione possiamo trovare dei fondamentali punti in comune fra esperienza ed emozione: entrambe sono estremamente soggettive, hanno una natura sia cognitiva che emotiva allo stesso tempo e sono in grado di essere vissute nuovamente sotto forma di ricordo. Ma quante e quali sono le emozioni legate al consumo? Generalmente si distingue fra emozioni base ed emozioni complesse (Ferraresi & Schmitt, 2006). Le *emozioni base* sono universali e sono frutto dell'evoluzione biologica. Esse includono la gioia, la tristezza, la collera, la paura e così via. Le *emozioni complesse* sono invece fusioni di emozioni base che vengono combinate e condizionate dall'esperienza. La maggior parte di emozioni originate dal marketing sono di questo tipo. Un esempio è la nostalgia, che dato il fenomeno globale di invecchiamento della popolazione, è sempre più utilizzata dagli operatori di marketing come leva per suscitare emozioni complesse. La figura 5 illustra, in maniera sintetica, le sedici tipologie di emozioni di consumo.

Collera Frustrato Irrato Irritato	Insoddisfazione Inappagato Insoddisfatto	Preoccupazione Nervoso Preoccupato Teso	Tristezza Depresso Triste Avvilto
Paura Impaurito Spaventato Allarmato	Vergogna Imbarazzato Vergognoso Umiliato	Invidia Invidioso Geloso	Solitudine Solo Nostalgico
Romanticismo Sensuale Romantico Passionale	Amore Affettuoso Sentimentale Caloroso	Serenità Calmò Serenò	Soddisfazione Soddisfatto Appagato
Ottimismo Ottimista Spronato Speranzoso	Gioia Felice Gratificato Gioioso	Eccitazione Eccitato Emozionato Entusiasta	Altri items Colpevole Orgoglioso Impaziente

Figura 5 “Le sedici tipologie di emozioni di consumo” (Ferraresi & Schmitt 2006)

Un'azienda attenta deve gestire le emozioni di consumo lungo tutto il processo di acquisto fino al post-consumo. Nella fase pre-acquisto gli individui sono soliti valutare anche altre alternative ed è importante a livello emozionale saper influenzare il processo valutativo lasciando immaginare al consumatore i cosiddetti benefici esperienziali, ossia quelli che riguardano le emozioni (Addis, 2007). Per quanto riguarda l'esperienza di acquisto, il modello maggiormente applicato nello shopping esperienziale è il PAD sviluppato da Mehrabian e Russel. PAD è un acronimo che sta per *Pleasure, Arousal e Dominance*. *Pleasure* fa riferimento al piacere ed alla soddisfazione data dall'esperienza. *Arousal* riguarda l'intensità dell'eccitazione e dell'emozione provata. *Dominance* riguarda la percezione del cliente di poter avere un controllo sull'ambiente dominandolo.

Secondo questo modello, i comportamenti delle persone in un luogo dipendono dall'elaborazione che esse effettuano delle variabili ambientali (Addis, 2007). Queste ultime possono essere classificate in: *variabili ambientali di struttura* (architettura, layout dello spazio, display e stimoli sensoriali), *variabili ambientali di assortimento* (visual merchandising, vetrina, ingresso, insegna) e *variabili ambientali di servizio* (servizi offerti nel punto vendita).

Per quanto concerne la gestione delle emozioni nell'esperienza di consumo bisogna comprendere adeguatamente cosa spinge il consumatore nella scelta di quel determinato prodotto o servizio. Elizabeth Hirschman, professoressa alla Rutgers University, ha individuato quattro driver che riguardano i motivi che spingono ad acquistare prodotti ad alto contenuto emotivo. Essi sono: il *driver della catarsi* in cui l'individuo proietta i suoi problemi sui prodotti liberandosi, il *driver della costruzione di identità* dell'individuo che vuole costruirne multiple proiettandosi in ruoli diversi, il *driver della fantasia* in cui si cerca una scappatoia dalla routine quotidiana ed il *driver della fuga dalla realtà* nel quale si scappa dai problemi affrontati ogni giorno (Addis, 2007). Quanto più le imprese posizioneranno i propri prodotti in maniera adeguata, comprendendo cosa ricerca davvero il consumatore, tanto più quest'ultimo sarà disposto a pagare un prezzo più elevato.

Infine, bisogna gestire e veicolare accuratamente le emozioni anche dopo che l'esperienza è stata vissuta. E' la fase più complessa perché è difficilmente controllabile dalle imprese, ma come si è visto, attraverso i memorabilia è possibile

richiamare alla memoria sia l'esperienza sia l'emozione provata. L'obbiettivo delle imprese è ancora una volta quello di emozionare al punto di entrare nella memoria a lungo termine e nei cuori dei clienti.

La correlazione fra emozioni ed esperienze è e deve essere quindi come un legame inscindibile. Ideare un'esperienza non tenendo conto delle emozioni sarebbe un grave errore. Nel progettarela bisogna quindi definire le emozioni che si vogliono far vivere al cliente.

1.6. Il cliente come elemento fondamentale del prodotto

Fino a qui si sono analizzati gli ambiti dell'esperienza, come metterla in scena e si è compreso quanto i sensi e le emozioni abbiano un ruolo fondamentale per arricchirla e renderla memorabile. In questo paragrafo ci si focalizzerà sul destinatario dell'esperienza: il cliente. Già nel terzo paragrafo si era proposto il parallelismo con il teatro ed era emersa la figura del cliente come co-attore e protagonista dell'esperienza contemporaneamente. In questo paragrafo vedremo come esso può essere identificato, in alcuni tipi di esperienze, come il prodotto. Prima di arrivare a questo bisogna chiederci: perché un individuo dovrebbe pagare tanti soldi per faticare in una palestra? Perché uno studente invece di passare l'estate a riposarsi al mare dovrebbe pagarsi una vacanza-studio all'estero? Perché una persona dovrebbe sottoporsi alla sofferenza di un intervento chirurgico affinché possa ringiovanire? A tutte queste domande la risposta sembra essere sempre l'esperienza che però è tale tanto da cambiarci. Possiamo parlare allora di trasformazione (Pine & Gilmore, 1999). In questo caso gli individui vogliono portare molto più che un ricordo a casa, vogliono trasformare loro stessi, reinventandosi e diventando un vero e proprio nuovo prodotto. Chi va in palestra non paga per la sofferenza fisica, ma per vedersi in un corpo migliore; lo studente che rinuncia al mare d'estate lo fa per arricchire il proprio bagaglio culturale e trasformare il proprio curriculum vitae rendendolo più appetibile per le aziende; infine, chi acquista un intervento chirurgico estetico lo fa per sentirsi più bello nella vita di tutti i giorni. Si aggiunge quindi un ulteriore step alla progressione del valore economico: le trasformazioni (Pine & Gilmore, 1999). Per esse il cliente sarà

disposto a pagare un prezzo maggiorato in virtù di una maggiore attenzione alle sue esigenze. La figura 6 propone la progressione del valore economico completata.

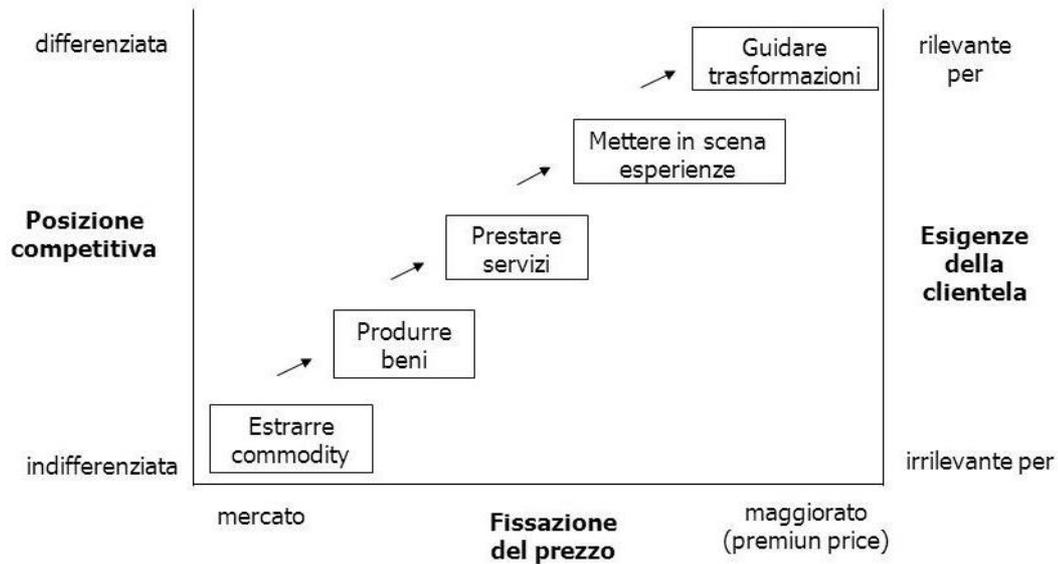


Figura 6 “La progressione del valore economico completata” (Pine & Gilmore 1999)

Tramite essa vediamo che è attraverso la personalizzazione, contrapposta alla massificazione, che si arriva alle esperienze ed alle trasformazioni. Quando si personalizza un prodotto, esso diventa anche un servizio, quando si personalizza un servizio esso diventa anche un’esperienza e quando si personalizza un’esperienza essa diventa una trasformazione che cambia l’individuo (Pine & Gilmore, 1999). Secondo Pine e Gilmore si prospetta un futuro in cui i produttori, dopo aver “esperienzializzato” i propri beni, dovranno procedere con una “trasformazionalizzazione” con il focus che si sposta dall’utilizzo all’utilizzatore: come cambia la persona utilizzando il bene? Per fare ciò le aziende dovranno prima diagnosticare quali sono le aspirazioni del cliente ed in che modo raggiungerle. Nell’esempio della palestra, un istruttore competente dovrebbe prima analizzare assieme ai clienti gli obiettivi trasformativi e, solo dopo aver preso alcune informazioni di base fra cui le sue misure, il peso e la situazione medica, dovrebbe cominciare con la stesura di un piano di allenamento personalizzato. Esso non è valido per sempre proprio perché il cliente nel seguirlo comincia già a trasformarsi e quindi ogni due mesi al massimo bisogna riprogrammare l’attività fisica anche in virtù dell’adattamento muscolare. Affinché si possa parlare di vera trasformazione è necessaria anche una durata nel tempo. Ma una trasformazione in quali ambiti

dell'esperienza rientra? Tutti gli ambiti dell'esperienza, trattati nel secondo paragrafo, sono validi per guidare una trasformazione. L'intrattenimento può cambiare la visione del mondo, le esperienze educative possono farci imparare come relazionarci meglio a quest'ultimo, le esperienze estetiche possono ispirare un senso di bellezza e le esperienze di evasione sono in grado di incrementare le nostre capacità e le caratteristiche personali (Pine & Gilmore, 1999).

E' ora evidente come strutturare le relazioni con i clienti sia fondamentale per comprenderne i bisogni ricercati nelle esperienze o ancor più nelle trasformazioni. Possiamo distinguere tre tipi di relazioni: le *interazioni faccia-a-faccia*, le *interazioni personali-ma-distanti* (via telefono, fax, o lettere), le *interazioni elettroniche* (Ferraresi & Schmitt, 2006).

Molto importante anche in questo caso risulta essere il concetto di personalizzazione. Storicamente sono state le aziende nel settore del lusso a comprendere per prime quanto sia importante intrattenere delle relazioni che siano personali. Esse, dovevano adottare questo approccio anche per differenziarsi dato che i prodotti di lusso sono tendenzialmente tutti di qualità elevata e quindi è l'esperienza soggettiva che il cliente vive dentro sé ad avere un ruolo fondamentale nel processo decisionale. La personalizzazione è uno degli strumenti più potenti a disposizione delle aziende per far sentire i clienti al centro del prodotto stesso. Pine e Gilmore individuano quattro approcci legati alla personalizzazione:

- 1) la *personalizzazione collaborativa* in cui, come suggerisce il termine, si collabora con i clienti per comprenderne i desideri e poi si realizza il prodotto come è successo con i configuratori utilizzabili dai consumatori per produrre la nuova 500 della Fiat;
- 2) la *personalizzazione adattiva* in cui si offre un prodotto standard che però può essere personalizzato e modificato a piacimento del cliente come alcuni modelli di scarpe Adidas su cui si può inserire il proprio nome;
- 3) la *personalizzazione cosmetica* in cui si offre un bene in realtà standardizzato, ma presentato in maniera differente a clienti differenti ad esempio tramite un packaging personalizzato, con un'etichetta privata o con dei termini e delle condizioni speciali come fa Hertz con "Hertz Gold Plus Rewards";

4) la *personalizzazione trasparente* in cui si propone un'offerta su misura derivata da ricerche ed analisi sul cliente, senza che quest'ultimo sappia che si tratti di un'offerta personalizzata, come ad esempio fanno alcuni hotel osservando le preferenze che i consumatori manifestano o esplicitano senza distribuire loro questionari invasivi all'interno della camera (Pine & Gilmore, 1999).

In conclusione di questo paragrafo appare opportuno sottolineare che anche se non vi è una trasformazione il cliente nell'esperienza è in tutti i casi un elemento fondamentale del prodotto. Abbiamo visto che, sia nelle sensazioni che nelle emozioni vi è sempre una componente esclusivamente soggettiva. E' per questa ragione che nessuno mai vivrà due esperienze esattamente identiche. Il prodotto esperienziale dipende quindi dai clienti e dalle loro interazioni sociali con il personale aziendale che è co-attore assieme al consumatore. Oggetto del prossimo paragrafo sarà proprio l'esperienza del personale.

1.7. L'esperienza del personale

Questo paragrafo pone il focus sul personale dell'azienda che, direttamente o indirettamente, comunica con i clienti organizzando e realizzando la loro esperienza. Per trattare adeguatamente questo argomento, risulta necessario appellarsi alla comunicazione d'impresa e più nello specifico alla gestione delle risorse umane. Ad ognuno di noi sarà capitato un commesso sgarbato che ci guarda dalla testa ai piedi o che è tutto tranne che sorridente. Ci sarà capitato anche di essere accolti alla reception di un albergo con le stesse identiche parole con cui sono stati accolti i clienti di prima e con cui lo saranno i successivi con un approccio costruito ed una relazione risultante non sincera. Se accade ciò la colpa è spesso dell'azienda. Il concetto di esperienza non si dovrebbe applicare esclusivamente ai clienti esterni, ma anche agli interni, cioè il personale aziendale (Ferraresi & Schmitt, 2006). Per arrivare alla considerazione dei dipendenti come clienti interni si sono impiegati secoli e tutt'ora ciò non accade in moltissime realtà. Quando si studia l'evoluzione delle teorie sulla gestione delle risorse umane, si parte infatti dalla fine dell'Ottocento dagli studi di Taylor (Cocozza, 2012). Egli elabora la teoria dello *scientific management* nella quale la retribuzione funge da leva

principale per motivare i dipendenti e dell'importanza del clima relazionale se ne tiene conto esclusivamente per evitare il fenomeno della sindacalizzazione. L'ottica tayloristica, applicata per la prima volta dalla casa automobilistica Ford, era totalmente verticale. Tutto partiva dall'alto per essere eseguito dal basso. Fra il 1927 ed il 1932 Elton Mayo, psicologo, sociologo australiano e docente alla *Harvard Graduate School of Business*, dà inizio alla scuola delle *human relations* che concede più centralità a fattori umani ed aspetti psicologici a cui i capi devono prestare attenzione se vogliono creare un ambiente di lavoro gradevole. In questo approccio si pone quindi centralità anche ad altre leve oltre a quella economica. Si pone infatti attenzione alla *componente funzionale*, che riguarda l'appagamento derivato dallo svolgimento di mansioni coerenti con le proprie abilità professionali ed inclinazioni. Altrettanta importanza ha la *componente sociale*, che riguarda il riconoscimento del prestigio del lavoro dall'azienda stessa o dall'ambiente esterno, e la *componente morale* inerente al clima di lavoro aziendale (Nosella, Petroni & Verbano, 2003). L'approccio presenta ancora il limite di non considerare adeguatamente il ruolo dell'associazionismo sindacale. Si arriva quindi alla teoria motivazionalista, che ha fra i suoi massimi esponenti lo psicologo Maslow. Egli abbandona definitivamente i paradigmi tayloristici concentrando la sua attenzione sui bisogni umani e la necessità di autorealizzazione nel mondo lavorativo (Cocozza, 2012). A questa teoria è strettamente collegata quella dello psicologo McGregor: la teoria della x e y. Le due lettere non sono altro che due modi per vedere l'uomo in relazione con il lavoro. Nel primo caso l'uomo è pigro e non ha voglia di lavorare, non ha ambizioni ed è solamente interessato all'aspetto economico. Per questa ragione, i capi hanno come leva la retribuzione e devono monitorarli continuamente ricorrendo a punizioni se non vengono raggiunti i risultati desiderati. Nel secondo caso, invece, l'uomo è un soggetto non più passivo, ma attivo ed è ambizioso e mosso dai suoi bisogni e la soddisfazione lavorativa è uno di questi. Secondo McGregor il lavoratore si comporterà secondo la seconda modalità y solo se percepirà la possibilità di vedere soddisfatti i bisogni di cui parla Maslow nella teoria motivazionalista.

Tutte queste evoluzioni hanno portato alla considerazione delle persone come risorsa strategica nelle aziende ed all'inizio degli anni Ottanta si sviluppa

l'approccio noto come *Strategic human resource management*, Shrm (Cocoza, 2012). Secondo quest'ultimo, le risorse umane sono risorse intangibili che, pur non essendo quantificabili, rivestono un valore immenso per l'impresa tanto da poter essere un vantaggio competitivo. Risulta importante allora il processo di selezione delle risorse definendo la *job analysis*, cioè dove si colloca il ruolo all'interno dell'organigramma aziendale, la *job description*, in cui si delineano le responsabilità e le difficoltà del ruolo e il *job profile*, riguardante le competenze e le caratteristiche richieste per il lavoro (Cocoza, 2012). Assumere dipendenti, che si sentono a loro agio fra le persone e comprendono l'importanza dell'esperienza del cliente, facendo tutto il necessario affinché sia positivamente memorabile, è cruciale per le aziende che vogliono puntare sulla dimensione esperienziale (Ferraresi & Schmitt, 2006). Una volta selezionato il personale tramite gli strumenti del recruiting (test, colloqui ed assessment) è necessario comunicare la struttura retributiva e trasmettere sin da subito la cultura aziendale ai propri dipendenti. Per quanto riguarda la struttura retributiva dovrebbe essere composta da una prima parte fissa che stabilisce la retribuzione minima, una seconda parte determinata dalla posizione ricoperta e dal grado di responsabilità, una terza parte variabile che funge come incentivazione collettiva ed è collegata ad una serie di obiettivi da raggiungere ed infine una quarta parte che incentivi il singolo a raggiungere determinati traguardi personali (Cocoza, 2012). Per renderli parte ed immergerli nella cultura aziendale è necessario invece coinvolgerli adottando dei sistemi di comunicazione che non siano più solamente *top down*, ma anche *bottom up* perché spesso molte idee valide e suggerimenti preziosi, riguardo le relazioni con il cliente, provengono dal basso. E' necessaria dunque una comunicazione a pettine che favorisce il lavoro in team nell'ottica di un miglioramento continuo delle prestazioni aziendali realizzabile solo attraverso il contributo di tutti i livelli (Cocoza, 2012). In parole più povere, se un'azienda non è in grado di rendere partecipi i propri dipendenti, essi non saranno in grado coinvolgere i clienti e senza coinvolgimento, come si è avuto modo di vedere nei paragrafi precedenti, non c'è esperienza. Il coinvolgimento quindi è condizione necessaria, ma non sufficiente. Per l'offerta esperienziale, infatti, bisogna porre attenzione anche su un altro aspetto fondamentale: la formazione. Essa non può costituire un'attività che viene svolta

solamente all'ingresso dell'azienda, ma deve essere continua nel tempo. Si parla, così, di *lifelong learning*, un apprendimento continuo lungo tutto il corso della propria carriera lavorativa (Cocozza, 2012). Quattro sono le fasi fondamentali che ogni percorso formativo dovrebbe seguire:

- l'*analisi dei bisogni formativi* individuali e collettivi per individuare quali sono le carenze e gli aspetti da migliorare;
- la *progettazione e programmazione* in cui devono essere stabiliti rispettivamente gli obiettivi didattici e gli step procedurali da osservare per perseguirli;
- l'*attuazione dell'attività didattica* in cui si passa all'azione tramite i più svariati metodi didattici che possono essere in presenza del docente (lezioni frontali), a distanza (*e-learning*) o miste;
- il *monitoraggio, la verifica e la valutazione*. Tre diversi momenti di cui i primi due andrebbero svolti *ex ante* ed *in itinere* mentre la valutazione dell'apprendimento e della soddisfazione dei partecipanti e del ritorno economico dell'investimento formativo *ex post* (Cocozza, 2006).

Sempre più frequentemente si sente parlare anche di formazione esperienziale. *“Ascolto e dimentico, vedo e ricordo, faccio e imparo”* affermava il filosofo cinese Lao-Tzu. Questo aforisma incarna perfettamente la filosofia di questo tipo di formazione. Essa si basa sul concetto di imparare facendo ed è estremamente orientata su chi deve apprendere. Implica sfida e creatività e l'alunno apprende utilizzando la sfera cognitiva, emotiva e fisica (Cocozza, 2012). Chiaramente questo tipo di formazione implica che tutto ciò che viene appreso è trasmissibile nella pratica lavorativa quotidiana ed anche se si apprende in gruppo l'esperienza è in ogni caso soggettiva e personale (Cocozza, 2012).

Tutto ciò di cui si è discusso in questo paragrafo, la retribuzione, gli incentivi, la trasmissione della cultura aziendale e la formazione, è fondamentale per l'*employer branding*. Come afferma Cocozza (2012), esso non è altro che *“l'insieme delle attività volte ad analizzare, costruire, sviluppare e comunicare l'immagine aziendale come employer al fine di renderla più attrattiva sia sul mercato interno (retention), sia sul mercato esterno del lavoro (recruiting)”*. Il personale deve insomma essere contento del suo ruolo, della sua retribuzione, della possibilità di arricchirsi imparando in maniera continuativa, del contatto con i clienti e più in

generale di lavorare per quella determinata azienda. Per concludere, più il personale verrà considerato come un cliente interno più si cercherà di comprenderne i bisogni e laddove possibile soddisfarli. Più verranno soddisfatte le esigenze dei propri lavoratori più aumenterà la probabilità che questi ultimi impieghino tutte le loro energie per far vivere al cliente un'esperienza indimenticabile.

1.8. L'esperienza di consumo come metodo di risposta ad una crisi: il caso Nestlé

In questo paragrafo si vuole presentare l'esperienza in una veste innovativa di cui la letteratura solitamente non parla. Si parlerà infatti dell'esperienza di consumo come una possibile ancora di salvezza per le aziende nel momento in cui vengono colpite da una crisi. Prima di andare ad analizzare il caso concreto appare opportuno definire cosa sia una crisi aziendale e fornirne una possibile classificazione. Una crisi aziendale *“è il risultato di eventi conflittuali che, rompendo lo stato di quiete precedente, portano la società in una fase straordinaria di riassetto postumo”* (Comin, 2016). Le crisi in un'azienda possono essere o di tipo traumatico o di tipo gestionale. Le crisi di tipo gestionale riguardano squilibri economico-finanziari, mentre quelle traumatiche possono dipendere o da eventi catastrofici, o da gravi errori aziendali o da comportamenti delittuosi di terzi (Comin, 2016). In questo caso la crisi che prenderemo brevemente in analisi è una crisi di tipo traumatico dovuta a comportamenti delittuosi di terzi. L'azienda colpita è stata Nestlé, multinazionale nel settore alimentare. Prima del Natale del 1998 sono stati avvelenati alcuni panettoni di due brand appartenenti al gruppo: Motta e Alemagna. Alcuni clienti che avevano acquistato i panettoni cominciarono ad avvertire dei malori. Tramite le analisi effettuate sui panettoni sembrava essere stato un potente topicida ad aver provocato i danni alla salute dei consumatori. Resa pubblica la notizia, le vendite dei prodotti crollarono irrimediabilmente nei giorni successivi e, nonostante le varie conferenze stampa organizzate, la situazione non sembrava migliorare. I supermercati ed i piccoli negozi avevano tutti già cominciato a ritirare i prodotti dagli scaffali quando la magistratura ne ordinò il sequestro allo scopo di tutelare i consumatori. L'azienda dichiara che si tratta di un gesto delittuoso volto

a danneggiarla economicamente e il presidente italiano della multinazionale svizzera Barbieux fa appello al buon senso dei consumatori invitandoli ad avere fiducia nei brand coinvolti (Comin, 2016). Una volta appurato che si trattava di un sabotaggio da parte di ecoterroristi per boicottare la multinazionale, ritenuta responsabile di sfruttamento nei confronti di adulti e minori in più aree geografiche del mondo, i consumatori apparivano ancora scettici nel ritrovare fiducia verso quei brand che da anni erano al centro delle loro tavole natalizie. Ciò apre la strada all'organizzazione di molti eventi speciali nelle principali piazze d'Italia in cui si offriva il panettone gratuitamente ai passanti. Una vera e propria "festa del panettone" che ha coinvolto anche numerosi testimonial e lo stesso presidente Barbieux che era presente allo stand di Milano. L'esperienza di consumo, organizzata nelle più belle piazze d'Italia, ebbe un grande successo rassicurando l'opinione pubblica ed i consumatori che gli avvelenamenti erano solo dei casi isolati (Comin, 2016). Attraverso l'esperienza del gusto e dell'olfatto che caratterizzano i panettoni delle aziende, i consumatori si sono convinti della genuinità dei prodotti ritornando a consumarli sin da subito.

In conclusione di questo paragrafo possiamo affermare che sembra essere stata proprio l'esperienza organizzata dalla multinazionale ad aver avuto maggior successo nell'uscita da quella che sarebbe potuta essere una grossa crisi. Questo caso dimostra come l'esperienza possa essere indicata anche in questo ambito di applicazione fungendo da risorsa fondamentale per i brand in difficoltà. Sicuramente, non in tutti i casi basterà un'esperienza di consumo per convincere opinione pubblica e consumatori, ma la sua considerazione come strumento di comunicazione diretta per riavvicinare i clienti appare molto interessante.

1.9. Gli errori da evitare nella progettazione esperienziale

Fino ad ora abbiamo compreso come progettare un'esperienza memorabile. Abbiamo analizzato l'importanza di alcuni fattori fra cui la tematizzazione, i sensi e le emozioni. In questo paragrafo invece verranno analizzati alcuni errori da evitare nel progettare un'esperienza. Il primo banalmente è far diventare qualunque cosa esperienziale a tutti i costi. Se ci si presenta al mercato come abili nell'emozionare attraverso i sensi, ma poi si ha un prodotto non all'altezza si corre il rischio di creare aspettative che se disattese possono danneggiare il prodotto ed il brand stesso. Il secondo errore da evitare nella progettazione riguarda l'ideare un'esperienza non in linea con il posizionamento del brand e senza aver studiato il target di riferimento senza alcuna ricerca (Addis, 2007). Sarebbe altrettanto sbagliato non studiare adeguatamente la concorrenza o, studiandola, utilizzare troppi elementi per la creazione dell'esperienza senza che essi siano collegati da una forte logica interna. A questo proposito le esperienze sono in alcuni casi facilmente imitabili, ma la strategia "me too" spesso porta al fallimento (Addis, 2007). Non pensare nell'ottica dei consumatori sarebbe un gravissimo errore considerando il prodotto esperienziale nasce e vive all'interno del cliente. Per quanto poi occorra pianificare in maniera rigorosa un'esperienza bisogna anche essere flessibili ed orientati al cliente. Come si è visto, esperienza significa anche interazione fra attori di versi (clienti e personale) e quindi si deve necessariamente lasciare spazio al consumatore di intervenire su di essa modificandone, laddove possibile quanto desiderato.

Ma chi è che deve progettare le esperienze? Nell'ottica dello *Strategic human resource management* ogni singolo individuo può apportare qualcosa di nuovo alla progettazione, ma di certo è bene che questa fase delicata venga supervisionata da esperti di marketing. Nelle aziende più strutturate spesso c'è una figura che si occupa esclusivamente della progettazione esperienziale. Si tratta dell'*experience manager*, che ha il compito di tenersi a stretto contatto con il brand manager e tutto il reparto marketing lungo tutto il suo lavoro. Alla fine dell'esperienza è suo dovere cercare di capire quale è stato il ritorno sia in termini economici, sia in termini non economici. Proprio di questo tratterà l'ultimo paragrafo di questo capitolo.

1.10. Si può misurare l'esperienza?

Si può misurare l'esperienza? Questo paragrafo vuole fornire una risposta a questa domanda. Sicuramente non è facile misurare a livello quantitativo un'esperienza che sembra essere una prerogativa della sfera qualitativa. Nonostante ciò è possibile distinguere tre tipi di ritorni: quelli per i consumatori, quelli per la società ed in ultimo quelli per le imprese (Addis, 2007).

Fra i ritorni per il consumatore, che è spesso definito come il primo stakeholder dell'esperienza, vi sono il raggiungimento dei propri obiettivi e la conseguente soddisfazione, la sensazione di piacevolezza, la costruzione della *self-identity*, e l'immagazzinaggio di ricordi positivi nel cervello (Addis, 2007). Fra i ritorni che arricchiscono la società rientrano le relazioni sociali. Esse infatti si consolidano tramite l'esperienza ed un maggior senso di responsabilizzazione dovuto al fatto che le esperienze implicano sempre un rischio da correre data la loro natura intangibile. Come risultato di ciò l'individuo diventa maggiormente capace di assumersi le responsabilità per le proprie scelte ed azioni (Addis, 2007).

Per quanto riguarda invece i ritorni per le imprese si può dire che esse sono i principali stakeholder dei ritorni. Tanto è vero che l'impresa ha la possibilità non solo di migliorare le proprie relazioni esterne, ma anche quelle interne. Tramite l'esperienza, infatti, è difficile non coinvolgere le proprie risorse umane che come abbiamo visto, se coinvolte, saranno più motivate e legate all'impresa. Dal punto di vista esterno, invece, le esperienze consentono di soddisfare pienamente il cliente rendendolo quindi fedele alla marca ed incoraggiando processi di *word-of-mouth* positivo (passaparola). Consentono di conseguenza di aumentare l'immagine del brand, di trovare nuovi clienti ed, in ultima analisi, di incrementare la *willingness to pay* (disponibilità a pagare).

La misurazione di questi tre tipi di ritorni, di cui si è discusso, è assai difficile per un'impresa. Misurare l'impatto della singola esperienza sulla società non viene mai fatto dalle imprese operanti nel settore esperienziale anche per la mancanza di strumenti che consentano di farlo. Mentre per misurare l'impatto dell'esperienza sul cliente si utilizzano frequentemente delle tecniche basate su interviste o più raramente tecniche di ricerca di matrice neurologica (Addis, 2007). Queste ultime sono utilizzate perlopiù per lo studio delle emozioni, ma gli studi a riguardo sono

ancora in via di sviluppo anche se vengono effettuate molte sperimentazioni con varie metodologie sia a livello periferico, sia a livello del sistema nervoso centrale (Addis, 2007). Elettroencefalogrammi, CAT scan (*Computer Assisted Tomography*), PET (*Positron Emission Tomography*) e MRI (*Magnetic Resonance Imaging*) sono solamente alcuni esempi di queste metodologie utilizzate per studiare le reazioni fisiologiche delle emozioni a livello periferico (Addis, 2007). A livello centrale le principali tecniche utilizzate sono riconducibili a due tipologie: le tecniche della latitanza nella risposta e quelle di neuroimaging (Zaltman, 2003). Fra le prime rientrano il *priming* e l'*Implicit Association Test* (IAT), fra le seconde la *Functional Magnetic Resonance Imaging* (fMRI) e la *Functional Diffuse Optical Tomography* (fDOT). Per quanto riguarda invece le più semplici tecniche basate sull'intervista, esse sono suddivisibili principalmente in due categorie: i sondaggi (*survey*) e gli esperimenti con questionario. Nei primi il campione deve essere obbligatoriamente ampio per consentire una generalizzazione dei risultati (Addis, 2007).

Per misurare invece i ritorni dell'esperienza per l'impresa si deve procedere verso il monitoraggio di alcuni indicatori sia puntuali che strutturali. Gli indicatori puntuali fanno riferimento al singolo cliente e sono: *brand attitude*, intenzione di riacquisto, intenzione di passaparola e *brand equity*. Gli indicatori strutturali fanno riferimento all'intero insieme di clienti e sono: il tasso di lamentele, il customer retention rate e l'andamento delle vendite (Addis, 2007).

In conclusione, ridurre a semplici numeri l'esperienza è complesso, ma le imprese devono servirsi di quanti più strumenti di indagine possibili ed indicatori che possano fornire una chiave di lettura per cogliere il fenomeno esperienziale.

CAPITOLO 2:

Il turismo di lusso ed i suoi protagonisti

2.1. L'esperienza del lusso

In questo capitolo, si tratterà il tema dell'esperienza nel settore del turismo di lusso. Tramite alcune interviste, realizzate ai principali attori mondiali del turismo di lusso, si cercherà di analizzare nel concreto come le aziende mettono in scena esperienze memorabili e, se per farlo, sono davvero necessari tutti gli accorgimenti trattati nel primo capitolo. Prima di procedere a questa analisi, costituita da numerosi casi studio, appare opportuno fornire una possibile definizione di lusso. Essa è controversa e difficilmente univoca data l'etimologia del termine. La parola lusso viene ricondotta erroneamente al termine latino “*lux*” che significa luce, ma sembra derivare dal sostantivo latino “*luxus*” che significa eccesso e sfoggio di ricchezza oppure dall'aggettivo “*luxus*” che significa letteralmente lussato o slogato. La seconda e la terza ipotesi sembrano essere molto più accreditate sia nella letteratura che nella storia. Infatti, il lusso era visto dall'antica tradizione latina come una deviazione non naturale caratterizzata da superfluità e vana ostentazione. Eppure oggi il lusso non è visto in maniera negativa, ma spesso è desiderabile. “*Il lusso è una necessità che inizia quando la necessità finisce*” affermava la celebre stilista francese Coco Chanel. Appare quindi evidente come sia difficile attribuire al termine dei caratteri di univocità. Analizzando le ragioni per cui si potrebbe consumare un prodotto di lusso, emerge una dicotomia tra lusso “esternalizzato” e lusso “internalizzato” (Amatulli & Guido, 2012). Seguendo questa teoria, il consumo del lusso presenta due componenti principali: quella sociale costituita da un lusso esteriorizzato e quella edonica costituita invece da un lusso interiorizzato. Queste due componenti conducono a due differenti approcci nel consumo dei beni di lusso. I consumatori orientati verso la funzione sociale interpretano il consumo dei beni di lusso come ostentazione, materialismo e accumulazione del superfluo. Danno molta importanza al brand ed alla visibilità del

logo, il possesso è essenziale e meno necessari sono i beni, maggiore è l'impatto sociale che il loro possesso può generare (Amatulli & Guido, 2012).

I consumatori orientati verso la funzione edonica interpretano il consumo ed il lusso come fonte per esprimere il proprio stile individuale, per emozionarsi e per compiacersi di aver effettuato un acquisto di qualità. Per comprenderne pienamente la qualità ed apprezzare fino in fondo ciò che è stato acquistato è necessario però possedere un capitale culturale.

Come si vedrà, il settore del turismo di lusso è caratterizzato maggiormente da servizi ed esperienze e non da prodotti fisici. Esso presenta senza dubbio delle caratteristiche non comuni ad altri settori ed infatti si dice spesso che viaggiare sia l'unica cosa che si può comprare diventando più ricco allo stesso tempo. Per questa ragione si ritiene che i consumatori siano orientati, nella maggior parte dei casi, verso esperienze edoniche e culturali che possano arricchire davvero chi le acquista. Con questo non si vuole intendere che nella scelta di un hotel a cinque stelle o di un ristorante stellato non entrino in gioco dinamiche di consumo sociali, ma si ritiene che a prevalere siano il piacere e le emozioni ricercate da vivere all'interno del proprio io. Kapferer e Bastien ritengono che senza la componente edonistica il lusso non è tale, ma semplice snobismo. L'edonismo, infatti, è più importante della funzionalità stessa del prodotto ed il lusso è visto come qualitativo piuttosto che quantitativo e come ricerca di un'esperienza multisensoriale rara con un forte contenuto umano (Kapferer & Bastien, 2010). Proprio il concetto di edonismo rende il lusso unico perché la reazione al piacere è soggettiva come un'esperienza che, come si è avuto modo di vedere nel primo capitolo, non è mai identica a quella vissuta da un altro individuo. Anche per questa ragione, quando si parla di lusso, la letteratura non considera il concetto di posizionamento perché il lusso non è comparativo bensì superlativo e soggettivo (Kapferer & Bastien, 2010). E' possibile paragonare una Porsche ad una Ferrari? Molti lo fanno, ma è evidente che chi si addentra nel confronto dimostra una grande impreparazione sul tema automobilistico non cogliendo nessuna differenza fra le innumerevoli presenti.

A conferma del fatto che il lusso sia oggi un qualcosa di positivo e desiderabile, si stanno avviando in tutti i settori dei processi di democratizzazione che stanno

riscontrando un grande successo. Tiffany, per esempio, nel settore dell'alta gioielleria, è uno dei casi più eclatanti della democratizzazione del lusso.

È possibile notare i bracciali e le collane della linea "*Return to Tiffany*", sui polsi e sui colli di moltissime persone. Bracciali di semplice argento che, senza quel logo, costerebbero meno della metà. Si tratta di un lusso accessibile creato per ampliare il target di riferimento includendo anche alcuni consumatori con diverse possibilità economiche. In ogni caso non è mai il prezzo a determinare il lusso, ma è sempre il contrario, è il lusso che determina il prezzo (Kapferer & Bastien, 2010).

Per questa ragione si ritiene che un lusso troppo accessibile non sia nemmeno da considerare lusso. Spesso infatti, una delle caratteristiche peculiari dei beni di lussuosi è che un aumento del prezzo provoca spesso un aumento della domanda.

L'aumento del prezzo può anche essere utilizzato come puro strumento strategico senza che vi siano ragioni tangibili. Il prezzo subisce modifiche anche in virtù della scarsità del prodotto che caratterizza alcuni beni di lusso e può essere dovuta o ad una distribuzione esclusiva o ad un'offerta limitata per svariate ragioni, fra le quali la natura rara dei materiali, ragioni tecniche o decisioni di merchandising. Anche una maggiore durabilità nel lungo termine può giustificare un prezzo più alto.

Ma se non è il prezzo che determina il lusso, da cosa è determinato? Si ritiene che le variabili viste per giustificare l'aumento di prezzo come l'esclusività, la scarsità e la qualità determinano decisamente il lusso del prodotto che va connesso però necessariamente ad una identità di marca e ad un servizio eccellente e personalizzato sulla base delle esigenze del cliente (Kapferer & Bastien, 2010). In altre parole, il termine lusso non è quindi da legare esclusivamente ad un prodotto, ma necessita di un brand e di un servizio umano.

All'interno di questo capitolo si cercherà di indagare in che modo l'esperienza di consumo rende unici alcuni dei brand più importanti in Italia e nel mondo per il turismo di lusso. Prima di esaminare i casi concreti appare opportuno fornire un quadro teorico sul turismo di lusso a partire dalle sue evoluzioni storiche.

2.2. Le evoluzioni storiche del settore turistico di lusso

Prima di trattare in maniera approfondita il settore turistico di lusso, appare doveroso fornirne una prospettiva storica. Obiettivo di questo nuovo paragrafo è quindi fornire una sintesi del percorso che ci ha condotti oggi verso un turismo sempre più esperienziale.

Nell'antichità già i Greci erano soliti spostarsi per fondare nuove colonie, per assistere ai giochi sportivi in occasione delle feste d'Olimpia e per motivi spirituali, come dimostrano i vari viaggi verso i templi di Apollo a Delfi (Jelardi, 2012). Spesso questi spostamenti, data la geografia del territorio greco, avvenivano via mare. Tra i più grandi viaggiatori per motivi militari è senza dubbio da menzionare Alessandro Magno che nel 334 a.C. arrivò sino all'odierna area orientale in cui si trovano Afghanistan, Uzbekistan, Pakistan ed India. Basta leggere alcune fra le principali opere di letteratura greca, come l'Odissea, per comprendere quanto essi fossero affascinati dal viaggio. Quest'ultimo era però visto come un'esperienza di vita che sarebbe stata in grado di rendere saggio l'uomo acculturandolo. Niente di paragonabile al turismo di svago dei nostri giorni. Per arrivare ai veri precursori del turismo odierno bisogna giungere infatti all'epoca romana. I romani vengono considerati come il popolo precursore della villeggiatura turistica (Jelardi, 2012). Essa era riservata solo ai patrizi facoltosi che spesso possedevano seconde ville in campagna o al mare e potevano in questo modo dedicarsi al riposo, alle terme o ad attività come la caccia. Quanto ai luoghi di montagna erano spesso ritenuti insicuri e quindi località poco frequentate dai turisti dell'Impero. Fra le località invece più gettonate vi era Anzio, dove ancora svettano sul mare i resti della villa imperiale di Nerone. L'attrattiva più grande era però costituita dalle località termali presenti nell'Impero fra cui Bagnoli, Aquincum e l'attuale Bath nel Regno Unito, che ha preso tale nome proprio grazie ai bagni romani. A differenza della Grecia, nell'Impero gli spostamenti avvenivano via terra con le carrozze. Per quelli brevi venivano utilizzate le portantine, per quelli medi le bighe mentre per quelli lunghi si utilizzavano vere e proprie carrozze da viaggio che potevano viaggiare per circa sessanta chilometri giornalieri e spesso ospitavano all'interno anche un piccolo letto (Jelardi, 2012). Per coprire distanze molto lunghe venivano utilizzate le carrozze

postali per le quali però non era sufficiente essere molto ricchi, ma bisognava anche avere delle conoscenze importanti per ricevere una concessione speciale.

Con l'aumentare delle distanze, si palesava sempre di più l'esigenza di riposarsi. E' per questo che, già a partire dall'antica Roma, si formarono delle strutture di ospitalità che fornivano diversi servizi come i moderni hotel. Con la caduta dell'Impero nel 476, si assiste in tutta Europa ad un periodo di "immobilismo" nel quale però l'Italia e Roma riescono, data la storia, la religione e la posizione geografica, a costituire la meta privilegiata dei viaggiatori europei (Jelardi, 2012). I flussi infatti erano spesso di natura militare e religiosa ed i viaggi di piacere erano estremamente rari. Per assistere alla ripresa di questi ultimi bisogna avanzare nella storia al periodo rinascimentale in cui le scoperte geografiche, l'invenzione della stampa ed il miglioramento della qualità dei trasporti cominciano a facilitare il viaggio. Il Rinascimento è il periodo storico del così detto "risveglio culturale" e proprio il viaggio è spesso considerato un mezzo per erudirsi. Basti pensare ad esempio al viaggiatore Erasmo da Rotterdam, che oggi dà il nome al progetto dell'Unione europea Erasmus, e dei vari studiosi che intorno al 1500 diedero vita ad un nuovo viaggio con un approccio di matrice culturale: il Grand Tour. La sua definizione è nata in Francia dove è stato battezzato Grand Tour in contrapposizione al "Petit Tour" che comprendeva un itinerario volto a scoprire la parte sud-ovest della Francia (Jelardi, 2012). Il Grand Tour invece era un viaggio di circa tre anni che solitamente comprendeva un anno in Francia, un anno dedicato alla scoperta delle meraviglie della cultura italiana e l'ultimo alla scoperta di nazioni come la Svizzera, la Germania ed i Paesi Bassi. Esso era considerato un percorso di formazione indispensabile per l'istruzione personale dei nobili e dell'alta borghesia (Jelardi, 2012). Il Grand Tour non era quindi un'esperienza per tutti dato il grande esborso economico che richiedeva. I fortunati che partivano per questo lungo viaggio avevano delle importanti possibilità economiche e spesso, nelle varie tappe, risiedevano a pagamento da famiglie nobili e borghesi che mettevano a disposizione le proprie camere libere. Gli storici del turismo ritengono il Grand Tour come una delle più importanti tappe storiche perché ha giocato un ruolo fondamentale non solo nel miglioramento delle strutture universitarie, ma anche nel miglioramento dei collegamenti stradali, dei trasporti, dei servizi alberghieri nonché della

salvaguardia e valorizzazione del patrimonio artistico e culturale delle varie nazioni (Jelardi, 2012). Nel corso dei secoli le carrozze si evolvono e cominciano ad essere progettate non solo per le loro funzionalità, ma anche per il loro design. I numerosi artigiani che le progettavano cominciarono a realizzare anche la valigeria e l'oggettistica da viaggio. Gli albergatori si adoperano sempre di più per fornire un servizio eccellente come quello che veniva fornito nelle dimore di lusso, mettendo a disposizione dei clienti le così dette "camere guarnite", fornite di ogni possibile comfort (Jelardi, 2012). Anche i ristoranti ed i caffè cominciano ad assumere rilevanza come luoghi di ritrovo per i turisti dell'epoca. Il Florian di Venezia di cui si è parlato nel primo capitolo è ad esempio nato nel 1720.

La svolta verso il turismo moderno si ha però nell'Ottocento, secolo in cui la carrozza lascia il posto ai viaggi collettivi in treno o in nave. Nonostante l'allargamento del pubblico viaggiatore, si continuano a mantenere le differenze sociali tra i passeggeri tramite la suddivisione dei mezzi di trasporto in classi. Il re Ernesto Augusto di Hannover si dichiarò apertamente contrariato all'idea di viaggiare con un suo suddito alla stessa velocità ed è proprio per questa ragione che nei treni dell'epoca sono presenti più corpi assemblati e non comunicanti. Fra la prima e la terza classe la differenza dell'ambiente e del servizio era di conseguenza notevole. Nella terza classe infatti non erano nemmeno presenti i finestrini laterali e quindi non si poteva ammirare la bellezza del panorama e ne risultava un ambiente buio e poco gradevole (Jelardi, 2012). L'Ottocento non è solo il secolo dei treni e delle navi, ma anche quello delle prime biciclette a motore, della diffusione delle donne in viaggio, dello sviluppo del turismo balneare e montano, della fotografia turistica e quindi della nascita di uno dei più importanti souvenir: la cartolina illustrata. Essa diventò in breve l'oggetto più richiesto dai viaggiatori (Jelardi, 2012).

Si è visto fin qui come il miglioramento dei trasporti sia stata una variabile fondamentale nell'evoluzione del turismo. Da citare, da un punto di vista di marketing esperienziale, è sicuramente la costruzione della funicolare del Vesuvio, inaugurata nel 1880, accompagnata dalla canzone di Denza e Turco "Funicoli Funiculà" strumento di propaganda turistica eccellente ancora ora nelle menti di tutti gli italiani e non solo.

Sul finire dell'Ottocento e con l'inizio del nuovo secolo, oltre alle numerose navi progettate per crociere di lusso, fu perfezionata l'invenzione dell'automobile che cominciò rapidamente a prendere piede fra le classi più agiate. Nonostante i successi incredibili delle automobili, il Novecento è un anno caratterizzato dalla necessità di conquistare anche il cielo. Già nel 1777 il napoletano Tiberio Cavallo aveva compreso il volo areostatico consentendo poi ai più famosi fratelli Montgolfier di inventare le mongolfiere e più in là nel 1903 ai fratelli Wright di far spiccare il volo ad un aliante. E' però in concomitanza con il primo conflitto mondiale ed a fini bellici che si avviano numerosi e considerevoli sviluppi scientifici a riguardo. Solamente poco prima degli anni venti si cominciò a guardare al velivolo come un mezzo di trasporto per il turismo con la conseguente nascita delle prime compagnie aeree. KLM è la compagnia aerea più antica ancora esistente: fondata nel 1919 cominciò le sue prime operazioni di volo nel maggio del 1920. La nascita dell'aeroplano rende ogni angolo del mondo facilmente raggiungibile e la nobiltà e l'alta borghesia dell'epoca cominciarono ben presto ad esplorare terre lontane che altrimenti non avrebbero mai visitato. Il Novecento è anche il secolo degli alberghi che, nel settore del lusso, cominciano a specializzarsi in servizi aggiuntivi come ad esempio la palestra, i campi per attività sportive, la spiaggia privata, le terme tutti riservati in esclusiva ai clienti (Jelardi, 2012). Non bastano più quindi la stanza arricchita da arredi con mobili pregiati e i bagni privati con doccia e vasca, ma si passa, come visto nella progressione del valore economico delineata da Pine e Gilmore, a maggiori servizi aggiuntivi per rimanere competitivi. Nel 1910, l'imprenditore Cleopatro Cobiauchi apre a Bologna il primo albergo diurno fornendo i servizi più disparati fra cui: docce e vasche da bagno, vendita di biancheria, manicure, barbieri, sala della musica, possibilità di telefonare, servizi di lavanderia, riparazione indumenti, agenzie ferroviarie e un ufficio di banco e cambio (Jelardi, 2012). Dato il buon risultato della struttura, l'imprenditore aprì alberghi diurni in moltissime altre città d'Italia. Il successo di questi ultimi non dipese solo dall'efficienza dei servizi, ma anche dalla bellezza del design che questi alberghi potevano vantare con uno stile fra il liberty e art decò e dall'estrema cura della persona che teneva in considerazione anche gli stimoli sensoriali. La sala della

musica infatti era un luogo dedicato all'ascolto della musica come forma di rilassamento ed emozione.

Siamo arrivati dunque al turismo del terzo millennio in cui la concorrenza è aumentata a dismisura in tutti i campi dai trasporti sino agli alloggi. Non è più sufficiente fornire i servizi che vengono oramai dati per scontati ed è proprio in questo scenario che, come già visto nel paragrafo 1.1. si inseriscono le esperienze, un elemento nuovo che consente alle imprese di differenziarsi applicando un prezzo più elevato. Gli operatori nel turismo di lusso non possono più rimanere ancorati al marketing tradizionale, ma devono essere innovativi e fornire un'esperienza che nessun altro sarebbe in grado di erogare allo stesso modo.

2.3. Turisti, territori e servizi turistici

Dopo aver trattato le evoluzioni storiche del settore turistico di lusso, prima di analizzare i vari casi studio, appare opportuno inquadrare il settore di riferimento a partire da alcuni concetti basilari. Il concetto odierno di turismo si può definire come *“l'insieme di attività e di servizi a carattere polivalente che si riferiscono al trasferimento temporaneo di persone dalla località di abituale residenza ad altra località per fini di svago, riposo, cultura, curiosità, cura, sport ecc.”* Il turismo è presentato da questa definizione dell'Enciclopedia Treccani come un evento connotato da ciclicità: si parte dal proprio domicilio per arrivare ed eventualmente soggiornare nella località scelta come destinazione per poi ritornare alla località di partenza. I protagonisti indiscussi di questo insieme di attività sono le persone che potremmo definire turisti. Secondo il World Tourism Organization il turista è *“chiunque viaggi in paesi diversi da quello in cui ha la sua residenza abituale, al di fuori del proprio ambiente quotidiano”*. I turisti assieme al territorio ed ai servizi turistici compongono le parti essenziali del così detto sistema turistico (Grasso, 2011).

Obiettivo di questo paragrafo è analizzare tutte e tre le componenti del sistema turistico.

Una prima classificazione dei turisti, sulla base della loro provenienza e destinazione, fa emergere tre tipologie di turismo: il *turismo domestico*, i cui

protagonisti si muovono all'interno del loro paese d'origine, il *turismo incoming*, in cui i turisti si muovono all'interno di una nazione provenendo da paesi stranieri ed il *turismo outgoing*, effettuato dai residenti di un determinato paese che si muovono verso l'estero (Grasso, 2011). Il turismo *incoming* e quello domestico danno vita al turismo interno, il turismo *outgoing* e quello domestico conducono al turismo nazionale e il turismo *incoming* e *outgoing* sommati danno vita al turismo internazionale (Grasso, 2011).

Per arrivare ad una classificazione più complessa dei turisti del terzo millennio, date le numerose ragioni alla base degli spostamenti, seguiremo in parte la classificazione del viaggiatore contemporaneo proposta da Andrea Jelardi (2012) rielaborandola. Le motivazioni principali che spingono i turisti a viaggiare sono racchiudibili in tre gruppi: svago, lavoro ed altri motivi. Per quanto riguarda lo svago è possibile individuare le seguenti categorie di turisti:

- gli *escursionisti* che si recano nelle mete per soggiorni molto brevi e per questa ragione vengono spesso chiamati “weekendisti”;
- i *villeggianti* che al contrario degli escursionisti si recano per un periodo prolungato sempre nella stessa località;
- i *turisti d'avventura* che si recano spesso in mete lontane alla ricerca di esperienze avventurose come i safari;
- i *turisti termali* che si recano in mete dove poter trascorrere il tempo all'insegna del relax presso spa, stazioni termali e beauty farm;
- i *turisti fieristici* che si recano in una meta per partecipare ad una fiera come ad esempio il Vinitaly a Verona, il Baselworld a Basilea o gli Yachting Festival a Cannes;
- i *turisti ecologici* che sono appassionati della vita a stretto contatto con la natura e si recano in mete isolate da caos, inquinamento e confusione;
- i *turisti colti* che considerano il viaggio non solo come un semplice svago, ma anche come necessario mezzo per acculturarsi e sono quindi attratti principalmente da musei, patrimoni culturali, artigianato e cultura locale. Rientrano in questa categoria anche gli *archeoturisti*, particolarmente interessati a scavi e siti d'archeologia, e i *turisti letterari* che ricercano luoghi legati ad un qualche autore del passato come ad esempio Torquato Tasso e la sua quercia sul Gianicolo a Roma;

- i *turisti poliglotti* che selezionano le mete in base alla lingua parlata allo scopo di migliorarne la conoscenza;
- i *turisti musicofili* che si spostano per assistere ad esibizioni musicali e concerti di grandi star;
- i *turisti giocatori* che amano mete in cui possono dedicarsi al gioco d'azzardo e frequentano quindi casinò e sale da gioco;
- i *turisti sportivi* che viaggiano per partecipare in prima persona o seguire dagli spalti una competizione sportiva;
- i *turisti gastronomici* appassionati di cibo e vino che viaggiano spinti dal piacere di poter gustare le tipicità locali degli altri paesi;
- i *turisti nottambuli* che scelgono le loro mete in base all'attrattività dei club e delle discoteche frequentabili di notte;
- i *pornoturisti* che sono spinti a frequentare località dove la prostituzione è regolamentata;
- i *fotomani* che organizzano i viaggi esclusivamente in base ai soggetti ed ai paesaggi da fotografare;
- i *turisti macabri* che selezionano mete che sono state teatro di drammi e tragedie come Cogne, Avetrana e l'isola del Giglio, teatro del naufragio della nave Costa Concordia;
- i *turisti cinematografici* che sono attratti da mete in cui sono stati girati film famosi;
- i *turisti virtuali* che senza muoversi di casa girano il mondo grazie ai numerosi siti Internet che lo permettono.

La classificazione sopra proposta non vuole essere un mero elenco, ma vuole far riflettere su come, oggi, sia lo svago il principale motore che spinge i turisti a muoversi. Più brevemente, per quanto riguarda il lavoro è possibile distinguere due categorie di turisti: i *congressisti* che si spostano esclusivamente in occasione di un congresso lavorativo e i *turisti d'affari* che per la natura del loro business sono costretti a spostarsi frequentemente in diverse località. Sono chiaramente esclusi i pendolari da questa categorizzazione. Infine per quanto riguarda gli altri motivi per viaggiare essi possono essere principalmente di studio, di salute, di religione e sociali. Possiamo quindi individuare sulla base di queste motivazioni altre categorie

di turisti. Nel caso dello studio possiamo menzionare i *turisti studenti* che scelgono programmi come Erasmus e Socrates. Nel caso della salute, i *turisti malati* che spesso scelgono di affrontare operazioni chirurgiche e cure all'estero. Il fenomeno è talmente considerevole che alcuni tour operator si stanno specializzando nell'assemblare pacchetti che comprendano sia il viaggio che le terapie e gli interventi da affrontare. Nel caso della religione, i *turisti pellegrini* che sono alla ricerca di visite spirituali a chiese e santuari nel mondo o a lunghi cammini religiosi. Si pensi al Cammino di Santiago di Compostela o al pellegrinaggio alla Mecca che un vero musulmano deve visitare almeno una volta nella vita. Infine per quanto riguarda il turismo per ragioni sociali possiamo menzionare i *turisti sociali* che prendono parte a viaggi e spedizioni per aiutare popoli più bisognosi.

I territori invece possiedono delle risorse che sono in grado di orientare la scelta del turista nel selezionare la meta per i suoi viaggi. Trattasi di risorse naturali, socio-culturali ed economiche (Grasso, 2011). Le risorse naturali includono la conformazione e la geomorfologia del territorio, il tipo di clima, la fauna e la flora e particolari attrazioni naturali come parchi, cascate e formazioni rocciose. Le risorse socio-culturali possono essere risorse storiche-artistiche, etnografiche e religiose. Le risorse storiche-artistiche comprendono i musei, le gallerie d'arte, i monumenti, le dimore storiche, i siti archeologici e così via. Le risorse etnografiche riguardano il popolo locale e le sue tradizioni, i valori, lo stile di vita che lo caratterizza, la propensione all'ospitalità, la tipicità del suo artigianato, le consuetudini e le tradizioni enogastronomiche e così via. Quelle religiose riguardano il tipo di culto di quel determinato paese, dove lo si manifesta ed in che modo. Le risorse economiche, infine, riguardano la presenza di infrastrutture in grado di facilitare l'accesso ai turisti ed incentivarlo (Grasso, 2011). Strettamente legato al territorio è il marketing territoriale. Esso infatti ha come obiettivo la valorizzazione e la promozione del territorio e delle varie risorse viste fino ad ora. Per quanto riguarda invece i servizi turistici, essi rappresentano un elemento industriale volto a soddisfare la domanda turistica. Prima di classificarli appare opportuno però comprendere la natura dei servizi che sono accomunati da quattro caratteristiche: intangibilità, inseparabilità, variabilità e deperibilità (Kotler, Bowen & Makens, 2010).

I servizi sono intangibili perché non possiedono caratteristiche di tipo visivo, olfattivo, tattile, uditivo o gustativo verificabili prima dell'acquisto. L'intangibilità li rende quindi immateriali. I servizi, ancor più quelli turistici, sono inseparabili nel senso che necessitano sia la presenza di chi li eroga sia del cliente che assieme al personale fa parte del prodotto. I servizi sono variabili perché la loro qualità dipende da un numero molto ampio di variabili fra cui la persona che lo eroga, il luogo, il momento e gli umori del cliente stesso. Per quanto ci si possa sforzare di standardizzare il più possibile le procedure, il viaggio per sua natura è caratterizzato da eterogeneità (Grasso, 2011). I servizi sono deperibili e quindi non possono essere conservati perché vi è contemporaneità spesso fra l'erogazione ed il consumo. E' per questa ragione infatti che spesso gli hotel e le compagnie di volo fanno pagare delle penali ai clienti che pur avendo prenotato non si palesano. Queste quattro caratteristiche rendono sempre complessa la scelta del consumatore fra i vari fornitori e portano alla luce anche molte altre problematiche su cui le aziende non possono essere impreparate. Bisogna porre una maggiore attenzione ai propri dipendenti, ai luoghi di consumo ed ai clienti stessi che hanno atteggiamenti e preferenze diverse da studiare con attività di ricerca mirate (Dall'Ara, 2009). Tornando ai servizi turistici, si possono individuare diverse tipologie di servizio:

- i *servizi di trasporto* che possono avvenire via aria, mare, lago, fiume e terra tramite trasporti stradali o ferroviari. Tali servizi consentono al turista di raggiungere le mete desiderate;
- i *servizi ricettivi* che prevedono strutture ricettive come gli alberghi, i residence, i villaggi, gli agriturismi, le case e così via;
- i *servizi di crociera* spesso ricompresi in quelli ricettivi, ma in realtà da considerarsi separati in quanto rappresentano una fusione fra la ricettività ed il trasporto;
- i *servizi ricreativi* che prevedono l'intrattenimento nel tempo libero e possono riguardare l'offerta di impianti sportivi, parchi divertimento, casinò, club, teatri, cinema e così via;
- i *servizi commerciali* previsti per la vendita di prodotti locali artigianali e alimentari o anche dei memorabilia;

- i *servizi di ristorazione* che comprendono sia i ristoranti degli hotel e delle crociere che quelli tradizionali;
- l'*organizzazione di eventi* a partire da quelli di natura collettiva come i concerti e le fiere fino a quelli individuali come l'organizzazione di un compleanno;
- i *servizi professionali* forniti ad esempio dagli interpreti e dalle guide turistiche;
- i *servizi di intermediazione* fra la domanda e l'offerta svolti dalle agenzie dettaglianti;
- i *servizi pubblici* dipendenti dallo Stato e dagli enti pubblici e volti a migliorare l'esperienza turistica in termini di accessibilità dei servizi stessi e delle infrastrutture (Grasso, 2011).

Un'altra classificazione dei servizi turistici li divide in servizi primari come i trasporti, l'alloggio e la ristorazione, ed in servizi secondari in cui sono collocati tutti gli altri (Pini, 2010). Nei paragrafi dal 2.5. al 2.7. si analizzeranno tutti i servizi primari nell'ottica esperienziale, attraverso l'analisi di casi studio emblematici per il settore del turismo di lusso. Nel prossimo paragrafo invece si introdurrà la metodologia utilizzata per la suddetta analisi, le ipotesi formulate da verificare ed i risultati di ricerca attesi.

2.4. Obiettivi, metodologia, ipotesi e risultati di ricerca attesi

Questo paragrafo ha l'obiettivo di spiegare cosa vorrei dimostrare attraverso la mia ricerca empirica, come vorrei farlo, quali sono le ipotesi che mi hanno spinto ad indagare in profondità il modo in cui si comportano gli attori protagonisti del turismo di lusso ed i risultati di ricerca attesi. La mia ricerca empirica ha fra gli obiettivi quello di descrivere e spiegare in che modo alcuni fra i più grandi attori del turismo internazionale di lusso cercano di rendere le proprie esperienze indimenticabili, per poi arrivare a delle generalizzazioni che possano essere valide anche per altri contesti nella sfera del lusso. Un altro obiettivo fondamentale che mi sono prefissato è quello di indagare e valutare se le illustri teorie sull'esperienza, trattate nel primo capitolo, trovino un riscontro pratico nella realtà. Per questi propositi sono state selezionate aziende del calibro di Emirates per i trasposti, del J.K. Place per i servizi ricettivi ed del ristorante a tre stelle Michelin Enoteca

Pinchiorri per i servizi di alta ristorazione. La metodologia scelta è quindi l'analisi di più casi studio emblematici per il settore turistico esperienziale di lusso, indagati tramite inchieste ed interviste agli attori primari dello scenario mondiale delle suddette aziende: proprietari, CEO e manager dell'area marketing ed *experience*. Le ipotesi da testare sono comuni per ogni caso studio le interviste saranno basate sugli stessi identici quesiti volti a verificare le medesime ipotesi in settori differenti. Prima di entrare nel vivo delle interviste, si fornirà per ogni azienda trattata una brevissima presentazione. Le ipotesi da indagare tramite le interviste sono dieci e, per rendere più scorrevoli i prossimi capitoli, verranno riportate esclusivamente in questo paragrafo. Abbiamo già visto empiricamente nel paragrafo 1.4., grazie ai contributi di numerosi studi, come i cinque sensi siano in grado di influenzare e guidare le nostre scelte e costituiscano una parte fondamentale nella costruzione di un'esperienza. La prima ipotesi di ricerca è, infatti, che il coinvolgimento di ben tutti i cinque sensi sia necessario e quindi ricercato e studiato meticolosamente dalle aziende nel turismo di lusso per mettere in scena un'esperienza che possa essere memorabile.

La seconda ipotesi di ricerca è che progettare un'esperienza vuol dire tener conto a priori delle emozioni che si vogliono far vivere. Si indagherà quindi in che modo le aziende in questione cercano di attivarle e quale fra le sedici emozioni del consumo risulta essere la più desiderabile. Si cercherà quindi di dimostrare la correlazione fra le emozioni e l'esperienza di cui si è parlato nel primo capitolo.

La terza ipotesi è che un'esperienza che si possa definire di lusso debba essere necessariamente ricca e quindi coinvolgere più aree del compasso esperienziale delineato da Pine e Gilmore.

La quarta ipotesi è che sia opportuno rinforzare l'esperienza con un oggetto fisico che possa riportarla alla mente in ogni momento.

La quinta ipotesi è che il cliente costituisca un elemento fondamentale del prodotto esperienziale di lusso che quindi deve essere necessariamente personalizzato. Progettare un'esperienza di lusso è come costruire un abito su misura, il cliente è l'unica cosa da misurare.

La sesta ipotesi è che il cliente vada sempre studiato per poter progettare una vera esperienza su misura e si cercherà quindi di analizzare come le aziende cercano di

comprendere i bisogni dei propri consumatori a priori e la loro soddisfazione a posteriori.

La settima ipotesi è che sia necessario, per un'azienda nel turismo di lusso, valutare le proprie esperienze vivendole in prima persona o delegando società esterne che attraverso un mystery guest verifichino la qualità dell'esperienza.

L'ottava ipotesi riguarda la gestione delle risorse umane e la necessità di un approccio che consideri i dipendenti come risorse strategiche e vantaggi competitivi. Si indagherà quindi come le aziende investono sul proprio personale sia in termini di retribuzione che in termini di formazione per lo sviluppo della cultura aziendale e di nuove competenze volte a servire in maniera migliore il cliente e di conseguenza l'azienda.

La nona ipotesi ha come obiettivo quello di verificare la veridicità della teoria della performance di Pine e Gilmore che vede i dipendenti come attori che recitano un copione prestabilito, ma chiaramente flessibile sulla base delle esigenze del cliente.

La decima ipotesi è che sia necessaria un'attenzione particolare alla sostenibilità ambientale. Come si vedrà anche nell'ultimo paragrafo di questo capitolo, una considerevole parte dei consumatori del turismo di lusso sta diventando sempre più attenta alla sostenibilità ambientale. E' interessante a questo proposito indagare come e se le aziende nel turismo di lusso, specie quelle nel settore dei trasporti aerei, agiscono per essere sostenibili.

Sulla base di queste dieci ipotesi, sono state stilate dieci domande che ne seguiranno l'ordine. Esse saranno le stesse per tutti i servizi turistici presi in esame.

Per quanto riguarda i risultati di ricerca attesi ritengo che i brand selezionati, che operano nel settore del lusso, non possano permettersi di lasciare nulla al caso. Mi aspetto una pianificazione accurata delle esperienze del cliente che vada a partire dagli stimoli sensoriali e dalle emozioni ricercate fino ai souvenir rilasciati per rinforzare il ricordo. Credo anche che i risultati confermeranno l'ipotesi che si debba coinvolgere più aree del compasso esperienziale in un settore che si caratterizza, già a partire dalla sua natura, per un elevato grado di "esperienzialità". Inoltre mi aspetto una conferma della centralità del cliente e dal punto di vista del personale una gestione innovativa non ancorata ai dettami tradizionali del

taylorismo e del fordismo anche dato il successo che riscuotono i brand analizzati sia dal punto di vista esterno dei clienti, sia dal punto di vista interno in termini di *retention* dei dipendenti. C'è inoltre la possibilità che questi ultimi attuino almeno alcuni dei loro compiti lavorativi in maniera teatrale, seguendo però non logiche di improvvisazione, ma di copione.

Sarebbe auspicabile infine che le aziende adottino tutte le misure necessarie per poter risultare sostenibili nei confronti di un ambiente che secondo le prospettive dell'Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico (OCSE) e dell'Unione Europea non fa altro che preoccupare. L'OCSE prevede infatti che l'emissione totale di gas ad effetto serra salirà di oltre il 52% entro il 2050 con il conseguente aumento della temperatura globale, scioglimento dei ghiacciai ed aumento della domanda di acqua e dei decessi causati dall'inquinamento.

Anche il turismo, come tutti gli altri settori, dovrebbe pensare all'ambiente ed al territorio che ne è inoltre un elemento di fondamentale importanza. Dopo aver verificato le ipotesi di ricerca sui tre attori primari del turismo di lusso, si avrà modo anche di trattare un caso studio innovativo come Airbnb che ha da poco deciso di puntare sulle esperienze. Grazie alla testimonianza del *Trips Market Manager* italiano Stefano Fontolan si cercherà di comprendere come e perché Airbnb è entrata prepotentemente nel turismo esperienziale e quali sono i risultati ottenuti fino ad ora. Questa ricerca presenta dei caratteri di innovatività in quanto si basa su un tema che non è largamente diffuso nella letteratura sia italiana che internazionale. Spesso infatti quando si parla di marketing esperienziale si fa riferimento al mondo del retail e all'esperienza di marca all'interno dei luoghi di vendita. La ricerca può vantare inoltre casi studio per ogni settore primario del turismo riunendo i contributi ufficiali di aziende riconosciute a livello internazionale, ma in alcuni casi mai trattate dalla letteratura in ambito esperienziale.

2.5. I trasporti, quando il viaggio verso la destinazione è un'esperienza stellare: il caso Emirates

Per quanto riguarda i trasporti, il caso che verrà trattato è quello di Emirates. Nata nel 1985, dopo alcune valutazioni dello sceicco Mohammed bin Rashid Al Maktoum, la compagnia degli Emirati Arabi Uniti cominciò la sua attività partendo da due soli velivoli, un Boeing 737 ed un Airbus 300 B4 presi in prestito dalla Pakistan International Airlines. Sin dall'inizio avrebbe potuto partire con molti aerei in più, ma lo scopo dell'azienda è stato sin da subito perseguire la qualità a scapito della quantità. Dall'anno della sua fondazione seguirono numerosi accordi per aumentare le destinazioni ed il numero di aeromobili. Dopo sei anni nel 1991 Emirates poteva già vantare di ventitré destinazioni e venticinquemila passeggeri trasportati a settimana. Oggi la flotta dell'azienda può contare invece su più di duecentotrenta aeromobili che volano verso più di centocinquanta destinazioni in ottanta paesi diversi in ogni continente. La capacità di essere pionieri in molte aree ha reso veritiero uno degli slogan di Emirates *"Fly Emirates. Hello Tomorrow"*.

Emirates è infatti la prima compagnia aerea a installare sistemi video individuali nelle poltrone di tutte le classi di viaggio nel 1992, è la prima compagnia aerea a dotare l'Airbus di un servizio di telecomunicazione in tutte le classi di viaggio nel 1993, a offrire un servizio di fax a bordo dell'intera flotta di Airbus nel 1994, a mostrare immagini dal vivo del decollo e dell'atterraggio nel 1996. Tutti primati che hanno portato la compagnia ad essere nominata *Best Airline in the World*, migliore compagnia aerea al mondo, in occasione dei prestigiosi OAG Awards a cui seguiranno molti altri riconoscimenti e premi internazionali. Più recentemente, nel 2016, Emirates diventa anche la prima compagnia aerea del mondo con un milione di seguaci su Instagram. Una compagnia così pionieristica ed all'avanguardia che storicamente ha ottenuto successi e primati per i suoi servizi non poteva non fare il suo ingresso nell'economia delle esperienze e per questa ragione è stata scelta come caso studio per il presente elaborato. Sulla base delle ipotesi viste nel paragrafo 2.4. ho infatti intervistato un ex capo cabina della prima classe della compagnia diventato poi manager della compagnia che però ha preferito rimanere anonimo rendendo questa intervista l'unica anonima del presente

elaborato. Le domande seguiranno sulla base dell'ordine delle dieci ipotesi formulate nel sopramenzionato paragrafo.

Come vengono coinvolti i cinque sensi per creare un'esperienza memorabile?

“Il coinvolgimento di tutti e cinque i sensi è molto importante per Emirates. Per quanto riguarda la vista cerchiamo di avere un'ambiente estremamente curato e pulito. Utilizziamo arredi dallo stile moderno che siano compatibili con il layout dei velivoli. Il colore è anche una componente molto importante tant'è che per scelta selezioniamo colori sempre neutri e caldi come il beige ed il marrone che sono colori che richiamano il focolare domestico e di conseguenza sono in grado di rendere l'ambiente piacevole e tranquillizzare i passeggeri rendendoli a proprio agio come se fossero a casa propria. Per quanto riguarda il colore delle divise del personale riprende invece quelli della compagnia. L'illuminazione è un altro aspetto fondamentale. L'utilizzo delle luci varia a seconda della fase del volo in cui ci si trova. Nel boarding sono chiaramente accese per poi diventare sempre più soffuse nel corso del volo fino ad arrivare alla fase che chiamiamo sunset in cui si affievoliscono piano piano diventando soffuse fino alla fase di atterraggio. Nel soffitto poi ci sono moltissime lucine che vogliono richiamare un cielo stellato volto a trasmettere un senso di serenità a chi le guarda. Anche a livello olfattivo vengono diffuse delle fragranze di provenienza araba su tutto il velivolo e ci affidiamo anche a Bulgari che ha creato appositamente per noi alcuni profumi come Eau Parfumée au thé noir che viene diffuso nelle stanze e richiama sentori legnosi e floreali. Nella prima classe, gli ospiti vengono sempre omaggiati di fiori che sono sempre differenti a seconda della destinazione verso cui si vola. Per quanto riguarda l'udito la musica è fondamentale per Emirates specie nella fase di imbarco. Per questa ragione abbiamo fatto comporre una canzone dall'artista Christian Saglie che oggi rappresenta l'identità sonora per Emirates Airlines ed è una musica strumentale che ha l'obbiettivo non solo di intrattenere i clienti in una fase delicata che precede il volo, ma anche quello di stimolare la loro immaginazione prima del viaggio. Durante il volo non viene diffusa una musica su tutto il velivolo, ma è a discrezione del cliente scegliere cosa vuole ascoltare con le cuffie che forniamo. Nei viaggi verso il Medio Oriente proponiamo spesso musica araba mentre negli

altri viaggi c'è una grossa selezione di musica per rilassare i passeggeri. Dal punto di vista tattile ci piace coccolare i nostri clienti con pelli e tessuti morbidi come i capi in montone ed in lane pregiate. Anche le creme ed i saponi giocano un ruolo importante. Ci rivolgiamo al brand VOYA che prepara delle linee di shampoo, balsami, creme idratanti, bagnoschiuma e saponi per prendersi cura e nutrire la propria pelle ed i propri capelli. Tutti questi prodotti si trovano nella Shower Spa, una vera e propria doccia nel cielo dove poter risvegliare i propri sensi che ha cinque minuti di acqua, ma si può bloccare tramite un pulsante blu. Anche i pigiami che riserviamo ai passeggeri della prima classe vantano una tecnologia con microcapsule Hydra Active. I tessuti rilasciano estratti naturali di alghe marine che prevengono la disidratazione e stimolano la circolazione. Per quanto riguarda invece la temperatura dei velivoli si cerca di mantenerla fra i venti ed i ventitré gradi ed i pavimenti della Shower Spa sono riscaldati affinché non si percepisca lo sbalzo fra la doccia e l'ambiente esterno. Per quanto riguarda il gusto abbiamo un servizio personale di ristorazione pronto a servire il cliente nel momento in cui lo desidera dai pasti principali agli spuntini di mezzanotte. La prima classe può vantare di cibi pregiati come il caviale iraniano selvaggio e vini importanti selezionati dai sommelier anche a seconda della destinazione e sono sempre presenti champagne di qualità come il Dom Pérignon e distillati come l'Hennessy. Gli chef della compagnia creano piatti ispirati alle tradizioni della cucina di tutto il mondo accontentando laddove possibile tutti i clienti con cibi ed ingredienti di stagione a chilometro zero. Il tutto viene servito in piatti di porcellana Royal Doulton con le posate Robert Welsh.”

Qual è l'emozione principale che si vuole far vivere attraverso l'esperienza?

“We exist to deliver the world's best in-flight experience è uno degli slogan più importanti di Emirates. Per realizzare un'esperienza o un semplice momento da ricordare è proprio l'impatto emozionale a giocare un ruolo fondamentale. Cerchiamo di vendere proprio un'emozione non un semplice volo. Fra tutte le emozioni di consumo quella principale che vogliamo trasmettere è però la serenità. Un volo è spesso caratterizzato da momenti di tensione come i decolli, gli atterraggi e le turbolenze. Ciò a cui punta Emirates è far sentire il passeggero sereno come

se fosse a casa propria, provocando in lui una sensazione di benessere che, a differenza di un servizio normale, non si dimentica facilmente. Non sono solo i colori, le lucine sul soffitto, i profumi, i cibi ed i confort nelle stanze ad essere orientati a questo scopo, ma anche la scelta del personale di servizio. In ogni equipaggio infatti si parlano dalle cinque alle dieci lingue a seconda della destinazione da cui si proviene e quella in cui si va affinché ognuno possa essere compreso sentendosi come a casa propria.”

Quali aree del compasso esperienziale vengono garantite dal vostro servizio?

“L'intrattenimento è sicuramente la componente fondamentale della nostra offerta. I voli spesso sono lunghi e passare tutto quel tempo senza annoiarsi mai è davvero difficile. Emirates però ha uno dei sistemi di intrattenimento fra i migliori al mondo: ice. Ice offre film, serie tv, musica, giochi, e notizie a portata di mano ed in ben 36 lingue differenti. Il sistema offre anche 2500 canali di intrattenimento on demand in cui è difficile non trovare qualcosa di adatto ai propri gusti ed è per questa ragione che ha più volte vinto il titolo di World's Best Airline Inflight Entertainment ottenendo un riconoscimento importantissimo direttamente dai passeggeri stessi. Per quanto riguarda l'educazione ci piace pensare che educiamo i consumatori alla cura di loro stessi. Un'esperienza estetica che regaliamo ai nostri clienti è ad esempio il poter sorseggiare un bicchiere di champagne guardando le nuvole dagli ampi finestrini o dalle telecamere presenti all'esterno dell'aereo. Infine un volo aereo Emirates è sicuramente anche un'esperienza di evasione in un contesto totalmente inusuale a quarantamila piedi di altezza, reso abituale grazie alla presenza dei numerosi confort di cui si è parlato.”

Regalate al cliente qualcosa di fisico da portare a casa per ricordare l'esperienza?

“Non è stato progettato un vero e proprio souvenir però ci sono una serie di piccole amenities che i clienti spesso portano a casa. Dal pigiama con il nostro logo, alle pantofole, ai set di profumi di Bulgari e creme di VOYA fino al writing kit.”

In che modo il cliente è reso protagonista dell'esperienza di consumo?

“Il cliente è reso protagonista dell'esperienza di consumo grazie ad una cura estrema per i dettagli ed alla personalizzazione. I clienti della prima classe sono spesso gold o platinum ed hanno un profilo a loro riservato in cui possono esprimere ogni genere di preferenza, se desiderano due cuscini, il drink preferito, la necessità di leggere a bordo un quotidiano particolare e così via. Inoltre i soci gold e platinum potranno ricevere inviti esclusivi per eventi sponsorizzati da Emirates e attività VIP in linea con gli interessi che hanno indicato nelle preferenze personali.”

Come studiate il cliente? In che modo cercate di comprendere i suoi bisogni per poterli soddisfare nella maniera migliore?

“Emirates cerca di studiare i propri clienti cercando di essere il meno invasiva possibile per questo abbiamo creato i profili in cui è il cliente che spontaneamente rivela le sue preferenze per avere un servizio più personalizzato sulla base delle sue esigenze. Talvolta ricorriamo anche a questionari con molte domande riguardo la compagnia, il velivolo, la lounge, il personale i giornali e le riviste che proponiamo. Anche l'empatia gioca un ruolo fondamentale nel comprendere ciò che il cliente realmente desidera.”

Qualcuno testa mai l'esperienza messa in scena come mystery guest?

“Certamente sì compagnie specializzate vengono contrattate per tali casi.”

Da un punto di vista dei dipendenti cosa fa l'azienda per formarli ed incentivarli affinché essi siano preparati e motivati a far vivere esperienze indimenticabili ai clienti?

“Gli assistenti di volo di Emirates Airlines vengono incentivati con due leve principali che sono la retribuzione e la formazione. Per quanto riguarda la retribuzione vi è uno stipendio base che varia a seconda della classe in cui si vola e degli anni di servizio. Ovviamente chi serve in prima classe è pagato maggiormente dato il rigore richiesto nel servizio. Lo stipendio varia poi anche a seconda di quante ore di volo vengono effettuate. Mentre sulla formazione si pone moltissima attenzione specie in caso di nuovi arrivati ai quali vengono sempre

affiancate figure esperte che possano fare da maestro. E' per questa ragione che gli assistenti di volo che lavorano in Emirates hanno facilmente le porte aperte presso tutte le altre compagnie che apprezzano e stimano la qualità del personale dell'azienda. Per quanto concerne le altre leve motivazionali, gli assistenti di volo godono di numerosi benefit. Fra questi vi sono numerosi sconti in tantissimi negozi e ristoranti e l'entrata gratuita in tutte le palestre ed i resort di Dubai. Emirates considera la crew un elemento fondamentale del prodotto assieme al cliente.”

I dipendenti dell'azienda sono spesso attori che hanno compiti e ruoli già in qualche modo prestabiliti da un copione?

“Assolutamente sì. Tutto all'interno di un volo Emirates è progettato per essere uno spettacolo e di conseguenza il personale di volo e di servizio è visto come se recitasse un ruolo importante. A conferma di ciò è importantissimo avere un corretto linguaggio del corpo in ogni situazione. Il momento dell'accoglienza dei passeggeri a bordo è probabilmente il più importante perché costituisce la prima impressione e deve essere necessariamente accompagnato da un sorriso. Nella prima classe, prima ancora che avvenga l'accoglienza, è compito degli assistenti di volo controllare ogni volta i profili dei clienti per ricordarne il nome per poi dare un benvenuto che sia personale ed accogliente. Uno dei motti interni di Emirates è “being personal”, ma nell'essere personali è però necessario sapere sempre tutto del cliente. Sarebbe inopportuno chiedergli che tipo di cliente è oppure il drink preferito dal momento in cui abbiamo un sistema che prevede la raccolta di tutte queste informazioni. In prima classe ci sono poi solitamente quattordici passeggeri ed è quindi richiesta un'attenzione maggiore verso il singolo.”

Cosa fa l'azienda per la sostenibilità ambientale?

“Il settore in cui opera la compagnia non è un settore semplice ed ha un impatto ambientale non indifferente. Emirates sta divenendo sempre più conscia di questo e cerca per quanto possibile di limitare i danni all'ambiente. All'interno dell'azienda si manifesta sempre più forte la volontà di essere leader nel settore dell'aviazione anche dal punto di vista dell'ambiente. Per questa ragione sono in

corso numerosi studi volti a ridurre i consumi superflui e tramite essi si ridurrà l'impatto negativo sull'ambiente e miglioreranno nel lungo periodo anche i profitti di Emirates. La compagnia è sempre alla ricerca di programmi come il Flextracks che possano ottimizzare le rotte dato che un minuto in meno di volo determina una riduzione media di sessantadue litri di carburante ed una diminuzione di centosessanta chilogrammi delle emissioni di CO2. Nel 2013 sono stati fatti inoltre degli investimenti multimiliardari per acquisire centocinquanta Boeing 777X di nuova generazione con tecnologie ecocompatibili e la consegna dei velivoli è prevista nel 2020. Sempre nel 2013 è stata lanciata l'iniziativa A Greener Tomorrow in cui Emirates sostiene alcune organizzazioni senza scopo di lucro che si battono per la sostenibilità ambientale. L'azienda ha anche partecipato e supportato anche molte iniziative a tutela della biodiversità come la protezione di una specie di uccello chiamato ubara in via d'estinzione. Lo sceicco Ahmed bin Saeed Al Maktoum sembra avere molto a cuore la tutela delle biodiversità infatti molti dei resort di cui è proprietaria Emirates ospitano e preservano diversi animali in pericolo di estinzione.”

2.6. Hotel a cinque stelle, una stella per ogni senso: il caso J.K. Place

Per quanto riguarda i servizi ricettivi, dato il ventaglio ampio di hotel con i quali collabora l'azienda presso cui lavoro, è stato effettuato un vero e proprio processo di selezione volto ad identificare quale potesse essere il caso studio più emblematico ai fini di questo elaborato. La scelta è ricaduta sul J.K. Place. Essendo un boutique hotel di trenta stanze ci si aspetta una cura estrema per gli ambienti anche a livello sensoriale e soprattutto un elevato grado di personalizzazione. L'hotel fa parte del grande gruppo The Leading Hotels of the World che possiede alloggi di estremo lusso in diverse parti del mondo. Esistono tre J.K. Place in Italia a Roma, a Capri ed a Firenze. Ai fini dell'elaborato è stato scelto quello di Roma sito in Via di Monte d'Oro 30 nel pieno centro della città. Per verificare le dieci ipotesi elencate nel paragrafo 2.4. è stato intervistato il General Manager Samuel Porreca.

Come vengono coinvolti i cinque sensi per creare un'esperienza memorabile?

“Il coinvolgimento dei cinque sensi è fondamentale nella nostra struttura. In un albergo a cinque stelle lusso di questo tipo è scontata la bellezza delle camere e degli spazi comuni e la loro pulizia quindi bisogna stupire i propri ospiti in un altro modo ed i sensi possono essere un'importante chiave di volta. Dal punto di vista visivo tutto l'hotel è stato progettato dall'architetto Michele Bonan che lo ha realizzato con la concezione di creare una casa che però avesse tutti i servizi di un hotel cinque stelle lusso. Per entrare bisogna citofonare e non c'è un vero e proprio bancone al ricevimento, ma semplicemente un ripiano d'appoggio per lavorare. Anche l'ascensore non è visibile perché chiuso da una porta di legno ed anche al suo interno si è fatto di tutto per non farlo percepire come ascensore, ma come un piccolo salotto tant'è che entrando è molto spazioso e c'è un enorme divano in velluto in cui ci si può accomodare nell'attesa. L'hotel è inoltre ricco di pezzi d'arte ed antiquariato che in qualche modo richiamano Roma. Si è cercato infatti di utilizzare dei materiali come il palissandro, l'ardesia o l'ottone che danno un'idea della città. Dal punto di vista olfattivo ci affidiamo alle fragranze lussuose Dottor Vrajes che spesso le realizza appositamente per il J.K. Place. Ovviamente non tutti gli ambienti possono avere lo stesso odore per questo differenziamo a seconda della pertinenza con gli spazi. Negli spazi comuni la nostra fragranza è quella di melograno e menta, mentre nelle stanze si utilizza una fragranza un po' più delicata e neutra che si chiama acqua ed è orientata a favorire il relax. Per quanto riguarda l'udito la musica è fondamentale per riempire l'ambiente creando la giusta atmosfera. E' fondamentale a riguardo comprendere il tipo di musica da diffondere ed il volume a seconda dell'orario ed il momento della giornata. Inizialmente si è fatto un test affidando la scelta ad un'azienda a Parigi che da remoto gestiva la musica diffusa, ma non ci ha dato ragione. Oggi invece abbiamo anche un account su Spotify nel quale pubblichiamo alcune delle nostre playlist predefinite perché molti ospiti sono soliti chiederle. La musica è quindi gestita internamente e varia nei diversi momenti della giornata. Si parte la mattina con delle melodie dal ritmo lento e soffuso per poi cambiare genere fino alla sera che si punta molto sulla musica lounge. Dal punto di vista tattile sono i tessuti a giocare un ruolo fondamentale e per questa ragione ci si rivolge alla Dedar che è uno dei migliori

brand in questo campo. Dal punto di vista gustativo oltre al cocktail di rito all'arrivo ci piace lasciare nelle stanze qualcosa da mangiare sulla base dei prodotti stagionali. Il nostro ospite può inoltre contare sui nostri chef esperti di cucina nazionale ed internazionale che sono in grado di soddisfare ogni tipo di richiesta.”

Qual è l'emozione principale che si vuole far vivere attraverso l'esperienza?

“Sicuramente la gioia che è l'emozione che deve caratterizzare ogni viaggio ed ogni soggiorno presso la nostra struttura. Per arrivare alla gioia gioca però un ruolo fondamentale la serenità. Per emozionare in questa maniera è necessario essere una home away from home e far sì che gli ospiti non abbiano alcun tipo di pensiero e preoccupazione. Solo con un servizio eccellente ed estremamente personalizzato è possibile ottenere il risultato.”

Quali aree del compasso esperienziale vengono garantite dal vostro servizio?

“Le aree del compasso esperienziale vengono tutte chiamate in gioco dalla nostra realtà tranne l'area dell'evasione. Non ricreiamo un contesto nuovo ed inusuale nelle nostre esperienze ma vogliamo anzi creare un contesto abituale all'interno del nostro hotel. Per questa ragione utilizziamo ancora le chiavi in metallo e non elettroniche per aprire la propria camera e per accedere all'hotel è necessario suonare il campanello. Per quanto riguarda l'esperienza estetica vi sono numerose opere d'arte presenti all'interno che sicuramente sono in grado garantire questa area del compasso. Spesso ci capita di vedere i nostri clienti contemplare le sculture presenti o richiedere maggiori informazioni sull'artista che le ha realizzate. L'intrattenimento è presente non solo all'interno della struttura grazie alla stimolazione dei cinque sensi ed ai numerosi eventi che vengono organizzati, ma anche all'esterno dove organizziamo esperienze volte alla conoscenza del centro storico di Roma che sono per certi versi anche educative.”

Regalate al cliente qualcosa di fisico da portare a casa per ricordare l'esperienza?

“A differenza di altri hotel realizziamo alcuni oggetti nelle stanze con la speranza che vengano portati a casa. Un dato curioso è quello dei nostri cartellini in cui gli

ospiti possono far comprendere al personale di servizio di non disturbare in stanza. Essi sono realizzati in pelle da un artigiano di Firenze e quasi dopo ogni soggiorno ci troviamo a doverli rifare perché vengono portati via. E' diventata quindi per noi una consuetudine quella di lasciarli agli ospiti come ricordo del loro soggiorno presso il nostro hotel. Anche per quanto riguarda gli ombrelli realizzati appositamente per noi diciamo sempre ai nostri ospiti che possono portarli con loro perché sappiamo che ogni volta che riutilizzeranno quel determinato oggetto ripenseranno all'hotel e non c'è miglior modo di rievocare un ricordo di questo.”

In che modo il cliente è reso protagonista dell'esperienza di consumo?

“L'ospite è il vero protagonista dell'esperienza di consumo grazie alla personalizzazione del nostro servizio. Abbiamo trenta camere nel nostro hotel e quindi possiamo focalizzarci bene su ogni singola persona. Ci ricordiamo sempre ad esempio cosa desidera a colazione il nostro ospite perché annotiamo le sue preferenze la prima volta che le manifesta, allo stesso modo notiamo se preferisce l'acqua gasata o frizzante, se ha delle intolleranze alimentari o qualsiasi altra preferenza.”

Come studiate il cliente? In che modo cercate di comprendere i suoi bisogni per poterli soddisfare nella maniera migliore?

“Nel nostro hotel adottiamo la così detta personalizzazione trasparente in cui si propone un'offerta su misura al nostro ospite che è derivata però da ricerche ed analisi condotte in maniera non invasiva. Non diamo infatti nessun tipo di questionario né tantomeno dei format da compilare all'arrivo, ma o chiediamo direttamente all'ospite cosa gradisce o lo osserviamo attentamente e poi facciamo un vero e proprio gossip per anticipare i suoi desideri. Si tratta di piccole attenzioni che fanno la differenza fra un servizio mediocre ed uno personalizzato sul singolo individuo. Ad esempio lo staff addetto alle pulizie cerca sempre di studiare le abitudini del cliente in camera. Se consuma solo acqua frizzante ad esempio viene comunicato al bar ed al ristorante di servirla in automatico o viceversa. Chi sceglie un boutique hotel ama questo tipo di attenzioni e la sua esperienza non sarebbe ricca se priva di una cura estrema al dettaglio.”

Qualcuno testa mai l'esperienza messa in scena come mystery guest?

“Facendo parte della collezione di hotel di lusso della Leading Hotels of the World, siamo soggetti a più ispezioni durante l'anno. Da contratto si prevedono almeno due ispezioni fatte da persone e tempi di cui non abbiamo la conoscenza che si presentano in hotel come ospiti ed in maniera meticolosa testano ogni minimo dettaglio. Ad esempio bisogna rispondere al telefono entro e non oltre tre squilli, quando si entra al bar o al ristorante bisogna avere contatto visivo entro quindici secondi, i fiori dentro ai bagni comuni devono essere freschi e così via. L'ispettore si palesa solamente dopo aver effettuato il checkout che è anche regolato da tempistiche che vanno al secondo, e durante tali momenti cerca anche di mettere in difficoltà il personale creando alcune situazioni anche di contestazione. Una volta dichiarata la sua identità vuole vedere tutti gli spazi come gli spogliatoi, i magazzini, la cucina, le celle frigorifere e tutte quelle aree alle quali da ospite non ha potuto accedere.”

Da un punto di vista dei dipendenti cosa fa l'azienda per formarli ed incentivarli affinché essi siano preparati e motivati a far vivere esperienze indimenticabili ai clienti?

“Lo staff rappresenta il cuore dell'albergo ed il motore da cui parte proprio l'esperienza che regaliamo ai nostri ospiti. Ai nostri dipendenti viene chiesto tanto di conseguenza meritano tanto e la retribuzione va di pari passo. Per quanto riguarda invece la formazione ci investiamo tantissimo e la facciamo in maniera continuativa. Tanti sono i corsi specifici che facciamo fare ai nostri dipendenti a seconda del loro lavoro e investiamo anche in corsi di team building. La formazione avviene anche spesso con metodi innovativi on demand e vengono sempre testati i progressi ottenuti dal singolo tramite dei test dopo che il processo è stato completato. Anche le tecniche simulate, come i role playing formativi, sono molto utilizzate per formare soprattutto i nuovi arrivati. Inoltre all'assunzione del nostro personale, ognuno trascorre una notte nell'hotel da cliente per provare l'esperienza e tutti i servizi. Tutti i colleghi godono anche di notti gratuite negli hotel della compagnia in tutte le città, in modo da scoprire altre location iconiche in cui i nostri hotel sono inseriti.”

I dipendenti dell'azienda sono spesso attori che hanno compiti e ruoli già in qualche modo prestabiliti da un copione?

“Sicuramente bisogna recitare un ruolo all'interno di ogni lavoro mettendo da parte le proprie emozioni ed il proprio umore specie quando si è a contatto diretto con il cliente. Ognuno ha il proprio ruolo nell'hotel e deve rispettarlo. Riprendendo la metafora del teatro molte parti del copione sono proprio imposte dalla Leading Hotels of the World in tutto il mondo allo stesso modo. L'industria alberghiera di lusso è spesso paragonata a quella sanitaria per l'elevato grado di standardizzazione richiesto. Ad esempio nell'interazione con l'ospite è necessario chiamarlo per nome almeno una volta in maniera disinvolta, quando arriva in hotel chi lo accoglie è tenuto a farlo accomodare nel nostro salone dandogli il benvenuto ed informandosi su come è andato il viaggio di andata. Gli viene poi ovviamente offerto da bere e quello che negli altri hotel chiamano check in noi lo facciamo in maniera del tutto rilassata al bar o nei saloni dell'hotel sorseggiando un buono champagne. Nella standardizzazione dell'esecuzione di un copione non deve mai mancare un approccio che sia anche genuino e personale condito sempre però dal sorriso che è uno degli ingredienti più importanti di chi fa accoglienza.”

Cosa fa l'azienda per la sostenibilità ambientale?

“L'attenzione all'ambiente è un punto importante all'interno del nostro hotel. Pur essendo un'attività ricettiva piccola i rifiuti sono sempre moltissimi ed oltre a differenziarli è fondamentale il riciclaggio di tutti i materiali. A riguardo abbiamo dei contratti con delle ditte esterne che vengono appositamente per lo smaltimento. In una città come Roma non è sempre semplice, ma noi cerchiamo di fare la nostra parte anche prediligendo materiali in argento alle plastiche laddove possibile. Si cerca anche il risparmio energetico attraverso l'installazione di sole lampadine a LED, di impianti di climatizzazione che producono l'acqua calda grazie all'accumulo di calore che emettono ed abbiamo tolto tutto ciò che funziona con il gas in hotel prediligendo forni ad induzione. Purtroppo ci piacerebbe anche avere delle accortezze maggiori per il nostro ambiente, ma come si comprenderà nel lusso non è possibile chiedere all'ospite di non gettare l'asciugamano per terra se lo vuole cambiato oppure di mantenere le stesse lenzuola.”

2.7. I piatti stellati, come nutrirsi di emozioni: Enoteca Pinchiorri

Per quanto riguarda i servizi di ristorazione è stata scelta l'Enoteca Pinchiorri di Firenze. Come gli altri casi studio trattati il ristorante necessita di poche presentazioni. Nasce in realtà come una cantina che offriva piccoli assaggi di cibo da accompagnare ai vini. Il sommelier Giorgio Pinchiorri dirigeva l'Enoteca Nazionale in via Ghibellina fino agli anni settanta in cui decise di rilevarla. Egli aveva avuto l'intuizione di servire grandi vini anche al bicchiere e la risposta positiva dei clienti lo spinse ad allargare sempre più l'offerta. Dai racconti di Giorgio Pinchiorri e della compagna del cuore Annie Féolde, dedita alla preparazione dei piatti in abbinamento ai vini, emerge che i due hanno cominciato *“a girare il mondo alla scoperta dell'infinito universo enogastronomico”* e non si sono più fermati. Nel 1982 il ristorante viene insignito della sua prima stella Michelin, e dieci anni dopo viene aperta una gemella Enoteca Pinchiorri a Tokyo. Dal 2004 ad oggi il ristorante festeggia ogni anno le tre stelle Michelin e possiede la cantina di ristorante più importante al mondo che può vantare bottiglie di valore non solo enogastronomico, ma anche storico. La prima annata prodotta del Krug Clos d'Ambonnay del 1995, la prima del Solaia Marchesi Antinori del 1978, lo Château d'Yquem del 1896, lo Château Lafite Rothschild del 1900, lo Château Latour del 1929 e persino alcune bottiglie francesi imbottigliate con Napoleone ancora in vita nel 1820. L'Enoteca Pinchiorri è stata selezionata come caso studio principale dell'elaborato per l'alta ristorazione perché, assieme a pochissimi altri ristoranti, è stata in grado di prendere punteggi massimi per quanto riguarda l'ambiente ed il servizio. Entrambi, come si è visto in precedenza, costituiscono due componenti fondamentali nel realizzare un'esperienza unica. Alle dieci domande fatte, per verificare le ipotesi formulate nel paragrafo 2.4., ha risposto direttamente Giorgio Pinchiorri.

Come vengono coinvolti i cinque sensi per creare un'esperienza memorabile?

“In generale gli strumenti principali che determinano le nostre scelte in questo campo sono la sensibilità, l'esperienza e la passione. Naturalmente ci avvaliamo anche della consulenza di esperti che ci aiutano a mettere in pratica quello che immaginiamo e desideriamo realizzare per rendere il nostro ambiente sempre più

confortevole e accogliente. Da un punto di vista visivo l'arredamento ed il layout ricordano quelli di una casa con mobili, tappeti, lampadari e quadri antichi di valore. La vista è un elemento molto importante non solo a livello di ambiente, ma anche nei piatti preparati che devono risultare armonici da tutti i punti di vista. Per quanto riguarda l'olfatto di regola non diffondiamo fragranze nell'ambiente. Cerchiamo di mantenere l'aria più pulita e neutra possibile. Non tutti gradiscono uno stesso profumo, ma a tutti fa piacere entrare in un ambiente dove si respira aria pulita. Il coinvolgimento di questo senso è legato senza dubbio ai vini ed ai piatti preparati in cucina. Dal punto di vista uditivo, la musica è sicuramente un complemento che può arricchire notevolmente l'esperienza del cliente, ma deve essere assolutamente molto discreta e delicata negli stili e nei ritmi. Per questa ragione la musica classica risulta adeguata all'interno del nostro contesto. Dal punto di vista tattile, tutto ciò che viene a contatto con il cliente deve trasmettere la sensazione di massimo confort. Una seduta comoda, un tessuto morbido, dei cristalli leggeri, sono alcuni dei particolari che rendono piacevole l'esperienza anche sotto l'aspetto tattile. Spesso utilizziamo dei bicchieri della Zalto ad esempio che sono famosi per la loro incredibile leggerezza nonostante siano tutti in cristallo e soffiati a bocca. In merito al cibo e al vino il lavoro si concentra sulle consistenze, sulle contrapposizioni, sulle peculiarità e sull'esaltazione dei vari elementi cercando comunque di ottenere anche attraverso gli abbinamenti con il vino un equilibrio gustativo che sia appagante sotto il punto di vista tattile. L'aspetto gustativo è quello più importante al quale più degli altri è affidata la nostra idea di cucina. È attraverso un ricercato equilibrio di esperienze sensoriali, che cerchiamo di mettere in luce, quel filo conduttore che nella nostra visione cerca unire tradizione, territorio, ricerca, attualità, concretezza estetica e stile.”

Qual è l'emozione principale che si vuole far vivere attraverso l'esperienza?

“La serenità è forse una delle emozioni di consumo che fra tutte risulta essere una precondizione importante. Tutti gli stimoli sensoriali e la competenza del personale sono rivolti a rendere sereno il cliente che non deve pensare a nulla se non a sentirsi protagonista della festa dei sensi organizzata dall'Enoteca. Solo se il

cliente è in condizioni di serenità può godere pienamente dell'esperienza tornando a casa felice e gratificato.”

Quali aree del compasso esperienziale vengono garantite dal vostro servizio?

“Ritengo che tutte le aree del compasso esperienziale vengano inevitabilmente chiamate in gioco. Come un'opera d'arte, un piatto stellato è espressione di chi lo ha ideato e creato e quindi c'è una forte componente dell'esperienza estetica che viene chiamata in gioco anche dai quadri presenti all'interno del ristorante. Educazione ed intrattenimento sono fondamentali all'interno dell'Enoteca ed il personale contribuisce notevolmente a rendere ricchi questi due tipi di esperienza. Spesso infatti ci si intrattiene con i clienti che hanno piacere nell'ascoltare la spiegazione di ogni minima particolarità di un piatto o di un vino. A partire dalle componenti organolettiche fino a come è stato realizzato è doveroso spiegare al cliente ogni dettaglio di cui desidera venire a conoscenza. L'evasione è data dall'unicità non solo dei piatti, ma anche del contesto in cui ci si trova.”

Regalate al cliente qualcosa di fisico da portare a casa per ricordare l'esperienza?

“Un piccolo omaggio a ricordo della serata è sempre molto gradito e la copia del menu è ancora richiesta come ricordo delle emozioni vissute, ma anche come oggetto da collezione da parte di qualche cliente particolarmente appassionato di alta ristorazione. Sempre quindi omaggiamo i nostri clienti del menu con sopra scritto la data della loro visita e ciò che hanno mangiato accompagnato dai vini scelti in abbinamento. Per quei clienti che amano particolarmente il vino, offrire una bottiglia da portare con sé può suscitare anche un'emozione inaspettata mentre un piccolo regalo gastronomico come cioccolatini e piccoli dolci è sempre gradito.”

In che modo il cliente è reso protagonista dell'esperienza di consumo?

“Sentirsi protagonisti e far vivere al nostro ospite l'emozione di essere al centro dell'attenzione è una delle missioni più importanti. Con i clienti abituali si creano spesso menù e abbinamenti studiati per l'occasione oppure si possono mettere a punto degli accorgimenti particolari sull'accoglienza o sulla preparazione del

tavolo che mettano in risalto l'occasione e l'attenzione particolare rivolta al cliente. Per il cliente occasionale il lavoro inizia dalla prenotazione. Si cerca di capire che tipo di cliente può essere e quali possano essere le sue aspettative anche attraverso piccole informazioni che lo stesso ci fornisce durante la prenotazione ad esempio se si tratta di un anniversario, di un compleanno oppure qualche altra occasione o se ha delle particolari esigenze alimentari o semplici preferenze per qualche ingrediente. Nel caso, si cerca di mettere in atto con attenzione e con discrezione qualche accorgimento particolare al fine di fargli vivere maggiormente l'emozione di essere protagonista e di essere al centro delle nostre attenzioni. Riteniamo che ogni esperienza di cui si è protagonisti possa lasciare una traccia che in qualche maniera ci trasforma. L'esperienza in un grande ristorante può arricchire una persona sotto diversi aspetti. Nei feedback dei nostri clienti si deduce spesso che, al di là delle emozioni vissute durante la serata, rimane anche un ricordo fatto di cultura enogastronomica, di stile, di eleganza, di contatto umano, e di esperienza di vita di cui loro stessi sono stati protagonisti.”

Come studiate il cliente? In che modo cercate di comprendere i suoi bisogni per poterli soddisfare nella maniera migliore?

“Studiare il cliente significa studiare le tendenze del mercato per capire a priori in quale direzione va l'alta ristorazione. Lo scopo è quello di creare un'adeguata offerta che sia in grado di soddisfare le aspettative di una clientela in continua evoluzione. Oggi i mezzi a disposizione per cogliere e seguire queste tendenze sono tantissimi. Non solo attraverso i feedback importanti che riceviamo dai clienti, ma anche attraverso l'informazione che arriva dai media, dai social, dai vari convegni, dalle manifestazioni che si organizzano attorno alla “gastronomia” e da tutte le innumerevoli trasmissioni dedicate, che si cerca di capire quali siano le strade da percorrere in un quadro multiforme ed in continua evoluzione.”

Qualcuno testa mai l'esperienza messa in scena come mystery guest?

“Assolutamente sì. Oltre a vari test interni, abbiamo anche spessissimo le ispezioni di rito delle varie guide. Ci affidiamo anche spesso ai clienti abituali, che ci

seguono da molti anni, per avere un feedback quando mettiamo in pratica nuovi accorgimenti sia in cucina che in sala.”

Da un punto di vista dei dipendenti cosa fa l'azienda per formarli ed incentivarli affinché essi siano preparati e motivati a far vivere esperienze indimenticabili ai clienti?

“Il personale è fondamentale e la sua formazione è molto importante. In passato era difficile trovare personale competente e formare le persone richiedeva molto impegno. Oggi le cose iniziano a cambiare. Si propongono sovente dei giovani molto motivati con una formazione maggiormente indirizzata rispetto al passato e con alle spalle qualche esperienza nel settore della ristorazione stellata e quando capita un valido giovane vale la pena investire incentivandolo sotto l'aspetto della crescita professionale e sotto l'aspetto economico. Il role playing è uno degli strumenti più utilizzati per la formazione del nostro personale che ha l'occasione di servire i propri colleghi oppure vestire i panni del cliente e viverne le emozioni al tavolo. Ciò è sempre un'esperienza positiva che aiuta a comprendere meglio e a migliorare il proprio lavoro sia all'interno del proprio ristorante che in qualsiasi altra realtà legata al comparto.”

I dipendenti dell'azienda sono spesso attori che hanno compiti e ruoli già in qualche modo prestabiliti da un copione?

“Non sono solito definire i dipendenti di un ristorante come attori che recitano una parte o un copione anche se le similitudini con lo spettacolo teatrale possono sembrare molte. C'è il palcoscenico, il backstage, la scenografia, i costumi e le luci. Ogni sera quando si apre il sipario ci sono poi ospiti nuovi da conquistare e noi facciamo lo stesso spettacolo interpretato in serate diverse. La cosa che forse è differente è che non basta interpretare il ruolo, ma è necessario viverlo ed esserlo. Credo che il lavoro del ristorante corrisponde bene ad un concetto di squadra dove l'organizzazione ed i ruoli sono primari al fine che tutto funzioni nel migliore dei modi. Ogni figura ha il suo peso e la sua importanza, per l'esperienza, capacità ed attitudine lasciando comunque spazio alla passione ed al talento di ciascuno di esprimersi sempre attraverso il gioco di squadra. Ad ogni modo ci sono delle

accortezze che ognuno deve seguire e rispettare con eleganza nei movimenti che caratterizzano il lavoro di ogni giorno.”

Cosa fa l'azienda per la sostenibilità ambientale?

“Il tema è molto delicato ed importante per il ristorante. Il primo proposito che ci poniamo tutti i giorni è quello di non avere sprechi specie di cibo ed acqua che sono due risorse fondamentali per la vita di un essere umano. Perseguiamo l'obiettivo della sostenibilità ambientale anche prediligendo i prodotti a chilometro zero. Laddove possibile infatti selezioniamo tutti ingredienti che provengono dalla nostra terra e la scelta di questi ultimi restituisce agli agricoltori la gestione della filiera alimentare e crea vantaggi non solo per il pianeta, ma anche per la salute delle persone.”

2.8. Anche Airbnb da rilievo all'esperienza

In questo paragrafo si prenderà in esame un attore innovativo e rivoluzionario del turismo: Airbnb. L'azienda è nata da un'idea di Brian Chesky e Joe Gebbia, due giovani designer che condividevano lo stesso appartamento a San Francisco. Nel 2007 si teneva, proprio nella città americana, la più grande fiera del design e nessuno riusciva a trovare dei posti per dormire data l'affluenza delle persone in città. I due ragazzi, che stavano vivendo un momento difficile perché l'affitto della loro casa era aumentato a dismisura, hanno pensato di affittare uno spazio in casa loro comprando dei materassini gonfiabili che in inglese si chiamano “*air bed*”. Da questa parola ha infatti origine il nome Airbnb e non da *bed and breakfast* come molti ritengono. Un gruppo di tre turisti indiani prenotò una stanza nel loro appartamento e l'esperienza fu un grande successo tanto che i due decisero, assieme a Nathan Blecharczyk, di farne una startup. Oggi l'azienda opera in 191 paesi e può vantare alloggi in più di 65000 città del mondo. Airbnb, anche in virtù della sua storia, non è di certo un'azienda catalogabile prettamente nel settore del lusso, ma si sta muovendo da tempo anche in questa direzione con i suoi alloggi. Recentemente sono state infatti acquisite aziende come Luxury Retreats che possiedono appartamenti e ville estremamente esclusive con anche una serie di

servizi accessori come ad esempio cuochi, autisti, maggiordomi, o addirittura la possibilità di avere un elicottero a disposizione. Il caso Airbnb si rivela molto utile ai fini di questo elaborato perché l'azienda ha recentemente lanciato un nuovo prodotto oltre gli alloggi chiamandolo "experiences". Il colosso dei servizi ricettivi ha deciso di puntare fortemente sull'esperienza ed è per questa ragione che è stato intervistato sul tema il *Trips Market Manager* italiano Stefano Fontolan. La sua testimonianza diretta sarà utile a comprendere come e perché Airbnb è entrata nel turismo esperienziale e quali sono i risultati ottenuti fino ad ora.

Come responsabile del nuovo prodotto "experiences", perché Airbnb ha deciso di puntare così tanto su questo nuovo prodotto?

"Le esperienze sono sempre state nel codice genetico del viaggio con Airbnb ed hanno costituito ora un evolversi naturale del suo business. Sin dalla prima esperienza i nostri fondatori, Brian Chesky e Joe Gebbia, non solo hanno ospitato tre persone in casa loro, ma li hanno anche portati in giro per la città facendoli sentire parte della comunità di San Francisco. Sin dalle prime volte, anche riguardando dei video girati dai fondatori, emerge una forte componente esperienziale che è sempre andata oltre al semplice pernottamento. Il business poi è andato focalizzandosi sulle case però ci siamo resi conto che questo spirito di ospitalità esperienziale si era riprodotto in giro per il mondo dato che molti host, oltre a dare il benvenuto alle persone nelle loro case, le portavano in giro mettendoli in contatto con le realtà locali. Airbnb ha deciso di puntare molto su questo nuovo prodotto perché esso fa parte della sua aspirazione a diventare l'azienda che copre l'intero viaggio. Gli alloggi hanno risposto alle esigenze dei nostri clienti su dove dormire le esperienze suggeriranno cosa fare."

Quali sono i criteri che deve avere un'esperienza firmata da Airbnb?

"Chiunque può caricare un'esperienza sulla nostra piattaforma dedicata, ma essa viene messa online esclusivamente dopo una revisione accurata da parte dell'azienda. Sono tre i principali criteri che un'esperienza deve rispettare per poter essere accettata da Airbnb: prospettiva, accesso e partecipazione. Con prospettiva intendiamo che le esperienze devono dotare il guest di un punto di vista

diverso rispetto a quello che avevano prima. Il cliente dopo che essa si è conclusa deve, secondo la nostra filosofia, tornare a casa arricchito da un valore aggiunto. Per quanto riguarda invece il secondo criterio, un'esperienza deve garantire l'accesso a luoghi, persone e conoscenze che altrimenti non sarebbe possibile esperire in altro modo. L'accesso è il requisito che più garantisce l'esclusività delle esperienze di Airbnb. Infine è fondamentale, una partecipazione attiva del guest che è necessario coinvolgere tramite i cinque sensi e le emozioni. Per quanto concerne gli host devono essere credibili ed esperti in ciò che si propongono di fare, autentici con la passione per quello che fanno ed empatici perché gli utenti che utilizzano Airbnb potrebbero essere molto diversi uno dall'altro. Se si rispettano questi criteri si avranno delle esperienze autentiche ed uniche come nei desideri dell'azienda.”

Quali sono le esperienze più richieste?

“In Italia ed in generale nel mondo le esperienze che vanno per la maggiore sono quelle della categoria food & beverage. Il settore dal punto di vista turistico è in rapida espansione e si ricercano maggiormente esperienze che possano abbinare sia la presenza di persone locali, sia l'assaporare e l'imparare a cucinare ciò che si assaggerà. Queste esperienze sono seguite per importanza da quelle legate agli aspetti moda e lifestyle ed arte. Di minore importanza, ma in crescita, sono anche le esperienze ad impatto sociale offerte da ONG oppure da onlus certificate su cui Airbnb non trattiene alcuna fee. Ad esempio negli Stati Uniti ci sono esperienze nei centri di cura degli animali oppure in Italia ne sono state organizzate di varie a sostegno dei terremotati che hanno perso il proprio alloggio.”

Quali sono i risultati delle esperienze da un punto di vista del sentiment e della soddisfazione dei vostri clienti?

“Dalla prospettiva italiana oltre il 90% delle recensioni ha un punteggio di cinque stelle che costituisce il massimo. Il feedback è quindi estremamente positivo. Il sistema di review di Airbnb è inoltre molto efficiente ed a prova di truffa dal momento che è possibile fare la propria recensione solo dopo aver vissuto l'esperienza e si può vedere il feedback lasciato dall'host solo dopo averlo

recensito. Dal punto di vista monetario è stato fatto un grosso investimento in termini di promozione e talenti dedicati a questa nuova area. Al momento è presto per fare dei bilanci ma sicuramente la scelta sta ripagando perché l'azienda è più che in linea con gli obiettivi di crescita e di strategia.”

Cosa fa Airbnb per la sostenibilità ambientale?

“A riguardo abbiamo fatto numerosi studi e siamo in possesso di dati che dimostrano come scegliere Airbnb, rispetto ad una accommodation tradizionale, da beneficio all'ambiente. Il consumo in termini di energia ed acqua è di gran lunga inferiore. Innanzitutto è possibile affermare che il 98% degli host attuano pratiche ecocompatibili, un buon 85% realizza accuratamente la raccolta differenziata invitando gli ospiti a fare altrettanto ed il 15% mette a disposizione delle biciclette per far spostare i guest. In un anno inoltre, solamente in Italia sono stati ridotti i rifiuti fino a 7300 tonnellate e il risparmio idrico è stato di ben 800 piscine olimpioniche. Si è registrato anche un risparmio energetico superiore a 51 milioni di case ed una riduzione delle emissioni di gas ad effetto serra superiore a 147 milioni di automobili.”

2.9. Conclusioni e risultati di ricerca

In questo paragrafo si tireranno le somme su quanto appreso empiricamente dagli attori intervistati e si analizzerà la validità e la veridicità delle ipotesi formulate nel paragrafo precedente ai vari casi studio. Si valuterà quindi anche la soddisfazione delle aspettative evidenziando i dati e le informazioni raccolte più interessanti. In altre parole si metteranno in evidenza i risultati di ricerca ottenuti tenendo conto anche dei limiti che li caratterizzano e delle possibilità interessanti di proseguimento della ricerca. La prima ipotesi di ricerca formulata riguardava il coinvolgimento di tutti i cinque sensi visto come necessario e studiato quindi meticolosamente dalle aziende nel turismo di lusso per mettere in scena esperienze memorabili. Per quanto riguarda la vista Emirates cura moltissimo il suo ambiente utilizzando arredi moderni e colori neutri e caldi come il beige ed il marrone che richiamano il focolare domestico. Anche le luci sono importanti e vengono regolate

durante le varie fasi del volo. Sul soffitto della prima classe è inoltre pieno di lucine che ricordano le stelle per creare un'atmosfera di serenità. Anche il J.K. Place fa della vista un capolavoro grazie all'architetto Michele Bonan che ha realizzato l'hotel con la concezione di creare una casa. Per questa ragione per entrare è necessario citofonare ed una volta all'interno non vi è il classico bancone da reception, ma un salone accogliente. Anche gli ascensori non sono visibili, ma chiusi da una porta di legno ed all'interno assomigliano ad un piccolo salone, data anche la presenza di un grande divano vellutato. L'hotel è ricco di opere d'arte come l'Enoteca Pinchiorri, in cui un ambiente confortevole ed un *food design* unico rendono indimenticabile l'esperienza visiva dei clienti. Per quanto riguarda l'olfatto si è visto che sia Emirates che il J.K. Place si rivolgono ad aziende esperte del calibro di Bulgari e del Dottor Vrajes differenziando le fragranze a seconda degli spazi. Nel ristorante invece non vengono diffuse fragranze, per lasciare come protagonisti indiscussi il vino ed il cibo. Quanto all'udito, la musica è un elemento fondamentale per tutte e tre le aziende trattate e la scelta degli stili, dei ritmi e del volume è stata sempre oggetto di test. I tre attori del turismo di lusso sono giunti alla conclusione comune che la musica da loro diffusa non deve superare il ritmo del cuore umano quando è al riposo. Per questa ragione l'Enoteca Pinchiorri è solita diffondere anche musica classica. Negli studi di North, Hargreaves e Shilcock (2003), si è appurato come la musica classica all'interno di un ristorante induce maggiormente i clienti a consumare portate e vini più costosi rispetto ad altri generi. Anche il tempo medio di permanenza è risultato maggiore in condizioni di musica classica rispetto all'assenza di essa. Per quanto concerne il tatto ogni azienda ha un elemento che la rende unica. Emirates, oltre ai saponi e le creme della linea VOYA utilizzabili in doccia, regala ai passeggeri della prima classe un pigiama con delle microcapsule che rilasciano estratti naturali di alghe marine che idratano la pelle stimolando la circolazione. Il J.K. Place delizia i suoi ospiti con i tessuti della Dedar, mentre l'Enoteca Pinchiorri, oltre ad utilizzare alcuni cristalli fra i più leggeri al mondo per i bicchieri, regala ai suoi clienti un'esperienza tattile all'interno della bocca con il matrimonio perfetto fra cibo e vino. Essi si fondono arrivando ad un risultato appagante grazie a contrapposizioni e concordanze volte a lasciare la bocca pronta per un nuovo assaggio. Infine, per quanto riguarda il gusto, cibi pregiati e chef con

un'ottima conoscenza della cucina internazionale sono le basi non solo nel caso del ristorante, ma anche per la compagnia aerea e l'hotel.

La seconda ipotesi di ricerca è andata ad indagare quale fra le sedici emozioni del consumo risulta essere la più desiderabile e ricercata dalle aziende protagoniste del turismo di lusso. Si è visto come fra tutte la serenità sia quella più ricercata dagli attori intervistati. Emirates ed il J.K. Place ambiscono ad essere una *home away from home* per i propri ospiti e cercano di farli sentire a casa non solo attraverso la scelta degli arredi e dei colori, ma anche grazie ad un personale che sia in grado di parlare fino a dieci lingue nel caso di Emirates. Enoteca Pinchiorri invece pone la serenità come preconditione importante affinché si possa vivere un'esperienza senza tempo all'interno del ristorante.

La terza ipotesi riguardava la necessità di coinvolgere più aree del compasso esperienziale delineato da Pine e Gilmore nel caso di esperienze che si possano definire di lusso. Si è visto come tutti e tre gli attori coinvolti mettono in scena il proprio spettacolo coinvolgendo effettivamente più aree del compasso.

La quarta ipotesi prendeva in esame l'opportunità di rinforzare l'esperienza con un oggetto fisico che possa riportarla alla mente in ogni momento. A riguardo abbiamo visto come ogni azienda progetta una serie di *amenities* brandizzate con la speranza che vengano portate a casa prolungando fisicamente l'esperienza. Enoteca Pinchiorri, oltre a qualche piccolo regalo gastronomico, è solita stampare su una carta particolare la copia del menu degustato con i vini in abbinamento.

La quinta ipotesi voleva indagare se ed in che modo il cliente costituisce un elemento fondamentale del prodotto esperienziale di lusso e si è visto come tutte le aziende lo pongono al centro grazie ad una meticolosa personalizzazione. La sesta ipotesi era volta ad analizzare i metodi che le aziende utilizzano per decodificare i bisogni dei propri consumatori. Emirates grazie a dei profili clienti attivabili online e numerosi questionari cerca di conoscere sempre meglio i propri passeggeri. Il J.K. Place adotta la personalizzazione trasparente osservando in maniera molto attenta il cliente e annotando ogni tipo di sua preferenza. L'Enoteca Pinchiorri, oltre a raccogliere i feedback dei propri clienti in maniera diretta, monitora anche i media tradizionali ed i social per comprendere quali sono le strade da percorrere in un contesto, quello dell'alta ristorazione, in continua evoluzione e multiforme.

La settima ipotesi concerneva la necessità per le aziende nel turismo di lusso di valutare le proprie esperienze vivendole in prima persona o delegando società esterne. Dall'analisi è emerso che tutti gli attori intervistati contattano compagnie specializzate che inviano mystery guest per testare la qualità della propria offerta.

L'ottava ipotesi riguardava la gestione delle risorse umane e la necessità di un approccio che consideri i dipendenti come risorse strategiche e vantaggi competitivi. Si è indagato quindi come le aziende investono sul proprio personale sia in termini di retribuzione che in termini di formazione. E' emerso che nel settore esperienziale di lusso ad ogni tipo di dipendente viene chiesto tanto e gli stipendi sono rapportati, risultando mediamente più alti rispetto agli altri servizi. Anche la formazione del proprio personale è al centro dell'approccio alle risorse umane delle tre aziende. Tutte investono in corsi di team building e adottano metodi interessanti come il role playing nella preparazione dei propri dipendenti. E' molto interessante anche il fatto che nella formazione del proprio personale alcune realtà come il J.K. Place si rivolgono a metodi innovativi online ed *on demand*.

La nona ipotesi era volta a verificare la veridicità della teoria della performance di Pine e Gilmore che vede i dipendenti come attori che recitano un copione prestabilito, ma chiaramente flessibile sulla base delle esigenze del cliente. A proposito di ciò si è visto come in un volo Emirates tutto sia progettato per essere uno spettacolo e di conseguenza il personale di bordo è inevitabilmente visto come un attore che recita un ruolo importante. Nonostante uno dei motti di Emirates sia "*being personal*", si è visto come effettivamente ci siano degli standard da rispettare che richiedono l'attuazione di un copione. Un caso estremo a riguardo è rappresentato dal J.K. Place. L'hotel, essendo parte del grande gruppo The Leading Hotels of the World, deve far rispettare ai suoi dipendenti degli standard dettagliatissimi. Ad esempio bisogna che i receptionist rispondano al telefono entro il terzo squillo, il personale del bar e del ristorante deve prendere contatto visivo con il cliente non oltre i quindici secondi oppure bisogna chiamare l'ospite per nome almeno una volta nell'interazione in maniera naturale e disinvolta. Anche l'Enoteca Pinchiorri vede molte similitudini fra il lavoro e lo spettacolo teatrale e Giorgio Pinchiorri parla di eleganza ed armonia nei movimenti che caratterizzano il servizio di un piatto o di un bicchiere di vino. Tutti gli intervistati concordano

però nel dire che è sempre necessario un approccio genuino e personale che deve caratterizzare tutte le persone che amano stare a contatto con il pubblico.

La decima ipotesi riguardava una necessaria attenzione alla sostenibilità ambientale. Nonostante lusso e ambiente a volte sembrano essere due concetti diversi si vedrà nel seguente paragrafo come in realtà possano coesistere. Anche i tre attori presi come casi studio, sono andati oltre alle aspettative dimostrando una forte attenzione verso l'essere sostenibili sia per l'ambiente sia per il risparmio. Emirates manifesta la volontà di essere leader nel settore dell'aviazione anche dal punto di vista dell'ambiente. Per questa ragione la compagnia è sempre alla ricerca di programmi come il Flextracks che possano ottimizzare le rotte dato che un minuto in meno di volo determina una riduzione media di sessantadue litri di carburante ed una diminuzione di centosessanta chilogrammi delle emissioni di CO₂. Nel 2013 ha fatto inoltre investimenti multimiliardari per acquisire centocinquanta Boeing 777X di nuova generazione con tecnologie ecocompatibili. L'azienda ha anche partecipato e supportato anche molte iniziative a tutela della biodiversità come la protezione di una specie di uccello chiamato ubara in via d'estinzione e molti dei resort di cui è proprietaria ospitano e preservano diversi animali in pericolo di estinzione. L'attenzione all'ambiente è un punto importante anche all'interno del J.K. Place. I rifiuti, oltre ad essere differenziati, vengono riciclati grazie all'aiuto di ditte esterne specializzate. Inoltre si prediligono materiali in argento alle plastiche, si cerca il risparmio energetico attraverso l'installazione di sole lampadine a LED. Gli impianti di climatizzazione producono l'acqua calda grazie all'accumulo di calore che emettono e recentemente sono stati eliminati i fornelli tradizionali prediligendo quelli ad induzione per il risparmio del gas. Anche l'Enoteca Pinchiorri ha come primo proposito quello di non avere sprechi specie di cibo ed acqua che sono due risorse fondamentali per la vita di un essere umano. Inoltre il ristorante predilige i prodotti a chilometro zero. Laddove possibile infatti seleziona tutti ingredienti che provenienti dalla Toscana per restituire agli agricoltori la gestione della filiera alimentare e creare vantaggi non solo per il pianeta, ma anche per la salute delle singole persone.

Grazie alla testimonianza del *Trips Market Manager* italiano di Airbnb Stefano Fontolan si è inoltre compreso quali sono i criteri che deve garantire un'esperienza

firmata dall'azienda americana. Essi sono la prospettiva, l'accesso e la partecipazione. Con prospettiva si intende che le esperienze devono dotare il cliente di un punto di vista diverso rispetto a quello che aveva prima. Esso deve tornare a casa arricchito e trasformato da un valore aggiunto. Sembra che questo criterio sia in linea perfetta con il modello teorico della "trasformazionalizzazione" di cui parlano Pine e Gilmore. Per quanto riguarda invece il secondo criterio, un'esperienza firmata Airbnb deve garantire l'accesso a luoghi, persone e conoscenze che altrimenti non sarebbe possibile esperire in altro modo. Infine è fondamentale, una partecipazione attiva del guest che è necessario coinvolgere tramite i cinque sensi e le emozioni. Quest'ultimo criterio sembra invece essere in linea con il compasso esperienziale che ha come assunti fondamentali il coinvolgimento e la partecipazione. Per quanto concerne gli host devono essere credibili ed esperti in ciò che si propongono di fare, autentici, con la passione per quello che fanno ed empatici, perché gli utenti che utilizzano Airbnb potrebbero essere molto diversi uno dall'altro. Se ridurre a semplici numeri l'esperienza è complesso, è possibile però concludere questo paragrafo con un valore percentuale che ricalca la soddisfazione dei clienti in merito alle esperienze di Airbnb. Dai dati ricevuti è emerso infatti che oltre il 90% delle recensioni e delle valutazioni degli utenti risulta a cinque stelle che rappresenta il massimo del punteggio. La partecipazione ed il coinvolgimento anche dei sensi e delle emozioni che caratterizzano le esperienze firmate da Airbnb sembra trovare un riscontro estremamente positivo da parte dei protagonisti, confermando la veridicità di tanti modelli ed approcci teorici visti nel primo capitolo. Le illustri teorie sull'esperienza trovano un riscontro pratico quindi in tutte le realtà analizzate. Data l'accuratezza e la meticolosità dell'indagine, la ricerca presenta inevitabilmente i limiti dovuti ad un campione analizzato di casi non elevatissimo. La conduzione delle interviste personali non è un metodo veloce sia per la presenza di vincoli burocratici, sia per le tempistiche. Nonostante ciò, il metodo di analisi scelto dell'intervista personale è risultato adeguato ed efficace per un'approfondita analisi sull'ampiezza delle tematiche sull'esperienza. Inoltre, grazie alla disponibilità dei manager e dei proprietari delle aziende prese in esame, si è potuto ottenere un buon livello di profondità, una maggiore quantità di informazioni ed una accuratezza migliore

delle stesse grazie alla possibilità di articolare con spiegazioni più complesse. Ritengo che sarebbe molto interessante proseguire questa ricerca non solo ampliando il campione di riferimento, ma considerando anche i destinatari dell'offerta turistica di lusso. In questo caso risulterebbe più appropriato un questionario che sarebbe un valido metodo di indagine solo in caso di una grande rappresentatività del campione.

E' anche grazie alle interviste realizzate che è stato possibile scrivere il prossimo paragrafo inerente alle tendenze emergenti nel turismo di lusso.

2.10. Le tendenze emergenti nel turismo di lusso

In quest'ultimo paragrafo di questo capitolo si tratteranno alcune nuove tendenze che si stanno manifestando nel settore turistico e che stanno coinvolgendo anche la sfera del lusso. Sulla base di una ricerca da me condotta consultando fonti cartacee, digitali e basandomi sulla testimonianza diretta degli attori primari intervistati, di alcuni tour operator e alcune *Destination Management Company* (DMC) tra le quali Imago Artis Travel sono emerse alcune nuove tendenze che caratterizzeranno sempre di più il mercato turistico. Alcune di queste sono emerse proprio grazie al turismo esperienziale e ne sono strettamente correlate altre invece sono frutto di una sempre maggior attenzione all'ambiente ed al contesto sociale del paese che si visita. Le tendenze di cui si parlerà nel corso del paragrafo sono dieci e sono destinate ad essere sempre più considerevoli nello scenario mondiale.

La prima tendenza consiste nel ricercare esperienze autentiche a stretto contatto con le persone locali, i così detti "*locals*". Il viaggio non è più solamente assaporare la bellezza delle città e dei cibi, ma è anche assaporare la cultura del luogo attraverso le esperienze con chi in quel luogo ci è nato. Abbiamo già avuto modo di vedere come Airbnb dia lavoro a moltissime persone nel turismo favorendo il contatto fra i turisti e la popolazione locale, ma comprendendo questa nuova tendenza del turismo moderno stanno nascendo molte startup dedite proprio al favorire il contatto fra il turista e la popolazione locale. Guide Me Right è una di queste e consente di "*vivere la città con una persona del posto*", come recita la mission aziendale. Gli impiegati aziendali sono tutti coloro che desiderano diventare "*local*

friend”, letteralmente amici locali. Con Guide Me Right puoi scoprire esperienze autentiche nel luogo in cui ti trovi in compagnia di persone locali con cui condividere stile di vita e passioni. Emblematico è anche il caso di Withlocals che ha come mission quella di connettere le persone e le culture attraverso esperienze uniche e cibo. Proprio sul cibo si basano le esperienze di EatWith in cui è possibile mangiare pietanze tipiche del posto in cui si viaggia a casa di una persona locale che è cuoco, cameriere e commensale. Entrando sul sito dell’azienda è possibile vedere, nella località desiderata, tutti i possibili host con le location e i menù proposti. L’elenco delle aziende e delle startup turistiche che consentono il contatto fra culture diverse potrebbe andare ancora avanti a conferma di quanto ricercare esperienze con i *locals* sia una tendenza sempre più diffusa e ricercata.

La seconda tendenza riguarda la ricerca di esperienze dalle emozioni forti. Nel turismo di lusso sta diventando sempre meno importante la materialità in favore dell’esperienzialità. I viaggiatori vogliono sperimentare qualcosa che nessuno dei loro conoscenti ha fatto prima e raccontarlo al mondo. Le esperienze forti sono uniche, esclusive e memorabili e coinvolgono spesso tutte le quattro aree del compasso esperienziale. Alcuni esempi possono essere i safari, le immersioni specie quelle pericolose come quelle con gli squali, scalare montagne altissime, lanciarsi dal paracadute, fare il bungee jumping o guidare una super sportiva in un circuito. Un esempio concreto di esperienza bizzarra è andare a caccia di tornado. Negli Stati Uniti Storm Chasing Adventure Tour offre proprio questo tipo di esperienza. Ci si sveglia la mattina presto per guardare il meteo e poi ci si sposta in auto cercando di anticipare gli uragani. Cosa dire invece della nuova attrazione del Congo Wildlife Ranch di Oudtshoorn in Sudafrica, che consente di fare il bagno nel mezzo di tanti coccodrilli rinchiusi in una gabbia oppure dell’esperienza organizzata da Country of Space Tourism vicino Mosca che consente di volare su un aereo supersonico, il Mig29 a partire da dodicimila euro per 25 minuti di volo o di provare esperienze simili a quelle nello spazio in assenza di gravità. Cosa dire invece della pozza del diavolo in Zambia, una piscina naturale resa pericolosa dal fatto che si trova sopra uno strapiombo di oltre cento metri o dell’esperienza di volo in mongolfiera con un pilota esperto salendo alle quote dei jet respirando con maschere ad ossigeno mentre si ondeggia nel cielo circondati dalle nuvole. Se le

esperienze sul nostro pianeta non dovessero essere sufficienti Richard Branson, fondatore del Virgin Group, è pronto per duecentomila dollari a far vivere un'esperienza spaziale in cui si evade dalla dimensione terrestre per godere dell'ambiente della nostra galassia. Per partecipare alle spedizioni di circa tre ore sono necessari tre giorni di addestramento e dopodiché si potrà essere considerati turisti galattici. Tutte queste esperienze sono accomunate dall'ebbrezza del rischio che, seppur minimo, rende l'esperienza degna di essere ricordata per tutta la vita.

La terza tendenza che si vuole prendere in esame è quella che riguarda il crescente interesse a sapere cosa succede dietro le quinte. Abbiamo visto nella teoria della performance di Pine e Gilmore che il lavoro è teatro, ma effettivamente non tutto il lavoro viene compiuto sotto gli occhi del cliente. In uno spettacolo teatrale solitamente il copione lo si recita sopra al palcoscenico, ma il lavoro degli attori non finisce nel momento in cui escono dal palco. Essi infatti dietro le quinte si devono preparare alle prossime scene cambiandosi se è necessario. A volte qualcosa si intravede e si crea subito curiosità da parte del pubblico. Ciò accade anche nelle esperienze di consumo dove c'è molta curiosità di comprendere cosa accade dietro alle quinte. I ristoranti con le cucine aperte sono il primo grande esempio nel settore del turismo di lusso. Grazie ad esse, i clienti possono vivere anche l'esperienza dietro le quinte vedendo come gli chef preparano i loro piatti e tutti i processi all'interno della cucina. Il ristorante stellato Maze a Londra di Gordon Ramsay offre l'esperienza "*kitchen table*" nella quale ci si siede in un tavolo molto vicino alla cucina per osservare il lavoro dello chef da vicino. Lo stesso fanno ristoranti del calibro di Bukhara a Nuova Delhi, Selfie a Mosca, Orsone di Lidia e Joe Bastianich a Cividale del Friuli, Tavola Italian Dining a Shanghai in cui la cucina è posizionata al centro della sala, Iyo a Milano ed il ristorante stellato dell'hotel Eden di Roma. Sono tanti i ristoranti che hanno scelto questa soluzione ed alcuni progettano la cucina per farla essere una vera e propria vetrina come nel ristorante dello chef Thomas Mattiello che mette il suo lavoro in primo piano, non solo per testimoniare con trasparenza la qualità, ma anche per attirare l'attenzione dietro le quinte che diventano vetrina ed oggetto di incredibile curiosità da parte dei passanti. La tendenza sembra trovare riscontro anche negli hotel nei quali le reception hanno sempre desk più bassi volti ad eliminare ogni tipo di distanza con il cliente e spesso

si realizzano backoffice in vetro e trasparenti. Spesso l'intero hotel viene realizzato in vetro ed in questo caso si parla di *glass hotel* in cui tutta la struttura è una vetrina. Il Yas Viceroy ad Abu Dhabi, l'Hotel Remota in Cile, il Conrad Maldives Rangali Island alle Maldive e l'Hotel Le Méridien a Bora Bora sono esempi emblematici di hotel che utilizzano il vetro come spettacolarizzazione della trasparenza. Per quanto riguarda i trasporti chissà se chi è in prima classe si potrà mai godere di cosa accade in cabina di pilotaggio attraverso dei vetri trasparenti.

La quarta tendenza del turismo internazionale di lusso riguarda il cibo. Non si tratta più solamente di andare a cena in ristoranti tipici, ma soprattutto di imparare a cucinare e cercare di portare come souvenir a casa l'abilità di riprodurre quei piatti. Essere protagonisti del cibo diventa fondamentale, non solo mangiarlo, ma anche impastarlo, mescolarlo e cuocerlo. Anche per quanto riguarda il vino essere partecipi della raccolta delle uve o fare la pigiatura nella maniera tradizionale è una esperienza estremamente ricercata dagli appassionati. Per queste ragioni sempre più ristoranti e cantine vitivinicole si stanno specializzando in *cooking class* e *wine-making experience*.

La quinta tendenza riguarda la sempre più forte influenza di due figure per i turisti del lusso: il *travel agent* ed il *travel blogger*. Chi acquista determinate esperienze non vuole sbagliare e spesso si affida alla figura del *travel agent* per farsi consigliare. Negli ultimi anni, dato il protagonismo dell'esperienza nei viaggi di lusso, sono aumentati gli articoli di viaggio, le recensioni, le fotografie che da sempre documentano un'esperienza vissuta in prima persona. Ciò ha contribuito ad ispirare le persone e a renderle desiderose di provare le stesse esperienze di cui hanno appena letto o sentito parlare. Spesso però non si sa da dove cominciare perché si è sopraffatti da numerose informazioni e da numerosi competitor che offrono un servizio simile. E' in questo contesto che entrano in gioco i *travel agents*. Essi sono dei veri e propri consiglieri di viaggio e il loro lavoro non si focalizza sul prenotare vacanze e rilasciare biglietti, ma il loro compito è principalmente conoscere il proprio cliente a livello personale comprendendone lo stile di vita, gli interessi e le passioni per suggerirgli le esperienze che potrebbe gradire in un determinato viaggio. I *travel agents* fanno risparmiare tantissimo tempo ai consumatori aiutandoli a comprendere le attività e le attrazioni

maggiormente indicate per loro e poi se è richiesto organizzano e progettano operativamente tutto il viaggio del cliente. Questa figura è molto popolare negli Stati Uniti e difficilmente la clientela del turismo lusso riesce a rinunciare al servizio accurato dei migliori *travel agents*. Nel 2017 circa il 50% della clientela che sceglie le esperienze di Imago Artis Travel lo fa dopo essersi confrontata ad un professionista contro il 38% nel 2016. Prendendo invece in esame esclusivamente la clientela VIP si registra che ben oltre il 90% arriva alla scelta della *Destination Management Company* dopo essersi confrontato con il proprio *travel agent* di fiducia e si stima che queste percentuali siano destinate ad un forte incremento nel 2018. E' palese la forte influenza che questa nuova figura ha nel settore del turismo di lusso, ma parlando di influenza non è l'unico attore in grado di esercitarla. Assume sempre più potere la figura del *travel blogger*. Il proliferare delle *social community* e delle *social publishing* rende più facile il loro lavoro e la loro popolarità (Tuten & Solomon, 2014). Per quanto concerne le *social community*, condivisione, socializzazione e conversazione rappresentano tre parole chiave e per quanto riguarda il turismo di lusso il social network più adottato dalle aziende in questo campo sembra essere Instagram seguito da Facebook. Per quanto riguarda invece la sfera del *social publishing*, essa possiede contenuti editoriali, commerciali e generati dall'utente. Gli strumenti più popolari di questa sfera sono senza dubbio i blog e alcuni siti media come YouTube (Tuten & Solomon, 2014). Nella maggior parte dei casi, i *travel blogger* hanno fatto il loro successo tramite i loro blog con i racconti dei loro viaggi e delle loro esperienze meravigliose per poi sbarcare nell'universo dei social network. La loro influenza non è più un mistero ed è numericamente dimostrata dagli iscritti al canale YouTube, dal numero di follower e mi piace sui social network e dal numeroso traffico che generano alcuni blog ogni giorno. Esempi di blog di successo nel settore del turismo di lusso sono: A Luxury Travel Blog, Amy West Travel, Carmen's Luxury Travel, Holy Smithereens, Inside the Travel Lab, Kara Franker, Luxury Travel Mom, Mrs O. Around the World, The Luxury Editor, The Style Traveller, The Travelista, Velvet Escape, The Bucket List Family e World of Wanderlust. Basta visitare uno solo fra questi blog per scoprire la centralità dell'esperienza nei racconti di ogni *travel blogger*.

La sesta tendenza da prendere in considerazione è quella dei giochi elettronici sempre più diffusi nel turismo. Lo sviluppo tecnologico e la rapida diffusione degli *smartphones* e dei *tablets* sta cambiando l'esperienza di gioco ed ha permesso ai giocatori di interagire con il mondo reale in tempo reale. I giochi moderni sono infatti in grado di offrire spesso un'esperienza ricca di intrattenimento ed interattività con l'ambiente esterno. Basti pensare all'incredibile successo che ha avuto Pokémon GO negli ultimi anni facendo spostare le persone in quasi tutto il globo alla ricerca dei Pokémon.

Il gioco nel turismo però non si ferma ad intrattenimento ed interattività, ma ha anche solitamente una funzione educativa perché, essendo correlato ad un luogo specifico, permette l'incremento delle conoscenze su quel determinato posto ed è realizzato quindi anche allo scopo di istruire e formare. Il gioco nel turismo è fra le più nuove ed interessanti tendenze del settore, ma per realizzarne uno è fondamentale che i progettisti comprendano prima le motivazioni che dovrebbero spingere il turista a giocare e poi le esigenze ed i desideri che andrebbero fusi in un tutt'uno fornendo un'esperienza di gioco divertente, coinvolgente e quindi memorabile (Xu, Tian, Buhalis, Weber & Zhang, 2016). Le maggiori motivazioni che spingono i turisti a giocare identificate dai ricercatori sono state raccolte da Xu, Tian, Buhalis, Weber e Zhang. Esse riguardano la sfida ed il potenziale raggiungimento di record e trofei, la libertà di appartenere ad un mondo virtuale, il senso di appartenenza, l'interazione sociale derivata dal gioco, l'eccitazione ed il divertimento, la sete di informazioni e cultura, l'utilità percepita, la facilità d'uso, la semplice uccisione del tempo, l'evasione dalla realtà e lo sviluppo della fantasia e delle emozioni positive. I ricercatori inoltre hanno scoperto, tramite alcune sperimentazioni, che le motivazioni sono fortemente influenzate da fattori come sesso, età e persino la personalità stessa di chi gioca.

In una ricerca di Jansz, Avis e Vosmeer, si è dimostrato per esempio come la sfida ed il potenziale raggiungimento di record e trofei sia fondamentale per i maschi a differenza delle donne che danno più importanza ad altri elementi.

Da un punto di vista di marketing esperienziale l'uso dei giochi offre moltissime possibilità tanto che, secondo i report recenti del World Travel Market, il "gaming" è una tendenza importante che attirerà sempre più consumatori di tutte le età.

Attualmente i giochi utilizzati da parte dell'industria del turismo possono essere suddivisi in due macro-categorie: i giochi su internet o sui social network da giocare prima del viaggio, che vengono utilizzati spesso per attirare potenziali consumatori ed incrementare la notorietà del marchio, ed i giochi basati sul luogo fisico, da giocare quando si è direttamente nel posto utilizzati per incoraggiare l'interazione e l'impegno del turista e per migliorare l'esperienza in un modo che sia allo stesso tempo divertente e formativo. Non sempre però questi giochi ottengono gli effetti desiderati ed alcuni falliscono nei loro obiettivi. Non risultano divertenti, non sono interessanti, non mettono in competizione i partecipanti e così via. Per far sì che il gioco abbia successo e non fallisca nei suoi intenti bisogna avere una comprensione approfondita del proprio target e delle motivazioni che potrebbero spingere i turisti a giocare. Una volta comprese, il gioco potrà allora coinvolgere i turisti in modo divertente, informativo e memorabile. I *games* sono anche spesso in grado di far sviluppare nel turista un forte attaccamento emotivo immergendolo completamente nella destinazione e facendolo sentire protagonista del gioco stesso. Sono tanti gli attori del turismo che utilizzano i giochi per intrattenere i propri clienti dalle compagnie aeree come Emirates ed Etihad Airways agli alberghi come il The First Luxury Art Hotel a Roma che pone addirittura degli Ipad all'interno degli ascensori sui quali si può giocare dal piano terra fino al rooftop. Molto interessante a riguardo è il caso di Expedia che ha lanciato online il gioco "*Around the World in 100 Days*" in cui i giocatori potevano guadagnare punti avanzando nel gioco e riscattarli nelle loro prenotazioni di viaggio. Tramite il gioco online i clienti ricevono anche offerte di viaggio personalizzate ed informazioni per saperne di più su molte straordinarie destinazioni in tutto il mondo. Come vedremo, la tendenza di creare giochi ad hoc per la propria clientela, non è solo prerogativa dei grandi gruppi internazionali, ma anche molte *Destination Management Company* nel settore del lusso, fra cui Imago Artis Travel, si stanno muovendo in questa direzione creando giochi personalizzati sulle esigenze della clientela per arricchire l'esperienza di visita presso i musei e le bellezze di cui il nostro mondo gode.

La settima e l'ottava tendenza sono due forme di turismo emergente nel settore del lusso. Si tratta del turismo di lusso del benessere o medico-estetico e di quello naturale. Nel mondo, la consapevolezza della salute è andata aumentando anche

grazie alla corretta informazione ed alla diffusione di internet. Ciò ha fatto sì che incrementasse il così detto turismo del benessere e della cura del corpo. La maggior parte degli hotel lussuosi propone terme e SPA dove potersi rilassare e curare la propria persona con vere e proprie terapie come ad esempio la talassoterapia, idroterapia, cromoterapia, il percorso Kneipp, i fanghi e così via. Anche i massaggi sono considerati delle vere e proprie terapie che, se fatti a regola d'arte, agiscono sui muscoli contribuendo a migliorare la circolazione sanguigna e sono talvolta praticati con tecniche particolari come lo *stone massage* che utilizza delle pietre calde o fredde associate a degli oli essenziali che levigano la pelle e, attraverso il massaggio, sciolgono tensioni muscolari e migliorano notevolmente il circolare del sangue. Nel mercato alberghiero di Dubai, città emblematica per il turismo alberghiero di lusso, stando ad un report di Colliers Experiential Travel Series, si è verificato un aumento del 9% del numero medio di trattamenti venduti al giorno fra il 2015 ed il 2016. Il report annuale di Virtuoso invece vede come tendenza futura del benessere il ritiro yoga che si prevede in netta crescita nel 2018 come una delle esperienze di benessere più richieste. Un caso emblematico di questa forma di turismo è l'hotel di lusso Palace Merano a Merano. In questa realtà unica non ci si limita a SPA e centri benessere, ma si possono seguire dei programmi di disintossicazione e perdita di peso con il Metodo Chenot e cure estetiche di ogni tipo a partire dai cinquemila euro in su per una settimana. I programmi di cura che si possono seguire presso l'hotel sono: il programma Detox, quello energetico, rigenerante anti-age e SPA benessere. Per ognuno di essi sono previste delle diete e delle terapie da seguire da combinare con attività sportive. Sono presenti di conseguenza nell'hotel dei laboratori di analisi, un centro di medici competenti nei più svariati settori, un dipartimento di idro-biontologia e una palestra dove potersi allenare sotto la supervisione di personal trainer esperto anche in tecniche particolari come la Kinesis. Il turismo medico ha origini in realtà antiche. Già in età ellenistica i cittadini si recavano al santuario dedito al culto di Asclepio che era considerato la divinità della salute e guariva chi vi si recava in pellegrinaggio ed anche i romani si recavano spesso alle terme per curarsi dai propri malanni (Marra & Ruspini, 2010). Oggi però si assiste sempre di più all'apertura di ospedali-alberghi e alla specializzazione dei tour operator nell'abbinare il viaggio alle cure

mediche talvolta anche di tipo estetico. Per quanto riguarda gli ospedali-alberghi un esempio emblematico è quello del Bumrungrad di Bangkok. L'ospedale assomiglia ad un albergo a cinque stelle dato l'ampio numero di servizi e comfort di cui sono dotate le camere. Sono messe a disposizione dei transfer da e per l'aeroporto e dei residence per la permanenza dei familiari che arrivano fino a 106 metri quadrati. Il personale è in grado complessivamente di parlare ben 18 lingue e vengono curati oltre quattrocentomila stranieri l'anno (Marra & Ruspini, 2010). Il tour operator Chirurgia & Vacanze combina invece il turismo con la chirurgia, specialmente quella estetica. La convalescenza si coniuga perfettamente con il relax ed il decorso coincide con un'esperienza di vacanza.

Per quanto concerne l'ottava tendenza riguardante il turismo naturale sembra che oggi il lusso non sia più prerogativa di ambienti sfarzosi, ma anche della natura.

In un mondo sempre più frenetico in cui si lavora negli uffici delle grandi città e si è sempre a contatto con dispositivi elettronici in ogni momento della giornata, il vero lusso sembra potersene distaccare completamente ed immergersi in una realtà naturale in cui evadere dal caos della vita quotidiana. La pensano così i clienti che scelgono l'hotel Jeeva Bealoam Beach Camp in Indonesia in cui nonostante la presenza di innumerevoli servizi non vi è il Wi-Fi né tantomeno la possibilità di connettersi a internet o guardare la televisione. In compenso è possibile fare esperienze di evasione come lo snorkeling, le escursioni e le gite in kayak. La pensano allo stesso modo i clienti del Kagga Kamma Nature Reserve che scelgono di dormire addossati alla parete di una roccia senza rinunciare al comfort di una suite oppure quelli che decidono di soggiornare presso La Bandita, una vecchia fattoria abbandonata ora ristrutturata lussuosamente, che ospita pochissimi turisti nel cuore della campagna toscana dove poter godere di prati verdi, greggi pascolanti e prodotti a kilometro zero nella totale assenza del caos che caratterizza le città. Il contatto intimo con la natura può costituire quindi un vero lusso ed il suo rispetto ancor di più. Come si è visto all'inizio di questo paragrafo si pone sempre maggior attenzione all'ambiente. La nona tendenza riguarda proprio la sostenibilità nel turismo di lusso verso la quale si deve porre sempre maggiore attenzione data anche una maggiore coscienza diffusa nei consumatori che sono sempre più educati ed attenti al rispetto del nostro pianeta. Si è già avuto modo di vedere le prospettive

dell'OCSE per il 2050 ed il turismo in relazione all'ambiente può avere effetti negativi ed effetti positivi. Fra gli effetti negativi rientrano:

- le deturpazioni dei paesaggi in conseguenza della necessaria costruzione di infrastrutture e strutture turistiche indispensabili per raggiungere e soggiornare nelle destinazioni;
- il danneggiamento della flora e della fauna;
- l'aumento dell'inquinamento;
- l'incremento generale dei prezzi non facilmente sostenibile dai residenti;
- il peggioramento della quotidianità per la popolazione locale ed il rischio della dispersione dell'identità culturale dovuta all'influenza dei turisti;
- il danneggiamento del patrimonio storico-artistico dovuto agli atti vandalici come è avvenuto alla fontana della Barcaccia costruita da Pietro e Gian Lorenzo Bernini e danneggiata irrimediabilmente da alcuni tifosi olandesi (Grasso, 2011).

Per quanto riguarda gli effetti positivi del turismo sull'ambiente rientrano invece:

- la salvaguardia e tutela delle risorse naturali come la protezione delle spiagge;
- la costruzione di elementi che possano favorire ed agevolare la fruizione dell'ambiente come ad esempio strade panoramiche e sentieri;
- la protezione di tutto ciò che riguarda il patrimonio culturale della nazione;
- il supporto delle attività di agriturismo che riqualificano il territorio creando beneficio anche ai residenti (Grasso, 2011).

La sensibilità riguardo ai problemi ambientali è andata crescendo e si pone molta più attenzione all'ambiente cercando di essere sostenibili attraverso i propri consumi. L'Organizzazione delle Nazioni Unite per l'Educazione, la Scienza e la Cultura (UNESCO) ha dichiarato che il 2017 sarà l'anno internazionale del turismo sostenibile per lo sviluppo. Per queste ragioni anche gli attori del turismo di lusso si devono adeguare cercando di non impattare in maniera negativa sull'ambiente. Lusso e sostenibilità devono imparare a coesistere. Un caso emblematico a riguardo è il The First Luxury Art Hotel, location a cinque stelle a Roma in Via del Vantaggio 14 in cui lusso ed ecosostenibilità sono fusi in un tutt'uno. Si adottano delle accortezze volte a ridurre i consumi che partono dall'educazione e formazione del proprio personale sull'utilizzo delle sostanze chimiche e su come non utilizzare quantità di detersivi e disinfettanti superiori alle dosi indicate. Tutti gli

elettrodomestici utilizzati sono classificati Energy Star e le lampadine di classe energetica A e attraverso dei dispositivi si spengono in automatico quando non c'è il cliente. Il riutilizzo ed il riciclo dei materiali è fondamentale per l'hotel. Viene infatti utilizzata sempre argenteria e cristalleria di pregio per ridurre lo spreco e l'inquinamento generato dalle plastiche oltre all'ovvia e rigorosa raccolta differenziata. Inoltre, la struttura dispone di vetture elettriche di cui tutti i clienti possono usufruire nel rispetto dell'ambiente. Il lusso non è quindi sempre sinonimo di spreco. Esistono infatti moltissime realtà in Italia e nel mondo che offrono esperienze turistiche di lusso senza trascurare il rispetto per l'ambiente. In ogni settore essere sostenibile può portare ad una buona reputazione ed una maggiore considerazione da parte dei clienti ed in particolar modo quelli del lusso meticolosamente attenti ad ogni aspetto del servizio.

La decima tendenza riguarda invece il contesto sociale del paese che si visita. Sovente in situazioni di difficoltà economiche e sociali si sta sempre più diffondendo la ricerca di esperienze che possano unire la scoperta di nuovi posti con esperienze di volontariato ed aiuto umanitario. Il volontariato rappresenta una forma di evasione ed immersione nella cultura del paese che si visita ed è quindi da considerare come un'esperienza che arricchisce l'uomo in maniera totalizzante. Spesso richiede molto tempo libero e, se è vero che il tempo è denaro, il lusso ed il volontariato non sono poi due mondi così distanti. La nota agenzia Travelteerism propone tour di lusso abbinati ad esperienze di volontariato in tutta l'Africa e l'America Latina. Per poter acquistare questi pacchetti di viaggio è necessario essere ricchi, non solo nelle tasche, ma anche nel proprio cuore.

In conclusione, da quanto visto sino a qui, è emerso che le nuove tendenze nel turismo di lusso sono fortemente correlate all'esperienza che coinvolge più dimensioni del compasso esperienziale ed è in grado di cambiare ed arricchire l'uomo che ne è protagonista. Fare esperienze autentiche a stretto contatto con le persone locali, provare forti emozioni, comprendere come vengono preparati determinati cibi, giocare con un gioco elettronico imparando le principali opere di un museo, partecipare ad un programma di dieta del Palace Merano e fare un'esperienza di volontariato in Africa con Travelteerism sono tutte esperienze che implicano una trasformazione nell'individuo. Gli individui diventano il vero e

proprio prodotto cambiando nel corpo e nella mente. Con le esperienze con le persone locali possono assorbire una nuova cultura, con delle *cooking class* possono imparare a preparare delle cene deliziose portando in tavola pietanze del posto dove sono stati in vacanza, con una dieta e dei programmi di benessere rientreranno a casa dimagriti, riposati e più belli e così via. Marcel Proust diceva che *“il vero viaggio di scoperta non consiste nel cercare nuove terre, ma nell’aver nuovi occhi”*. Anne Carson, poetessa canadese suggerisce che *“l’unica regola del viaggio è non tornare come sei partito. Torna diverso”* afferma l’autrice di Toronto. Forse gli autori del Novecento lo avevano già compreso prima: nel viaggio bisogna ricercare una trasformazione, bisogna tornare più ricchi e l’esperienza è l’unico modo per farlo.

CAPITOLO 3:

Case Study: Imago Artis Travel, un brand esperienziale

3.1. Presentazione dell'azienda: Imago Artis Travel

Questo terzo capitolo vedrà come protagonista un caso studio singolare mai trattato nella letteratura: Imago Artis Travel. Il caso verrà analizzato da una prospettiva interna dato che lavoro da circa un anno nell'ufficio marketing dell'azienda ed ho una piena conoscenza delle dinamiche aziendali sia interne che esterne. In diversi paragrafi parlerò in prima persona di esperienze che mi hanno coinvolto personalmente o di cui sono stato direttamente ideatore e designer. Prima di tutto ciò, appare opportuno definire cosa sia Imago Artis Travel presentandola adeguatamente. Categorizzare l'azienda è un compito arduo perché è principalmente una *Elite Destination Management Company*, ma assolve di rado anche diverse funzioni tipiche dei tour operator. Una *Destination Management Company* (DMC) non è altro che un'agenzia dedicata al turismo *incoming* che si occupa di servizi logistici e non solo per il turismo vacanziero e quello d'affari (Grasso, 2011). Si tratta di aziende che sono radicate e specializzate su un determinato territorio che forniscono prenotazioni alberghiere, trasporti, tour guidati, organizzazione di eventi e quant'altro. Imago Artis Travel opera su tutto il territorio italiano fornendo servizi logistici quali alberghi e trasporti ed è altresì specializzata nell'organizzazione di tour guidati ed esperienze che costituiscono il *core business* aziendale.

Il presidente e proprietario dell'azienda Fulvio De Bonis è infatti solito definirla anche come una "*experience organizer*". Nell'arco di tutto il capitolo si comprenderà il perché di questa definizione e cosa rende Imago Artis Travel degna di essere intitolata come "un brand esperienziale". Prima di tutto ciò appare utile comprendere l'identità del brand, partendo dal suo nome e dal suo logo, e la sua mission. Il nome del brand si compone di due parole fondamentali che derivano dal latino, nonché la nostra lingua storica. *Imago* significa letteralmente immagine, mentre *Artis* è il genitivo latino della parola *ars* che significa arte. L'immagine

dell'arte è la traduzione letterale del nome del brand che, già dal suo appellativo, si ancora alla nostra cultura ed alla nostra tradizione ricca di arte.



IMAGOARTISTRAVEL

creating unforgettable memories

Figura 7 “Logo Imago Artis Travel”

Per quanto riguarda il logo invece, illustrato nella figura 7, rappresenta il classico profilo greco-romano simbolo delle radici culturali italiane a cui Imago Artis è profondamente ancorata. Il profilo si declina poi in un vortice che assomiglia ad una chiocciola come a voler rappresentare un qualcosa di futuristico che per i fondatori del brand è una spinta dal passato verso il futuro ed Imago Artis stessa rappresenta il futuro che porta però sempre con sé il bagaglio storico e culturale della nostra nazione. Per quanto riguarda invece la colorazione del logo, essa richiama i colori del viaggio e della felicità e ne sono stati scelti ben sei differenti proprio per richiamare uno stato d’animo positivo e di spensieratezza che spesso caratterizza il viaggio. L’identità visiva del brand appare quindi molto coerente sia con il nome dell’azienda sia nei riguardi del settore in cui opera.

La frase che delinea la mission dell’azienda recita: *“we are artisans of tourism and our mission is to lead you straight to the heart of our country”*. Essa inquadra chi lavora presso l’azienda come artigiano del turismo, per far comprendere che tutto ciò che viene organizzato è fatto su misura per il cliente ed indica che la mission è condurre il nostro ospite direttamente al cuore del nostro Paese. Solo partendo dalla

suddetta missione Imago Artis può sperare di rispettare la promessa fatta ai consumatori leggibile nello stesso logo: creare ricordi indimenticabili.

Ora, dopo aver compreso l'identità del brand, si parlerà nel prossimo paragrafo brevemente della sua storia e di come il brand si inserisce nel settore del turismo di lusso.

3.2. Una storia intrecciata nel lusso e nell'esclusività

In questo paragrafo si tratterà la storia del brand Imago Artis Travel strettamente legata al lusso sin dalla sua nascita. Il brand nasce nel 2007 da un'idea di Fulvio De Bonis, Alessia Tortora e Chiara Di Muoio, tre amici e compagni di classe. Laureatisi in storia dell'arte all'università La Sapienza di Roma, i tre cominciano a lavorare come guide turistiche, ottenendo un discreto successo tanto da essere ricercati da hotel prestigiosi a Roma come guide private per i propri clienti importanti. Il Grand Hotel St. Regis di Roma comincia infatti ad avviare una stretta collaborazione con i tre contattandoli ogni qualvolta si presentava un cliente importante desideroso di conoscere le bellezze della città eterna. Fulvio, Alessia e Chiara amavano lavorare nel lusso con quel tipo di target e sognavano, già da allora, di poter creare una realtà che si rivolgesse esclusivamente al turismo di lusso, completamente diversa dalle realtà esistenti a Roma che organizzavano tour accorpando tantissime persone con una sola guida con prodotti standardizzati e mai originali. Le tre guide comprendono quindi la mancanza di un servizio che potesse essere degno del lusso e diventano desiderosi non solo di trasferire la figura di guida turistica in un ruolo più aulico, ma anche di trasformare un semplice tour in un'esperienza che possa essere memorabile. Da questi presupposti fanno nascere Imago Artis Travel nel 2007 con una forte partnership con il Grand Hotel St. Regis. Il successo non tarda ad arrivare e negli anni a seguire molti altri hotel fra i più importanti della capitale diventano partner della neonata azienda: Hotel De Russie, Hotel Eden, Hotel d'Inghilterra, Hotel Baglioni, Hotel Aldovrandi, Hassler, Gran Meliá, J.K. Place e così via. L'azienda comincia ad arruolare le migliori guide turistiche arrivando a vantare di un parco di trenta guide in esclusiva solo su Roma e comincia anche a specializzarsi nell'area dell'*accomodation* ed in quella dei

trasporti potendo contare su trenta driver professionali con macchine lussuose dagli interni in nappa fornite di ogni confort. Per gli ospiti più importanti si cominciano a fornire servizi di trasporto estremamente lussuosi come il *meet & greet* all'aeroporto che in alcuni casi avviene direttamente sotto l'aereo. L'espansione in Italia è altrettanto rapida anche grazie all'aiuto delle catene lussuose dietro agli hotel conquistati a Roma e grazie agli accordi presi con le migliori guide presenti sugli altri territori. Imago Artis comincia così ad essere radicata in tutte le città d'arte italiane e sin dalla sua nascita la DMC si caratterizza per un'elevata esclusività dei tour proposti. L'azienda si differenzia infatti, dal resto dei suoi competitor, grazie all'apertura di location in esclusiva che non sarebbe possibile visitare altrimenti. "*Accessing the inaccessible*" diventa uno dei motti della DMC che possiede le chiavi di numerosi e magnifici posti chiusi al pubblico. Palazzi nobiliari, ville storiche, chiese e templi sono aperti su richiesta solo ed esclusivamente per essere ammirati dagli occhi dei clienti di Imago Artis. Anche con il Vaticano viene stipulata una partnership che garantisce l'accesso ad alcune aree non comprese nel normale biglietto dei Musei Vaticani, visitabili solo da pochissime DMC e tour operator in tutta Italia che hanno sviluppato con il Vaticano accordi simili. Fra le aree rientrano la magnifica Cappella Niccolina e la Scala del Bramante. Ai clienti viene anche concessa la possibilità di visitare alcuni dei musei e delle attrazioni più importanti al mondo in totale solitudine. Sono molti i clienti che richiedono ad esempio di poter visitare la Cappella Sistina da soli per poterla ammirare ed avere la libertà di scattare tutte le foto che desiderano. La DMC lo ha reso possibile tramite la sua *Artis Platinum Experience* che consente l'accesso ai Musei Vaticani chiusi e mezz'ora di tempo per poter ammirare la Cappella Sistina nella più totale serenità.

Il grado di esclusività raggiunto da Imago Artis Travel porta nel 2014 alcuni dei più importanti *travel agents* del mondo a scegliere l'azienda per la sua affidabilità e la sua offerta senza pari consigliandola ai propri clienti. Attori del calibro di Natalie Portman, Viola Davis, Christopher Nolan, Keanu Reeves, Matthew McConaughey, Meg Ryan e Christoph Waltz, registi del calibro di Martin Scorsese, cantanti del calibro di Justin Bieber, Katy Perry, Ben Harper ed i Linkin Park, sportivi del calibro di Lewis Hamilton, Niki Lauda, Floyd Mayweather, Bastian

Schweinsteiger ed Edinson Cavani ed imprenditori del calibro di Jeff Bezos hanno scelto in questi ultimi anni la DMC grazie al lavoro sinergico di Imago Artis con i *travel agents*. Il business dell'azienda è cambiato radicalmente e nel 2017, come già visto, circa il 50% della clientela che sceglie le esperienze del brand lo fa dopo essersi confrontata con il proprio *travel agent* di fiducia e si prospetta una forte crescita per i prossimi dieci anni. Ad oggi si registra che sono state offerte più di diecimila esperienze diverse in tutta Italia a più di trentamila clienti differenti. Questo dato indica una peculiarità del prodotto Imago Artis di cui si parlerà nel prossimo paragrafo: la personalizzazione.

3.3. “Bespoke dreams”: la personalizzazione per eccellenza

“*Bespoke dreams*” è un'espressione che ho inventato io dopo aver passato due mesi all'interno dell'ufficio marketing dell'azienda ed oggi è diventata un'area del nuovo sito nonché uno dei motti interni che lo staff si ripete ogni volta che va a modellare un'esperienza su misura per il cliente. In questo paragrafo si parlerà di una nuova tipologia di personalizzazione ben diversa dalle quattro delineate da Pine e Gilmore. Come già visto, Pine e Gilmore hanno individuato quattro approcci:

- 1) la *personalizzazione collaborativa* in cui si collabora con tutti i clienti per comprenderne i desideri e poi realizzare un prodotto che tenga conto delle preferenze della maggioranza;
- 2) la *personalizzazione adattiva* in cui si offre un prodotto standard che però può essere personalizzato e modificato a piacimento del cliente;
- 3) la *personalizzazione cosmetica* in cui si offre un bene che è in realtà standardizzato, ma presentato in maniera differente a clienti differenti ad esempio tramite un packaging personalizzato o con dei termini e delle condizioni speciali;
- 4) la *personalizzazione trasparente* in cui si propone un'offerta su misura derivata da ricerche ed analisi sul cliente, senza che quest'ultimo sappia che si tratti di un'offerta personalizzata (Pine & Gilmore, 1999).

Imago Artis Travel vuole regalare al proprio cliente un prodotto che corrisponda esattamente ai suoi desideri senza fargli sperimentare nessun tipo di sacrificio. Il sacrificio del cliente non è altro che la differenza fra ciò che il cliente desidera e ciò

di cui si accontenta. Gli stessi Pine e Gilmore affermano che “*un minore sacrificio del cliente trasforma un servizio ordinario in un evento memorabile*”. Per questa ragione Imago Artis lavora ogni giorno affinché questa sottrazione dia sempre come risultato lo zero attraverso un nuovo tipo di personalizzazione: “*bespoke dreams*”. A differenza delle personalizzazioni di cui si è parlato fino ad ora, *bespoke dreams* prende in esame i sogni del singolo cliente attivando dei processi di vera e propria co-creazione di prodotto. Questi processi necessitano sia la partecipazione attiva dei clienti che un elevato grado di interazione con l’azienda (Campos, Mendes, Oom do Valle & Scott, 2016). Il cliente, seguendo questo tipo di personalizzazione, diventa quindi anche regista della sua stessa esperienza modificando il ruolo assegnatogli dalla teoria della performance vista nel primo capitolo. Di conseguenza, le esperienze derivano da attività che coinvolgono attivamente la partecipazione del turista che è chiamato ad un’interazione costante con l’azienda per modellare il suo stesso sogno.

Per questa ragione, quando si adotta questo tipo di personalizzazione l’azienda parte da una tabula rasa affinché l’input parta dal cliente. Si avviano allora i contatti con gli *itinerary designer* che hanno il compito di interpretare e comprendere ciò che i clienti desiderano veramente per poi mobilitarsi nella realizzazione del sogno proprio come è stato partorito dalle loro menti. Spesso i clienti si affidano ad Imago Artis Travel per celebrare occasioni importanti sul territorio italiano come il proprio compleanno, la propria festa di laurea, la realizzazione della proposta di matrimonio perfetta o nel caso del turismo d’affari i viaggi d’incentivazione. Per queste occasioni vengono aperte spesso location straordinarie come la villa del Priorato di Malta sull’Aventino dove è situato il buco della serratura più famoso del mondo e dove è possibile godere di una vista particolare di San Pietro oppure ville e palazzi storici del calibro di Palazzo Colonna o Villa Ludovisi. In occasione di un viaggio d’incentivazione per una nota società finanziaria, Imago Artis ha organizzato un tour esclusivo a San Giovanni visitando anche la Scala Santa ed il Palazzo Apostolico di Sisto V per poi pranzare nel cortile del convento dei Padri Passionisti alla Scala Santa. Nessuno ci aveva mai organizzato un pranzo prima di quel momento ed il tutto è stato organizzato seguendo l’approccio *bespoke dreams*. Assieme ai clienti, è stato deciso il menù desiderato con tanto di vini abbinati da un

sommelier esperto, il servizio di piatti, posate e bicchieri da utilizzare, i colori dei tovaglioli in tinta con la divisa del personale di servizio, la tipologia di fiori graditi, le essenze delle candele profumate da posizionare nei bagni e così via. In altre parole ogni minimo dettaglio è stato deciso con la compartecipazione del cliente e quest'ultima è una caratteristica fondamentale dei clienti di Imago Artis che hanno reso l'azienda degna di essere appellata come artigiana del turismo. L'approccio alla personalizzazione *bespoke dreams* è stato anche recentemente premiato da un articolo uscito sulla rivista Vogue in cui si parla delle più belle attrazioni *off-limits* che Imago Artis può regalare ai suoi clienti attraverso Roma e l'Italia. Un servizio personalizzato volto a soddisfare qualunque richiesta del cliente, laddove possibile, dovrebbe essere una prerogativa di ogni azienda che opera nel settore del lusso, ma ciò non è sufficiente affinché si possa insignire un brand dell'aggettivo esperienziale. Come si vedrà nel prossimo paragrafo la dimensione multisensoriale ed emozionale giocano un ruolo fondamentale in questo senso.

3.4. La dimensione multisensoriale ed emozionale per toccare l'anima del cliente

Nei paragrafi 1.4. ed 1.5. del primo capitolo si è parlato del ruolo fondamentale dei sensi e delle emozioni per arricchire e rendere memorabile un'esperienza. In questo paragrafo si cercherà di analizzare in che modo Imago Artis Travel utilizza stimoli sensoriali ed emozioni per arrivare ai cuori dei clienti. Abbiamo già visto, nei casi studio degli attori primari del turismo di lusso, come tutte le aziende intervistate studino meticolosamente il proprio ambiente affinché esso sia in grado di trasmettere stimoli sensoriali positivi per i clienti. Nel caso di Imago Artis Travel non esiste un vero e proprio ambiente aziendale a cui accedono tutti i clienti. E' quindi estremamente complicato controllare gli stimoli sensoriali da proporre al cliente, ma nonostante ciò le esperienze dell'azienda puntano sempre sulle percezioni sensoriali. Chiaramente la vista è uno di quei sensi che nel settore turistico, in un paese meraviglioso come l'Italia, sarebbe difficile non chiamare in gioco, ma l'Italia per Imago Artis Travel non è solamente da vedere, ma è allo stesso modo da toccare, udire, odorare e gustare. E' un'Italia che non è fatta solo di

bellezze artistiche da ammirare, ma anche di tessuti e materiali dalla morbidezza incredibile, melodie caratteristiche, odori unici di macchia mediterranea e di tutti quei prodotti esportati in tutto il mondo che solo la terra italiana sa regalare e gusti inconfondibili e caratteristici di ogni città italiana. Sarebbe senza dubbio riduttivo per una DMC italiana far vedere e conoscere determinati luoghi quando è possibile assaporarli con ogni senso. A riguardo ci sono due esperienze emblematiche che Imago Artis Travel organizza in tutti i territori italiani in cui è presente. La prima di queste è l'*artisan tour* che consiste nella visita a tutto ciò che di artigianale può regalare una città. L'Italia è il paese dell'artigianato e città come Roma, Firenze, Venezia e Napoli custodiscono il lavoro di numerose botteghe storiche artigiane uniche nel loro genere. Non solo le grandi città, ma anche quelle più piccole possiedono una grande storia intrisa nell'artigianato, basti pensare ai violini di Cremona, ai vetri di Murano, alle ceramiche di Vietri, all'alabastro di Volterra e così via. La parola artigianale non si addice però solamente agli oggetti, ma anche al cibo ed è per questo che questa esperienza combina le visite a botteghe artigiane storiche con degli stop in alcuni luoghi dove poter degustare primizie espressive della cucina locale fatte artigianalmente. Prendendo ad esempio il pane, che costituisce uno degli alimenti più semplici della nostra cucina, si registra che i pani tradizionali italiani sono più di duecentocinquanta con oltre mille varianti. L'Italia è un luogo in cui anche un comune di poco più di diecimila abitanti ha il suo pane come nel caso di Lariano che battezza l'alimento con il suo stesso nome. E' anche grazie alle tradizioni ed alla ricchezza del territorio italiano che l'*artisan tour* è in grado di coinvolgere in maniera ricca tutti e cinque sensi in ogni regione d'Italia. Il gusto e l'olfatto sono ampiamente coinvolti nella degustazione dei prodotti artigianali che fanno da intermezzo fra la visita di una bottega e l'altra, mentre la parte dedicata agli artigiani regala sempre rumori ed odori unici. Si pensi all'odore del legno ed al suono degli strumenti da un liutaio, l'odore del lucido da scarpe e il rumore del martello che batte il tacco da un calzolaio, l'odore del cuoio e della pelle ed il rumore delle macchine da cucire in una pelletteria e così via. Anche il tatto è una componente fondamentale nelle botteghe artigiane. Molti degli artigiani partner di Imago Artis, oltre a spiegare ai clienti come si svolge il proprio lavoro nel concreto, danno spesso la possibilità ai clienti stessi di collaborare nella

realizzazione di qualche oggetto con le loro mani e di portarlo a casa se desiderano. A Venezia il “*mask making*” rappresenta uno dei prodotti riguardante l’artigianato più venduti dall’azienda, nel quale bambini e adulti possono realizzare la loro maschera e portarla a casa come ricordo. Tutto ciò conferma anche quanto oggi nel turismo non sia più sufficiente vedere qualcosa di meraviglioso perché si vuole anche esserne i protagonisti. Soprattutto nel settore del lusso si manifesta questa tendenza all’individualismo accompagnata da una propensione all’edonismo caratterizzata spesso dal coinvolgimento totale dei sensi. La seconda esperienza emblematica che Imago Artis Travel è in grado di organizzare in tutte le città italiane in cui è presente è la “*five senses experience*” o più semplicemente “*five senses*”. Già dal nome, il prodotto vuole preannunciare che sarà un’esperienza in grado di coinvolgere tutti e cinque i sensi. Nel prodotto vengono infatti combinate la visita ad un museo, una villa storica, o una chiesa spesso aperti in esclusiva con la visita ad un artigiano e ad alcuni luoghi dove poter degustare cibi e vini tipici della tradizione enogastronomica locale. La prima “*five senses experience*” è stata realizzata a Roma per degli ospiti dell’hotel Eden. Per l’occasione sono state noleggiate delle Fiat 500 d’epoca come richiesto dai clienti ed è stata aperta appositamente Villa Farnesina, una straordinaria dimora del Rinascimento italiano nel cuore di Roma che ospita numerosi affreschi di Raffaello. Essendo i clienti appassionati di musica classica, sono stati selezionati un gruppo di artisti del genere per allietare la loro permanenza nei giardini della villa e dopodiché si è proseguiti per un break enogastronomico presso Roscioli per terminare poi la visita ad una delle liuterie più belle di Roma, quella di Mathias Menanteau in via di Santa Maria Maggiore. Aldilà di questi due esempi proposti gli *itinerary designer* di Imago Artis Travel lavorano ogni giorno per dare un tocco sensoriale ad ogni esperienza ritenendo giustamente i sensi fondamentali per creare ricordi indimenticabili. A questo proposito giocano un ruolo fondamentale anche le emozioni. Il prodotto turistico dell’azienda è estremamente intangibile ed è solamente all’atto del consumo che si manifestano le emozioni. Esse, se positive, sono in grado di lasciare un ricordo positivo che non si dimentica facilmente. Uno dei motti interni all’azienda è proprio “*erupting emotions*” che letteralmente significa emozioni che eruttano. Il motto proviene da un’esperienza organizzata da Imago Artis sul

Vesuvio ed è come un mantra per gli *itinerary designer* ogni qual volta che creano un itinerario su misura per i clienti. Riprendendo le sedici tipologie di emozioni di consumo illustrate da Ferraresi e Schmitt, è possibile affermare che l'azienda punta alla piena soddisfazione del cliente che è un'emozione che non si esaurisce nemmeno dopo che l'esperienza è stata vissuta. Per farlo però cerca di chiamare in gioco principalmente la gioia, ma a seconda delle esperienze talvolta anche il romanticismo e l'eccitazione. “Già il solo viaggiare e approfondire la conoscenza di culture diverse, mi procura gioia” afferma Steve McCurry, uno dei fotoreporter più famosi al mondo. La gioia sembra quindi essere l'emozione che caratterizza ogni viaggio alla scoperta di qualcosa che non si conosce. Imago Artis si impegna ogni giorno nel realizzare ogni richiesta dei suoi clienti per renderli felici del proprio tempo speso sul territorio italiano e laddove non ci siano particolari richieste vuole farsi lei stessa guida del viaggio alla scoperta di meraviglie spesso nascoste. La gioia è l'emozione della trasformazione che fa tornare le persone a casa più ricche dopo un'esperienza fatta con Imago Artis. Come affermava Marcel Proust “il vero viaggio di scoperta non consiste nel cercare nuove terre, ma nell'aver nuovi occhi” e questi nuovi occhi tornano a casa arricchiti avendo visto ed esperito un qualcosa che mai altrimenti avrebbero potuto vivere. Per quanto riguarda invece il romanticismo è un'emozione di consumo estremamente ricercata nel caso di esperienze che in azienda vengono chiamate “*honeymoon*” come ad esempio il “*tasting stars*” che si realizza in location esclusive a basso inquinamento luminoso, in compagnia di astronomi esperti con sofisticati telescopi per ammirare le stelle ed i pianeti dell'universo. L'eccitazione, invece, caratterizza di più esperienze insolite nel quale il cliente è protagonista assoluto come la “*Ferrari experience*” in cui è possibile guidare su un circuito una delle vetture più desiderate dagli amanti dei motori, oppure “*wine in the sky*” in cui si vola in mongolfiera sospesi per aria sorseggiando del buon vino mentre si ammirano città storiche, boschi e vigneti. Spesso anche le aperture speciali scatenano nei clienti di Imago Artis una grossa eccitazione. Poter visitare un posto in esclusiva, magari poco noto al turismo di massa o difficilmente accessibile, oppure un posto estremamente noto come i Musei Vaticani, visitato in totale solitudine, emoziona sempre molto le persone già al solo pensiero. Da quanto detto fin qui appare evidente come Imago

Artis Travel sia un brand caratterizzato da prodotti ad alto contenuto sensoriale ed emozionale. Si è anche avuto modo di parlare di alcuni dei suoi prodotti che non sono mai uguali a sé stessi, ma sempre personalizzati sulla base di gusti ed esigenze del cliente. Nel paragrafo seguente si avrà modo di parlare del vero prodotto di Imago Artis e dell'esperienza: il ricordo.

3.5. “*Creating unforgettable memories*”: quando il prodotto è il ricordo

La più importante promessa che l'azienda fa ai suoi clienti è contenuta ed inclusa nello stesso logo di Imago Artis Travel. Nella frase “*creating unforgettable memories*” è contenuto quindi un vero e proprio impegno che l'azienda si prende nei confronti del cliente. Il claim è perfetto per la marca perché è breve, unico, originale, facilmente comprensibile, facile da ricordare perché composto da parole semplici e presenta un chiaro riferimento al prodotto. Il prodotto reale è in realtà contenuto nel claim perché i ricordi sono ciò che producono le esperienze di Imago Artis Travel. Nel retail ci si focalizza molto sull'esperienza di acquisto, mentre nel turismo di lusso ciò che conta maggiormente è l'esperienza reificata (Addis, 2007). Essa dipende dalla qualità dell'esperienza al cuore del consumo vissuta dal cliente. Più quest'ultima sarà ricca di personalizzazione, stimoli sensoriali ed emozioni, più allora continuerà ad essere viva nella memoria dei protagonisti come esperienza reificata. Il sociologo Marc Boyer ha messo in luce tre fasi del viaggio che in un certo qual modo sono molto simili al processo di consumo (Dall'Ara, 2009). Prima della partenza c'è il sogno che è costituito da aspettative e desideri. Poi vi è la vacanza vera e propria fatta di innumerevoli esperienze. Infine c'è la terza fase che comincia con il finire della vacanza e quindi con il ritorno a casa. E' qui che si avviano i ricordi delle esperienze vissute che difficilmente rimangono solo nella mente di chi li ha vissute, bensì hanno spesso modo di essere raccontate ad amici e parenti. Ecco qui che si attiva forse uno degli strumenti più potente del marketing: il *word-of-mouth*. Il passaparola positivo è fondamentale ed estremamente incisivo nel turismo. Si pensi a quante volte, prima di viaggiare, andiamo a chiedere, a persone che sono già state nel posto in cui dobbiamo andare, consigli in merito a

esperienze, ristoranti, alberghi e attività interessanti. Spesso accedendo su Tripadvisor ci si fida anche dei pareri degli sconosciuti. Per questa ragione Imago Artis Travel presta molta attenzione anche nel tenere vive le relazioni con i propri clienti anche dopo il loro rientro a casa. Laddove possibile, infatti, gli *accounts* della DMC mandano email ai clienti, che hanno dato il consenso, per sincerarsi che il ritorno nelle proprie dimore sia stato piacevole augurando loro di poter tornare presto in Italia. Mantenere in vita le relazioni con i clienti è veramente importante e la posta elettronica non è l'unico modo adottato da Imago Artis Travel. Souvenir, fotografie e filmati, come si è già visto nel primo capitolo, sono uno strumento molto utile per richiamare alla mente l'esperienza vissuta e prolungare il contatto con il cliente. Proprio per questa ragione l'azienda collabora con diversi fotografi professionisti che, nelle esperienze più importanti, sono sempre presenti per racchiudere gli attimi più belli all'interno di più fotografie che verranno poi recapitate al mittente. Essere protagonisti al centro di un luogo unico è sicuramente un'esperienza che non si dimentica e proprio il racconto dei luoghi gioca una parte fondamentale per il ricordo. Di ciò ne sono ben consapevoli anche le guide turistiche che lavorano con Imago Artis Travel che sono, a detta del presidente dell'azienda Fulvio De Bonis come degli "attori in scena" in grado di trasformare i prodotti ed i servizi in racconti e far entrare le persone nelle storie facendogli vivere l'Italia, non visitare. In tutti i materiali promozionali dell'azienda ed anche nei post sui social il motivo ricorrente non è mai quello di visitare, ma di vivere e di immergersi nel nostro territorio assieme all'azienda. Tramite l'analisi di alcuni sondaggi fatti in precedenza del mio inserimento nel team di Imago Artis ho riscontrato che la totalità dei rispondenti si dichiaravano disposti a riaffidarsi alla DMC nel caso di un ritorno in Italia e molti altri invece avrebbero fatto altre esperienze con l'azienda se solo avessero avuto più tempo da spendere in Italia. I dati sono confermati dal fatto che l'azienda ha vari clienti abituali e vari altri che, soddisfatti dalla prima esperienza, si affidano ad Imago Artis Travel non solo per una singola città, ma per tutte quelle visitate in Italia. Questi fatti confermano che la promessa che viene fatta ai clienti di creare ricordi che siano indimenticabili viene mantenuta. Da quando lavoro in azienda ho sempre riscontrato una grande soddisfazione nella clientela e, nel caso dei pochi consumatori che non sono stati

soddisfatti e lo hanno manifestato direttamente con delle lamentele, la politica dei proprietari del brand è sempre stata quella di restituire l'intero importo pagato. Gli *accounts* inoltre si informano anche sempre in maniera continuativa contattando gli hotel o i *travel agents* che hanno consigliato i turisti per capire se veramente i clienti sono stati soddisfatti dal servizio che è stato fornito. L'attenzione a ciò che avviene dopo l'esperienza è insomma massima, ma d'altronde non potrebbe non essere così dato che la proprietà considera il suo prodotto finale un ricordo.

3.6. “VatiKids”: un possibile riassunto del compasso esperienziale

Nel paragrafo 1.2. del capitolo primo si è parlato del compasso esperienziale. Si è visto come le esperienze più ricche possono comprendere anche più ambiti del compasso esperienziale. Sono molte le esperienze organizzate da Imago Artis Travel che includono più, e in alcuni casi tutte, le aree del compasso. A riguardo un caso emblematico è senza dubbio VatiKids. Quest'ultimo è un gioco per bambini su tablet che ho avuto l'occasione di progettare e sviluppare in prima persona assieme al marketing director di Imago Artis Travel e ad alcuni sviluppatori di applicazioni. Il nome del gioco unisce due parole: Vaticano e *Kids* che in inglese significa bambini. VatiKids è infatti un gioco per bambini da fare all'interno dei Musei Vaticani. E' stato ideato per consentire ai bambini di apprendere l'arte e la storia in un modo innovativo e divertente. Imparare giocando è diventato infatti lo slogan che ha supportato il lancio del nuovo gioco. Entrando nel gioco con gli iPad di Imago Artis la prima cosa che si deve fare è scrivere il proprio nome in modo tale che esso possa interagire con i bambini in maniera personale e successivamente selezionare la propria età perché, a seconda di essa, le domande diventano più complesse e richiedono un maggiore grado di attenzione. Una volta selezionata l'età si apre una schermata che dà il benvenuto al bambino anticipandogli che, se risponderà bene alle domande avrà, la possibilità di vincere un premio. Si apre poi una schermata con la mappa dei Musei Vaticani che consente alla guida di decidere il percorso desiderato assieme ai clienti e di spiegare l'immensità di una delle collezioni d'arte più grandi della storia. La scelta del percorso è totalmente libera e dettata dagli interessi dei visitatori ed è per questo che, come si può vedere dalla

figura 8, il gioco è suddiviso in dieci aree del Vaticano in modo tale che si possa cliccare quella in cui ci si trova al momento.

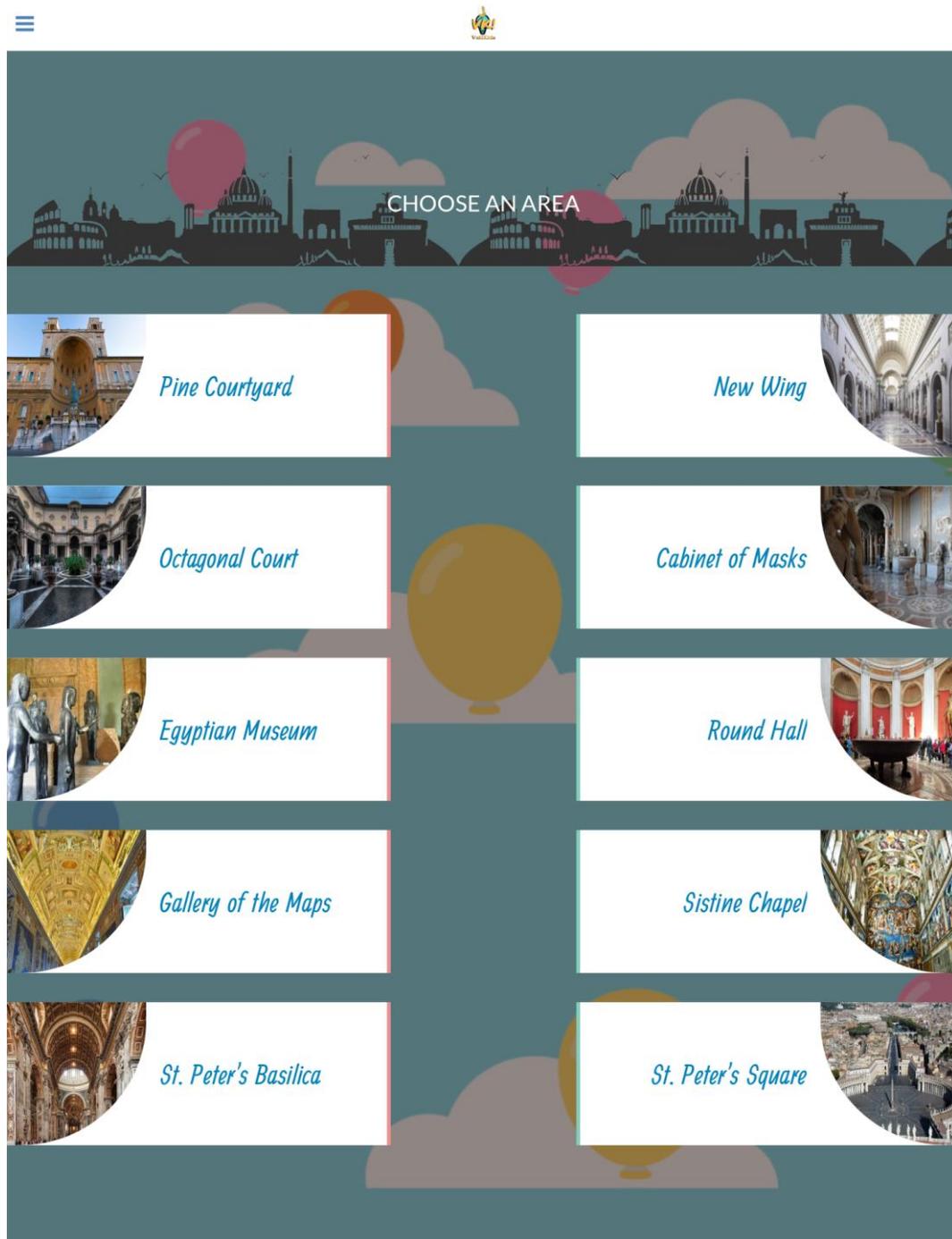


Figura 8 “Schermata VatiKids numero 1”

Per ogni area ci sono tipi di giochi differenti: a volte si tratta di domande a risposta multipla, a volte di trovare le differenze o a volte di ricercare oggetti ed animali particolari nascosti nelle sculture. Tutti gli errori vengono registrati

dall'applicazione anche per consentire delle sfide o con gli altri bambini che lo hanno fatto in passato o fra fratelli nel caso di una famiglia con più bambini. Abbiamo già visto come nella ricerca di Jansz, Avis e Vosmeer si è dimostrato fondamentale, in un gioco, il ruolo della sfida specie per i maschi. In VatiKids vi è poi la possibilità di guardare dei piccoli pezzi divertenti di alcuni cartoni animati ambientati direttamente in Vaticano. Con la scritta "*look who has also visited the Vatican*", compariranno i personaggi di Futurama ed anche i Simpson all'interno della Cappella Sistina con Michelangelo nell'intento di completare i suoi affreschi. Alla fine del gioco, come mostra la figura 9 alla fine del paragrafo, l'applicazione concede al partecipante un piccolo diploma con tanto di foto in mezzo al logo di VatiKids e Imago Artis. L'attestato verrà consegnato successivamente al ritorno della vacanza, ma nel frattempo una copia cartacea viene regalata al bambino con il suo nome scritto con un pennarello. Un magnifico memorabilia da appendere nella propria cameretta che è accompagnato dal premio finale, variabile a seconda del risultato ottenuto sul gioco, del sesso del partecipante e dell'età. Tutti souvenir da portare a casa che richiameranno sempre l'esperienza vissuta in Vaticano nelle menti del bambino e dei genitori.

Da quanto visto fin qui, appare evidente la connessione di VatiKids con tutte e quattro le aree del compasso esperienziale: intrattenimento, educazione, esperienza estetica ed evasione. L'intrattenimento è l'emblema del gioco e spesso è la ragione principale per la quale i giochi vengono sviluppati. VatiKids, anche grazie ai suoi contenuti multimediali, rende la visita ai Musei Vaticani più divertente per i bambini che sarebbero annoiati da tre ore di sola spiegazione. Inoltre l'intrattenimento che fornisce il gioco richiede una partecipazione elevata rispetto al semplice assistere ad uno spettacolo teatrale. Per quando riguarda l'educazione VatiKids è senza dubbio un'esperienza basata sulla logica del "*learning by doing*". Attraverso il gioco infatti i bambini possono imparare l'arte e la storia contenuta nell'immensità dei Musei Vaticani divertendosi. Il gioco nasce proprio con questi due intenti principali: intrattenere ed educare. Quanto all'esperienza estetica si è visto come nella teoria visitare un museo o una galleria d'arte costituiscano due esempi emblematici di questa tipologia di esperienza. Il contesto dei Musei Vaticani è dunque più che sufficiente affinché si possa parlare di esperienza estetica. Infine,

per quanto concerne l'evasione, si è visto come sia caratterizzata da un elevato grado di coinvolgimento, fino ad arrivare all'immersione totale ed una partecipazione attiva. Immaginiamo di trovarci da soli al centro della Cappella Sistina, sede di numerosi conclavi per l'elezione dei papi, sede di opere d'arte fra le più famose al mondo e sede di quell'arte che da sola è in grado di trasportare l'uomo in un contesto onirico. Se siete stati in grado di immaginarlo, anche per un solo istante, avrete da soli compreso quanto poter essere dentro alla Sistina in totale solitudine giocando possa costituire un'esperienza di evasione. E' evidente ora il motivo per cui Vatikids costituisce un possibile riassunto del compasso esperienziale. Se è vero che le esperienze più ricche possono comprendere più ambiti del compasso esperienziale, allora Vatikids è decisamente un gioco che potrà rimanere sempre nelle menti dei protagonisti anche grazie ai numerosi memorabilia che l'esperienza stessa prevede.



Figura 9 "Schermata VatiKids numero 2"

3.7. L'esperienza di consumo come metodo di risposta alle crisi

Questo paragrafo vuole indagare come il ruolo dell'esperienza sia fondamentale nel settore turistico specie quando ci si trova davanti ad una crisi dovuta ad un disservizio o ad un danno nei confronti di un consumatore. Si vedrà come un'esperienza è spesso in grado di sistemare i guai, trasformando il fallimento in un'occasione per il successo. Nel paragrafo 1.8. del primo capitolo era già stata trattata l'esperienza in questa veste innovativa di cui la letteratura generalmente non parla, in questo invece si cercherà di analizzare nel concreto come vengono impiegate le esperienze affinché si possa recuperare la fiducia dei consumatori. Nel settore turistico di lusso l'esperienza è vista da tempo come metodo di risposta ad una crisi specie per quanto riguarda gli alberghi cinque stelle. Imago Artis Travel è diventata una pedina essenziale di alcuni hotel proprio grazie a questo nuovo ruolo conferito all'esperienza. Alcuni dei manager degli hotel partner di Imago Artis, che ho avuto modo di intervistare, hanno cominciato a offrire gratuitamente le esperienze dell'azienda ogni volta che si verificavano problematiche con i clienti dovute ad un disservizio. Un cambio di stanza non preventivato dovuto a guasti e malfunzionamenti, un servizio non all'altezza, comportamenti scorretti dei dipendenti oppure una dimenticanza rilevante, vengono recuperati da molti hotel attraverso un'esperienza che possa essere indimenticabile e che possa lasciar scordare velocemente quanto accaduto, trasformando il disservizio nell'occasione per rimanere positivamente all'interno delle menti dei clienti. Ecco qui che le esperienze di Imago Artis diventano cruciali per la gestione delle lamentele all'interno degli hotel. Molti manager intervistati hanno inoltre affermato che prima di ricorrere a questa soluzione si era soliti regalare degli oggetti per recuperare il benvolere dei consumatori, ma che questi ultimi non sortivano spesso l'effetto desiderato ed al massimo riuscivano a neutralizzare il disappunto del cliente. Si è notato invece come, grazie alle esperienze, si riusciva a fidelizzare il consumatore ancor di più. Anche Imago Artis si trova talvolta a dover affrontare lamentele dei clienti dovute a disservizi che possono dipendere sia dall'azienda stessa, come ad esempio il ritardo di una guida o il malfunzionamento dell'aria condizionata nei transfer, ma anche da fattori esterni come quando alcuni musei e attrazioni vengono chiusi all'ultimo minuto per ragioni dettate dai vari comuni d'Italia o dal Vaticano

nel caso dei Musei Vaticani. In entrambi i casi Imago Artis non può permettersi di lasciare neanche uno solo dei suoi consumatori insoddisfatto. La più importante promessa che l'azienda fa ai suoi clienti è, come si è avuto modo di vedere, contenuta nella frase “*creating unforgettable memories*”. Se il prodotto è veramente il ricordo allora esso non può essere negativo ed è per questo che in caso di un disservizio l'azienda è sempre pronta non solo al rimborso, ma anche a regalare un'esperienza al proprio cliente.

3.8. Imago Artis Travel e le tendenze emergenti nel turismo di lusso

In questo paragrafo si riprenderanno le dieci nuove tendenze del turismo di lusso individuate nel paragrafo 2.10. del secondo capitolo e si cercherà di analizzare cosa fa Imago Artis Travel a riguardo. La prima tendenza che era stata esaminata è quella di ricercare esperienze autentiche a stretto contatto con le persone locali, i così detti “*locals*”. A questo proposito è necessario dire che Imago Artis Travel seleziona solo ed esclusivamente personale locale per interfacciarsi con i clienti. Nel capitolo due si era visto come EatWith rende possibile mangiare pietanze tipiche a casa di una persona locale. Imago Artis fa lo stesso laddove però ci sia una particolarità anche nella location dove avviene la cena. Ad esempio a Roma ci sono due signori che abitano sull'Aventino ed hanno scoperto di avere dentro la loro proprietà privata una domus romana straordinaria e collaborano ora assieme all'azienda per l'organizzazione di numerose esperienze fra cui la cena a casa di persone romane. Spesso quando vengono aperte ville e palazzi storici sono presenti anche i principi a cui appartengono con i quali, prima dell'esperienza, viene fatto un cocktail di benvenuto. Un fatto curioso da raccontare, che conferma la volontà dei turisti di stare con i *locals*, è che nel parco guide dell'azienda c'è un ragazzo di origine asiatiche, ma nato e cresciuto a Roma, per il quale l'azienda ha ricevuto moderate rimostranze per il semplice fatto di non essere ritenuto una persona del posto. La seconda tendenza esaminata riguardava la ricerca di esperienze dalle emozioni forti. Imago Artis organizza alcune esperienze che possono levare il fiato anche per la minima sensazione di pericolo da cui sono caratterizzate. Guidare una Ferrari o una Lamborghini all'interno di un circuito, volare sopra le città a quote altissime con le

mongolfiere, lanciarsi da paracadute sui paesaggi più belli d'Italia, sono tutti esempi di esperienze di questa tipologia offerti dall'azienda. La terza tendenza che è stata presa in esame riguarda il crescente interesse a sapere cosa succede dietro le quinte. L'ufficio di Imago Artis Travel è situato in via Vespasiano 40 a giusto qualche metro dall'ingresso principale dei Musei Vaticani. Il presidente Fulvio De Bonis è solito portare, dopo la visita ai musei e prima che rientrino in albergo, alcuni clienti a visitare l'ufficio per vederne l'operatività. I consumatori hanno quindi il modo di entrare dietro le quinte di Imago Artis Travel conoscendo personalmente gli *accounts* da cui sono stati serviti direttamente o indirettamente, gli *itinerary designer* che hanno progettato gli itinerari del loro viaggio e l'ufficio marketing che ha realizzato per loro cataloghi e brochure sui quali hanno potuto comprendere meglio la realtà dell'azienda per poi selezionarla. Entrando dietro le quinte non hanno solo modo di dare un volto agli attori che operano dietro al palcoscenico, ma possono vederli nei loro compiti giornalieri comprendendo tutto il lavoro che risiede anche dietro ad una semplice visita guidata. La quarta tendenza del turismo internazionale di lusso esaminata era quella riguardante il cibo e l'importanza di esserne attivamente protagonisti. Non si tratta più solamente di mangiarlo, ma soprattutto di imparare a cucinarlo. Imago Artis Travel, sin dalla sua nascita, organizza numerose *cooking class* in tutta Italia per imparare a fare la pizza, la pasta, i risotti, i gelati, le ricette più buone della pasticceria locale e così via. Anche per quanto riguarda il vino si è visto come essere partecipi della raccolta delle uve o fare la pigiatura nella maniera tradizionale sia un'esperienza estremamente ricercata dagli appassionati. L'azienda ha infatti contatti con una o più cantine in ogni regione d'Italia ed organizza esperienze di questo tipo in cui i clienti possono essere parte di alcuni dei più importanti processi che rendono un vino eccellente. Anche sull'olio e sul formaggio si sta lavorando per progettare esperienze, come la raccolta delle ulive a cavallo, che possano far avvicinare i turisti ai processi produttivi dei prodotti della nostra terra che più incuriosiscono ed appassionano. Nella quinta tendenza si è parlato della sempre più forte influenza dei *travel agents* e dei *travel blogger* nel turismo di lusso. Si è già visto come nel 2017 circa il 50% della clientela che sceglie le esperienze di Imago Artis Travel lo fa dopo essersi confrontata con un *travel agent* contro il 38% nel 2016 e la percentuale è destinata

a crescere. Il mantenimento di buoni rapporti con questi professionisti è fondamentale per l'azienda e la partecipazione alle numerose fiere internazionali sul turismo di lusso come ILTM a Cannes è volta anche a questo. Per quanto concerne invece i *travel blogger*, Imago Artis è sempre più consapevole dell'influenza che questi ultimi sono in grado di avere online tanto che spesso vengono invitati in Italia a vivere gratuitamente le esperienze che l'azienda progetta affinché possano poi raccontarle sui loro blog. Sono stati recentemente ospiti di Imago Artis la famosa Indy Blue ed una delle famiglie più popolari online: "The Bucket List Family". La famiglia è composta da Garrett e Jessica Gee e due bambini piccolissimi. Garrett è uno studente universitario che ha inventato l'applicazione "Scan" per poi venderla a Snapchat per 54 milioni di dollari e da quel momento ha deciso di partire in viaggio per il mondo documentando ogni esperienza sul proprio blog e sui social media. In breve, la famiglia ha raggiunto una popolarità incredibile grazie alla scelta di investire il loro assegno milionario non in case, barche e auto, ma in un interminabile viaggio intorno al mondo con l'obiettivo di produrre ricordi indimenticabili che sono la vera essenza del viaggio. La sesta tendenza presa in considerazione nel secondo capitolo è stata quella dei giochi elettronici. Si è già avuto modo di vedere nel paragrafo 3.6. il caso studio di VatiKids, ma esso non costituisce l'unico gioco realizzato dall'azienda, ma solamente il primo che è stato lanciato. Ultimamente sono impegnato nella realizzazione di diversi giochi che Imago Artis Travel vuole lanciare su Ipad. Tramite l'utilizzo di Microsoft PowerPoint sto infatti progettando dei giochi con gli stessi obiettivi di VatiKids. Al momento sto realizzando un gioco inerente all'antica Roma che si chiama "Little Caesar". Come si può vedere dalla figura 10, il principio non è molto diverso da quello del gioco dei Musei Vaticani. Ci sono più aree nelle quali cliccare e, tramite dei collegamenti ipertestuali fra le diapositive, è possibile cominciare il gioco da dove si desidera. Al momento si sta lavorando solo su giochi a Roma anche per testare questo nuovo prodotto, ma si prevede che anche nel resto delle città d'Italia si creeranno giochi per i bambini e non solo. Per quanto riguarda la settima tendenza si è visto come il turismo del benessere sia aumentato considerevolmente tanto da far sviluppare un vero e proprio turismo medicale. Ciò non è chiaramente compatibile con l'essenza di Imago Artis Travel e l'azienda si limita a garantire,

laddove richiesti, gli accessi alle lussuose SPA degli hotel partner. L’ottava tendenza riguardava invece il turismo naturale ed Imago Artis Travel si fa spesso promotrice delle favolose località italiane ricche di natura nelle quali organizza esperienze spesso in collaborazione degli hotel partner. La Bandita, di cui si è parlato nel capitolo due è infatti proprio una delle strutture partner della DMC immerse nel verde. La nona tendenza di cui si è parlato riguarda la sostenibilità nel turismo di lusso verso la quale è necessario porre sempre maggiore attenzione. A questo proposito è possibile affermare che le attività di Imago Artis sono del tutto sostenibili e generano un impatto positivo sul turismo contribuendo alla protezione di tutto ciò che riguarda il patrimonio culturale della nazione. Imago Artis non produce nulla di fisico e l’unico servizio su cui potrebbe impattare sull’ambiente è quello dei transfer. A riguardo infatti si sta valutando se affidarsi o meno a macchine elettriche, ma la problematica risiede nel fatto che l’esperienza potrebbe essere penalizzata da una macchina di livello inferiore con il rischio di abbassare la qualità dell’esperienza ed il confort delle auto scelte. Per concludere, per quanto concerne la decima ed ultima tendenza, è possibile affermare che fortunatamente il contesto sociale in cui versa l’Italia non è paragonabile a quello di alcuni paesi dell’Africa e dell’America Latina e quindi la DMC non propone nulla a riguardo.



Figura 10 “Schermata Little Caesar”

3.9. L'esperienza online

In questo paragrafo si parlerà dell'esperienza online in un settore che è fra i più complicati a riguardo. Già di per sé il lusso ha storicamente sempre avuto un rapporto conflittuale con internet. I brand storici del lusso si stanno infatti ancora avvicinando progressivamente al mondo di internet. Sono partiti dalla creazione di un sito internet aziendale dove fornire news riguardo ai prodotti e alla marca e talvolta venderli, per arrivare alla presenza sui social media. Non tutti i brand del lusso però sono giunti a questa fase preferendo non essere presenti sui social media. Essi sono visti come una minaccia da alcuni brand che temono di ridurre così la distanza psicologica con i clienti. Nel lusso inoltre il tempo crea valore mentre online si cerca sempre di risparmiare tempo ed inoltre, per chi fa prodotti tangibili, il timore è quello di non riuscire a fornire online un'esperienza che possa essere all'altezza di quella nel punto vendita in cui il prodotto si può vedere e toccare con mano. Se è così complesso comunicare online la qualità di un prodotto, è evidente che nel settore del turismo di lusso comunicare e rappresentare online un servizio esperienziale, facendone trasparire l'originalità ed unicità, non sia una sfida da poco. Come è possibile trasformare la navigazione in un'esperienza che possa essere multisensoriale se il potenziale cliente si trova davanti al gelo di uno schermo? E' sicuramente complesso evocare i sensi fisicamente, ma ciò non significa che non possano essere sollecitati in maniera virtuale e multimediale. Come è possibile emozionare il potenziale consumatore attraverso i prodotti se non può esperirli in maniera diretta? Non è chiaramente possibile far provare il prodotto o parte di esso via internet, ma si può comunque giocare sull'immaginazione delle persone come fanno da sempre poeti e scrittori sprigionando emozioni racchiuse in fredde pagine di libro. A queste domande mi sono trovato personalmente a dover rispondere sin dall'inizio del mio lavoro presso Imago Artis Travel. Sin da subito ho compreso la forte indole esperienziale che possedeva il brand, ma mi sono accorto che essa non traspariva minimamente né dal sito internet né dai social media. Il sito era molto statico e le numerose sottopagine non facilitavano la navigazione che spesso era confusionaria anche per me che conoscevo bene l'azienda ed i suoi prodotti. Si limitava inoltre a semplici descrizioni di alcune esperienze che, seppur interessanti, risultavano essere poco coinvolgenti ed

emozionanti per i visitatori. Il marketing esperienziale non si può limitare alle descrizioni di prodotto, ma il suo compito dovrebbe essere quello di andare aldilà del prodotto e dei suoi stessi benefici ancorandosi alle emozioni. Chi si emozionerebbe davanti ad un sito che vende chiodi pieno di descrizioni minuziose sui prodotti? E se invece quei chiodi fossero presentati come l'emozione di vedere finalmente appeso in camera il proprio diploma di laurea conquistato dopo tanti sacrifici? O come la soddisfazione di appendere alla parete una foto di un momento indimenticabile o un quadro che da molto tempo di desiderava? Appare evidente che, se si può dare un valore emozionale ad un chiodo, di certo lo si può fare anche per i prodotti di Imago Artis Travel. Per questa ragione nell'ufficio marketing dell'azienda mi sono adoperato, assieme ai miei colleghi, affinché il sito potesse rispettare il carattere esperienziale e lo stile del brand. Assieme al contributo della *web agency* Liquid Factory, stiamo progettando il nuovo sito internet con la volontà di renderlo più esperienziale, personalizzato e di semplice navigazione. Un ruolo da protagonista per "l'esperienzializzazione" del sito lo giocheranno i contenuti multimediali come le foto ed i video che dovranno anche rispettare il criterio della personalizzazione. Nel sito precedente era presente nella home un video di quelli già pronti da comprare su internet che però aveva numerose lacune. Oltre a non essere ovviamente personalizzato, il video non sollecitava minimamente i cinque sensi. Inevitabilmente era chiamata in gioco solo la vista necessaria per guardarlo, ma l'assenza di un richiamo agli altri quattro sensi e quindi anche la totale assenza di suoni e musica rendeva il video molto asettico. L'asetticità non richiamava di certo quel calore e quella passione che chi lavora da Imago Artis profonde nel lavoro di ogni giorno, né tantomeno era in grado di essere indimenticabile non essendo minimamente connesso alle emozioni che ogni giorno si cercano di trasmettere ai propri clienti. E' per questa ragione che da un mese mi sono messo a lavoro per realizzare la sceneggiatura di un nuovo video per la home che possa essere esperienziale e che possa rispecchiare realmente Imago Artis Travel. Esso non deve sembrare un susseguirsi di immagini impersonali prese da internet ed è per questo che ci si sta rivolgendo a professionisti del settore per realizzare un video personalizzato che abbia inoltre fra i suoi protagonisti anche lo staff dell'azienda. Non devono assolutamente mancare anche le guide turistiche che indicano e

spiegano con passione monumenti ed opere d'arte ed i driver professionali che con un sorriso sono pronti a far accomodare i clienti sui morbidi interni in nappa. Importante sarà anche la presenza di alcuni fornitori che aiutano l'azienda nella realizzazione di molte esperienze intrise di italianità, come i nostri artigiani partner impegnati nel lavoro di ogni giorno: battere il tacco di una scarpa, comporre un mosaico, scolpire il marmo, costruire strumenti musicali, soffiare il vetro, cuocere tessuti, realizzare gioielli e così via. Un importante ruolo nel video lo avranno anche i fornitori inerenti al mondo enogastronomico come le *cooking class* mostrando nel video attori che impastano una pizza e bambini che mangiano il gelato appena fatto da loro stessi ed anche tutte le aziende vitivinicole che collaborano con Imago Artis nel realizzare esperienze enogastronomiche di livello. Secondo il mio progetto il video farà tesoro dei miei studi riguardo al marketing esperienziale e verrà realizzato con l'obiettivo di chiamare in gioco tutti i cinque sensi ed emozionare chi lo guarda. Per le emozioni non basteranno inquadrature uniche e meravigliose, ma sarà necessaria una musica emozionale che possa essere coerente con le riprese e con lo stile dell'azienda. La scelta della musica richiederà un lavoro accurato che necessiterà la valutazione di molte alternative, specie dopo i numerosi studi consultati e riportati nel primo capitolo sull'impatto di essa sulle emozioni e di conseguenza sul comportamento dell'uomo. L'udito però non si fermerà alla sola diffusione della musica, ma sarà strettamente connesso alla vista grazie ai sottofondi. Ad esempio inquadrando la fontana di Trevi a Roma si udirà il rumore dell'acqua che scorre, inquadrando due persone che brindano dentro una dimora storica ad un evento si udirà il rumore del perlage dello champagne, inquadrando le macchine d'epoca che sfrecciano fra le strade più importanti d'Italia se ne potrà cogliere il suono del motore, inquadrando un calzolaio che batte il tacco della scarpa se ne percepirà il rumore e così via. Il tatto verrà chiamato in gioco non solo tramite le mani che toccano cuoi e tessuti tipicamente *made in Italy* o che si immergono negli impasti della pasta e della pizza, ma anche attraverso i piedi che effettuano la pigiatura delle uve. Come abbiamo già avuto modo di vedere nel primo capitolo, le narici e la bocca sono collegate ed è per questo che nel video si cercherà di richiamare congiuntamente l'olfatto ed il gusto che sono due sensi per loro natura collegati. L'odorare un bicchiere di vino rosso, versare l'olio sugli alimenti,

assaporare alcuni piatti della cucina locale, annusare una rosa nel Roseto Comunale di Roma sono alcuni dei forti richiami sensoriali che sarebbe interessante inserire nel video con l'obiettivo di stimolare i sensi di chi lo guarda come se già stesse vivendo l'esperienza. Il video verrà girato nelle città italiane principali in cui l'azienda opera e di conseguenza non potranno mancare città come Roma, Firenze, Milano, Venezia e Napoli. Obiettivo del video sarà anche far percepire il carattere unico delle esperienze di Imago Artis mostrando il nostro Paese ed i nostri monumenti attraverso delle inquadrature particolari da un punto di vista non usuale. Compatibilmente con i permessi e le autorizzazioni che verranno concesse all'azienda, mi piacerebbe far cominciare il video con una persona che si china in prossimità del famoso portone d'accesso della villa del Priorato di Malta per ammirare San Pietro dalla serratura, ma non appena si accinge a farlo vengono aperte le grandi porte verdi della villa. Mi piacerebbe anche cominciarlo utilizzando dei droni che possano entrare al Pantheon direttamente dall'alto passando attraverso il foro presente sulla cupola. Tutto ciò per far comprendere che l'Italia, attraverso le esperienze della DMC, viene vissuta da un punto di vista esclusivo.

Oltre a "esperienzializzare" e personalizzare il sito rendendolo unico, un altro obiettivo che si sta perseguendo è quello di semplificare il più possibile la navigazione nello stesso. Le sottopagine presenti sul vecchio sito erano decisamente troppe e spesso finivano per far perdere l'utente sul sito, per questa ragione il nuovo sito avrà una barra dei menu semplificata che rimanderà a solamente ad una pagina. La figura 11 rappresenta un'anteprima di come verrà strutturato il sito con otto aree: *home*, *about*, *experiences*, *kids*, *bespoke dreams*, *transportation*, *accomodation* e *contact us*. Di queste solamente l'area *about* si strutturerà in *about Imago Artis* in cui viene mostrata l'identità del brand con la sua missione ed i suoi dipendenti, *achievements* in cui vengono mostrati gli articoli di giornale ed i premi vinti dall'azienda, i VIP che l'hanno scelta e gli hotel parter e la classica area *work with us* che deve essere presente in ogni sito anche per facilitare le candidature spontanee. Quanto alle altre aree presenti sulla barra del menu non avranno sotto pagine in modo tale che il sito possa essere il più lineare possibile. Allo stesso modo si progetterà anche la versione mobile in cui si cercherà di rendere protagonisti sempre i contenuti multimediali come il video.



Figura 11 “Schermata del nuovo sito di Imago Artis Travel”

Per quanto riguarda i social media, ho un ruolo importante all’interno dell’azienda e, data la fiducia conquistatami in questo campo, essi sono totalmente affidati a me. L’account Instagram è senza dubbio quello centrale per Imago Artis Travel ed anche per tutte le realtà del lusso che operano nel turismo. Sin dall’inizio ho cercato di lavorare sull’account facendo parlare la bellezza dell’Italia e l’unicità delle esperienze proposte dal brand ricercando nei post, laddove possibile, un richiamo ai sensi ed un contenuto emozionale. I risultati raggiunti dopo il cambio di strategia in sei mesi di lavoro sono riportati nel *social media report* nella figura 12.



Figura 12 “Social media report Imago Artis Travel”

Come si può notare dalla figura nella pagina precedente, gli effetti ottenuti su Instagram sono estremamente positivi. I post pubblicati sull'account aziendale raggiungono spesso la vetta dei post più popolari al mondo per determinati hashtag e la mantengono per diversi giorni. Ciò ha portato ad un notevole incremento della copertura dei post che sono passati dall'aver una media di centocinquanta spettatori fino a più di sedicimila con il conseguente aumento di follower, like, interazioni e click sul sito. Andando poi ad effettuare un'analisi più dettagliata dei post che hanno ottenuto più successo in termini di copertura, like ed interazioni emerge che il post più popolare pubblicato dall'azienda è stato quello con la maggior carica emotiva nel quale il protagonista è un ragazzo che inginocchiato in una magnifica spiaggia a Positano chiede alla sua fidanzata se desidera sposarlo. La strategia di puntare sui sensi e le emozioni ha dato riscontri evidentemente positivi sui social e si spera possa accadere lo stesso una volta pronto il sito con il suo nuovo video. In questo paragrafo si è dimostrato come, nel caso concreto, anche online è possibile creare una buona esperienza degna di un brand esperienziale. Per questa ragione il sito non può più essere visto solo come uno strumento per fornire informazioni, ma come un'opportunità per intrattenere i clienti comunicando in maniera esperienziale. Non esiste una ricetta unica per avere successo, ma è certo che il mondo online consente non solo di ampliare i confini geografici della propria attività rendendola maggiormente nota, ma anche di collegarsi in maniera diretta con i propri clienti. Due grosse opportunità che le imprese non possono ignorare.

3.10. L'esperienza del personale

L'oggetto di questo paragrafo pone il focus sull'esperienza del personale dell'azienda. Nel paragrafo 1.7. del primo capitolo si sono ripercorse molte teorie e modelli sulla gestione delle risorse umane ed è emerso come lo *Strategic human resource management* risulti l'approccio che più di ogni altro considera i dipendenti come risorse intangibili che rivestono un valore immenso per l'impresa tanto da poter essere un vantaggio competitivo. Si è parlato quindi di sistemi di comunicazione, selezione del personale, retribuzione, e formazione. In questo paragrafo si cercherà di trattare tutto ciò prendendo in esame cosa fa Imago Artis

Travel per far vivere ai suoi dipendenti una buona esperienza nel lavoro di tutti i giorni. Prima di cominciare, risulta opportuno spiegare, in maniera più dettagliata, come si compone l'azienda che si suddivide in quattro reparti ed uffici differenti. Il primo, nonché il cuore della DMC, è quello degli *accounts*, che solitamente viene identificato con la parola "operativo". Gli *accounts* hanno il compito di gestire e curare il rapporto con il cliente. Il loro lavoro è cruciale perché rappresenta il primo contatto diretto con il consumatore. Spesso accade però che gli *accounts* debbano interfacciarsi prima con i concierge degli hotel partner di Imago Artis oppure con i *travel agents* che consigliano l'azienda ai propri clienti presso altre parti del mondo. Il secondo reparto è rappresentato dagli *itinerary designer* che sono i veri artigiani dell'azienda ed hanno il compito di preparare itinerari turistici sulla base delle richieste dei clienti. Il terzo reparto si occupa di tutto ciò che riguarda il marketing e la comunicazione. Da un punto di vista di marketing è possibile distinguere le attività svolte offline da quelle online. Il reparto è dedicato offline alla preparazione di materiale promozionale come cataloghi, brochure, volantini e manifesti ed online alla promozione del sito, alla gestione dei social network ed al monitoraggio dell'account Tripadvisor. Dal punto di vista della comunicazione il reparto è invece dedicato ad aggiornare tutti gli *stakeholders* come gli hotel, i *travel agents*, le guide turistiche, i driver e tutti gli altri fornitori nel caso di novità inerenti al prodotto o ai cambiamenti di prezzo. Il quarto ed ultimo reparto si occupa invece dell'amministrazione. Le due fondatrici e proprietarie Alessia e Chiara lavorano all'interno del reparto degli *accounts* e degli *itinerary designer*, mentre il presidente Fulvio De Bonis ha un ruolo estremamente relazionale nell'azienda, avendo il compito di mantenere i rapporti con tutti i business partner e crearne di nuovi con l'obiettivo di ingrandire sempre più l'azienda e talvolta, per i clienti più importanti, costituisce una guida turistica d'eccezione. Essendo una piccola impresa, spesso accade che ci sia molta comunicazione diretta fra i reparti e spesso, laddove possibile, il personale è incentivato a sapersi muovere in ogni reparto per poter dare una mano nei momenti di difficoltà che potrebbero verificarsi con l'alta stagione. Il reparto marketing ad esempio collabora occasionalmente con gli *itinerary designer* nell'ideazione e nello sviluppo di nuovi prodotti e anche le guide turistiche ed i fornitori spesso interagiscono con il reparto apportando nuove idee e

nuove conoscenze. Tutto ciò, assieme ad un clima desiderato che sia del tutto informale, aiuta la comunicazione a pettine di cui si è già parlato nel paragrafo 1.7. del primo capitolo. Grazie ad essa vengono superati i confini tra i diversi ruoli e le diverse funzioni ricoperte in azienda e la comunicazione si sviluppa sia in senso verticale che orizzontale favorendo il lavoro di squadra e quindi il *team building*. Per Imago Artis Travel il team è la cosa più importante che esista e la proprietà dell'azienda è estremamente consapevole di questo tanto che il presidente Fulvio De Bonis è solito esaltare il lavoro di squadra spesso con un paragone storico che riguarda la grande iscrizione del Pantheon di Roma: "*M. Agrippa L.F. Cos. Tertium. Fecit*" che letteralmente significa "Marco Agrippa, figlio di Lucio, console per la terza volta, edificò". Il fatto straordinario è che il Pantheon fu costruito sotto l'imperatore Augusto, ma egli a differenza di come avrebbero probabilmente fatto altri imperatori, ha voluto iscrivere il nome di uno dei suoi più fedeli collaboratori dandogliene il merito. Non è infatti un caso che Gaio Giulio Cesare Ottaviano Augusto rimase al potere sino alla sua morte ed il suo principato fu il più lungo della Roma imperiale, non è un caso che Augusto ebbe una morte dolce nel suo letto e che oggi sia ricordato come uno dei più grandi uomini nella storia. Come dice sempre Fulvio De Bonis la sua grandezza risiedeva nella squadra e nelle persone di cui si era contornato come Agrippa e Mecenate. Imago Artis punta a prendere come modello proprio Augusto e nel farlo è molto attenta alla selezione del proprio personale. Dopo aver raccolto tutti i *curricula*, uno specialista nella selezione delle risorse umane si adopera per fare una prima scrematura basata sulla pertinenza delle candidature ed a contattare telefonicamente i candidati scelti sottoponendoli ad un breve colloquio che è volto anche a testare la conoscenza dell'inglese fondamentale per lavorare nel settore turistico *incoming*. Dopodiché si susseguono un colloquio conoscitivo, un colloquio di verifica sulle competenze e le abilità individuali ed infine un colloquio con i tre proprietari dell'azienda. Chi viene selezionato, prima di entrare nell'organico aziendale a tutti gli effetti, dovrà affrontare un periodo di prova di tre mesi. Io stesso, che sono entrato in azienda per un tirocinio, ho superato una selezione accurata composta da tre differenti colloqui. Il primo fu un colloquio conoscitivo, ma mi chiesero di preparare per il secondo step un progetto in un formato a me congeniale inerente al concept che avrei

utilizzato per esprimere la *brand identity* dell'azienda ad una fiera internazionale del lusso e mi chiesero anche in che modo avrei progettato una campagna di promozione di alcuni dei prodotti di Imago Artis presenti sul sito. Il terzo ed ultimo colloquio fu invece come di rito con i proprietari dell'azienda. Imago Artis Travel è un leader di mercato nel suo piccolo settore di nicchia ed è conscia che per rimanere tale è importante non solo l'*employer branding*, ma soprattutto la *retention* dei propri dipendenti. Nel perseguire questo obiettivo giocano un ruolo fondamentale la retribuzione e la formazione, ma in questo caso studio anche il far vivere esperienze indimenticabili anche ai propri dipendenti. Imago Artis è estremamente contraria ai tirocini gratis senza alcun rimborso spese e, a differenza di ciò a cui si assiste in numerose altre piccole e grandi imprese, si ricerca la soddisfazione delle esigenze retributive del proprio personale. La retribuzione è fissa più un variabile sulla base dei risultati ottenuti dall'azienda, mentre le guide ed i driver vengono remunerati sulla base della loro produttività e viene garantito loro uno dei salari più alti in circolazione per il loro lavoro. La formazione è fondamentale sia per i nuovi arrivati, ai quali viene sempre affiancata una figura di riferimento che possa fare da guida, sia per il personale già presente che è tenuto ad aggiornarsi in maniera continuativa qualora si sviluppino nuove conoscenze e competenze o strumenti di lavoro innovativi. Presso Imago Artis Travel anche la formazione si può definire esperienziale, basata cioè sul concetto di imparare facendo ed estremamente orientata su chi deve apprendere. Ma c'è dell'altro, l'azienda punta a far vivere esperienze indimenticabili anche ai propri dipendenti sin dal loro ingresso nell'organico. Ogni dipendente prima di essere assunto può provare l'emozione di essere cliente di Imago Artis per comprenderne adeguatamente l'esclusività. Difficilmente sarò in grado di dimenticare la visita a San Lorenzo in Miranda, una chiesa di Roma situata nel Foro Romano edificata sull'antico tempio di Antonino e Faustina e contenente opere celebri di pittori del calibro del Domenichino e di Pietro da Cortona. La porta originaria della chiesa, dato l'abbassamento del piano di calpestio nei secoli, è oramai diventata una finestra che affaccia direttamente nel cuore del Foro Romano e poterlo ammirare da lì è un'emozione difficilmente trasmissibile sulla carta. Lavorando poi nel marketing e dovendo spesso occuparmi delle descrizioni da scrivere sui cataloghi e

le brochure, devo necessariamente avere una conoscenza approfondita di ciò che voglio promuovere e di conseguenza ho avuto l'occasione tramite Imago Artis di visitare luoghi meravigliosi che rimarranno indelebili nei miei ricordi.

Concludendo questo ultimo capitolo, è possibile affermare che il brand trattato in questo caso studio è decisamente esperienziale non solo per i propri clienti, ma anche per il proprio personale.

CONCLUSIONI

Con il presente elaborato ho cercato di chiarire in cosa consista il marketing esperienziale, quali siano le sue caratteristiche fondamentali e, grazie allo studio di diversi casi, comprendere in che misura sia applicato dalle aziende che operano nel settore del turismo di lusso.

Il primo capitolo ha introdotto il lettore, attraverso l'analisi di numerosi paradigmi teorici, al marketing esperienziale. Si è fornita una visione completa di tutti gli elementi che giocano un ruolo fondamentale nel rendere un'esperienza memorabile. Per inquadrare a livello teorico il tema esperienziale sono state chiamate in causa varie discipline fra cui il marketing sensoriale, la psicologia e la comunicazione di impresa inerente alla gestione delle risorse umane. I sensi, le emozioni ed il personale si sono infatti rivelati cruciali ed estremamente correlati al tema di ricerca. L'esperienza è stata anche presentata in una veste innovativa di cui la letteratura solitamente non parla. Tramite il caso Nestlé si è visto infatti come essa può costituire una preziosa risorsa nel momento in cui le aziende vengono colpite da una crisi.

Il secondo capitolo, invece, dopo aver introdotto il lettore al turismo di lusso, si è focalizzato sui suoi protagonisti: i turisti, i territori ed i servizi turistici. Applicando la metafora del teatro di Pine e Gilmore ai tre protagonisti del turismo è stato possibile paragonare i turisti agli spettatori o co-attori dello spettacolo, i territori al palcoscenico in cui esso avviene ed i brand che forniscono i servizi turistici ai registi dell'esperienza. In virtù di questo ruolo assegnato alle aziende, sono state selezionate alcune fra le migliori nel panorama mondiale per il turismo di lusso per comprendere se ed in che modo quest'ultime cercano di rendere le proprie esperienze indimenticabili. Per quanto riguarda i trasporti è stato scelto il caso Emirates, per i servizi ricettivi l'hotel cinque stelle lusso J.K. Place e per i servizi di ristorazione il ristorante tre stelle Michelin Enoteca Pinchiorri. Attraverso l'analisi di questi casi studio emblematici, effettuata tramite inchieste ed interviste, è emerso che il coinvolgimento di tutti i cinque sensi è studiato meticolosamente dalle aziende nel turismo di lusso. Non solo la vista attraverso layout, arredi, forme,

colori ed illuminazione, ma anche udito, tatto, olfatto e gusto sono oggetto di accurata programmazione. Anche le emozioni sembrano giocare un ruolo fondamentale ed i cinque sensi aiutano ad attivarle. Fra le sedici emozioni del consumo la serenità risulta essere la più desiderabile e ricercata dalle aziende protagoniste del turismo di lusso. Inoltre, si è visto come tutti e tre gli attori coinvolti mettono in scena il proprio spettacolo coinvolgendo più aree del compasso esperienziale ed ogni azienda progetta una serie di *amenities* brandizzate con la speranza che vengano portate a casa come memorabilia prolungando l'esperienza nelle menti dei consumatori. Nel prodotto esperienziale il cliente costituisce un elemento fondamentale e si è appurato come tutte le aziende lo pongono al centro grazie ad una meticolosa personalizzazione analizzando e decodificando i bisogni dello stesso attraverso metodi di indagine basati o su questionari oppure su osservazioni dirette che consentano la cosiddetta personalizzazione trasparente. Il consumatore però non è l'unico stakeholder da soddisfare. Anche i dipendenti sono risorse strategiche e vantaggi competitivi da cui dipende l'appagamento dell'ospite. A riguardo è emerso che le aziende trattate investono maggiormente sul proprio personale sia in termini di retribuzione che in termini di formazione con metodi interessanti come il *role playing* e metodi innovativi online ed *on demand*. Il personale deve essere insomma motivato a recitare la sua parte con naturalezza e passione. La teoria della performance di Pine e Gilmore è risultata infatti emblematica in quanto in un volo Emirates tutto è progettato per essere uno spettacolo e di conseguenza il personale di bordo è inevitabilmente visto come un attore che recita un ruolo importante. Il J.K. Place, essendo parte del grande gruppo The Leading Hotels of the World, deve far rispettare ai suoi dipendenti degli standard dettagliatissimi come il dover chiamare l'ospite per nome almeno una volta nell'interazione in maniera disinvolta. Anche l'Enoteca Pinchiorri vede molte similitudini fra il lavoro e spettacolo teatrale. Giorgio Pinchiorri parla di "eleganza ed armonia nei movimenti" che devono necessariamente caratterizzare il servizio di un piatto o di un bicchiere di vino. Grazie alla testimonianza del *Trips Market Manager* italiano di Airbnb si è compreso quali sono i criteri che deve garantire un'esperienza firmata dall'azienda americana. La partecipazione, il coinvolgimento, l'accessibilità a luoghi e persone e l'arricchire il cliente di un punto

di vista diverso sono tutte caratteristiche esaminate in teoria e richieste da Airbnb affinché possa essere inserita una nuova esperienza sulla piattaforma dell'azienda. Il successo di questi rigidi criteri di selezione è confermato dal valore percentuale che ricalca la soddisfazione dei clienti in merito alle esperienze. Dai dati ricevuti è emerso infatti che oltre il 90% delle recensioni e delle valutazioni degli utenti risulta a cinque stelle che rappresenta il massimo del punteggio. Un riscontro estremamente positivo che conferma la veridicità di tanti modelli ed approcci teorici visti nel primo capitolo. Il terzo capitolo è stato interamente dedicato al caso studio dell'azienda Imago Artis Travel, adottando una prospettiva empirica grazie alla presenza dei materiali aziendali volti a sostenere le argomentazioni del presente elaborato. Si è compreso quanto la dimensione multisensoriale e quella emozionale giochino un ruolo fondamentale nella creazione di ricordi indimenticabili e che questi ultimi sono il vero prodotto della *Destination Management Company*. Il fattore umano è allo stesso tempo cruciale ed è per questo si ricerca in azienda una gestione delle risorse umane virtuosa a partire dalla selezione del personale. Assieme ad esso, il cliente è visto come co-attore delle esperienze e risulta essere l'elemento fondamentale del prodotto tanto che le tipologie di personalizzazione individuate da Pine e Gilmore non si sono rivelate sufficienti nello spiegare l'approccio "*bespoke dreams*" di Imago Artis Travel. Questa attenzione "esasperata" verso il consumatore ha contribuito inoltre a far diventare i prodotti della DMC un sistematico metodo di risposta alle crisi dei business partner. E' possibile quindi affermare che l'esperienza può essere cruciale nella gestione di una problematica con i propri stakeholder, anche se è ancora un ruolo poco esplorato dalla letteratura. Anche il modello teorico del compasso esperienziale ha trovato una perfetta corrispondenza con il gioco Vatikids che ne costituisce un possibile ed emblematico riassunto. Per concludere, è evidente che il caso studio si è rivelato significativo in quanto è stato in grado di confermare numerosi fondamenti teorici sotto l'aspetto pratico.

Le illustri teorie sull'esperienza hanno quindi trovato riscontro in tutte le realtà del turismo di lusso analizzate. I risultati ottenuti sono perciò estendibili a tutto il settore anche se, data l'accuratezza e la meticolosità dell'indagine, la ricerca presenta inevitabilmente i limiti dovuti ad un campione di casi analizzati non

elevatissimo. Per questa ragione, ritengo che sarebbe molto interessante continuare questa analisi ampliando il campione di riferimento e considerando anche i destinatari dell'offerta turistica di lusso. Nel settore preso in esame, si sono comprese perfettamente le modalità ed i pattern che le aziende mettono in scena per rendere le proprie esperienze indimenticabili, ma sarebbe molto interessante proseguire questa ricerca indagando gli elementi che sono ritenuti fondamentali da un campione rappresentativo di consumatori.

RINGRAZIAMENTI

Siamo giunti ai titoli di coda di questa tesi ed anche di questo percorso straordinario caratterizzato da gioie e successi. Il traguardo della laurea è a pochi giorni di distanza e tengo molto a nominare in questa tesi tutte le persone senza le quali non sarei stato in grado di raggiungerlo. Il primo doveroso ringraziamento spetta alla mia famiglia e non solo per il loro sacrificio materiale, ma soprattutto per non avermi mai fatto mancare il supporto e quella stima che da sempre mi rende fiero e mi accompagna in tutte le scelte. Se sono riuscito a seguire le mie passioni sino a questo momento è senza dubbio grazie alla loro spinta. Il ringraziamento è da estendere non solo mamma e papà, ma anche alla zia Anna e lo zio Alfredo e la nonna Italia che costituisce da sempre per me un punto di riferimento importante. Un doveroso ringraziamento spetta anche all'amico Alberto Cesari, con cui ho preparato tutti i trentatré esami della mia carriera universitaria, che è stato in grado di rendere lo studio sui libri una delle cose più belle che io abbia mai fatto in questi anni e con il quale spero con tutto il cuore di poter proseguire le sfide lavorative che mi troverò a dover affrontare.

Ci tengo inoltre moltissimo a ringraziare la Professoressa Giovanna Devetag. Senza la sua approvazione, i suoi consigli ed il suo sostegno non sarebbe stato possibile realizzare questo elaborato. Inoltre, il suo corso di *"Retail and Service Experience Marketing"* è stato cruciale non solo per la mia preparazione teorica, ma anche nel lavoro di tutti i giorni presso Imago Artis Travel. Importante è stato anche il sostegno del direttore di dipartimento Luigi Marengo che ho avuto la fortuna di avere come correlatore.

Ringrazio l'università LUISS Guido Carli perché senza la sua formazione ed il suo efficiente ufficio career services forse non avrei mai conosciuto la realtà di Imago Artis Travel che è stata fondamentale per me non solo nella stesura di questa tesi, ma anche nel farmi crescere molto a livello professionale ed umano. A questo proposito un ringraziamento di cuore va a Fulvio, Chiara ed Alessia che hanno creduto in me per primi, a Pietro Migliori con cui condivido l'ufficio marketing ed a tutto lo staff dell'azienda.

Ringrazio tutti i manager ed i proprietari delle aziende intervistate che hanno contribuito a rendere empirico questo lavoro attraverso la loro competenza e la loro passione. Non dimenticherò facilmente la gentilezza con cui sono stato accolto dal proprietario Giorgio Pinchiorri nel suo ristorante unico, la disponibilità dimostratami dal General Manager del J.K. Place Samuel Porreca e la cortesia del Trips Market Manager di Airbnb Stefano Fontolan.

Non c'entrano apparentemente con il raggiungimento di questo traguardo, ma la mia fidanzata e gli amici come Alessandra, Alessia, Cassiano, Chicco, Elena, Enrica, Ettore, Federico, Francesca, Giacomo, Gioia, Giorgio, Giovanni, Giuseppe, Guglielmo, Luca, Mariella, Martina, Matteo, Nicole, Pasquale, Pierluca, Raffaele, Riccardo, Romano e Valerio mi hanno sempre spronato a dare il meglio di me e mi auguro mi accompagnino sempre per mano in ogni viaggio della vita come hanno fatto dal momento in cui li ho conosciuti.

L'ultimo ringraziamento inusuale che vorrei fare è diretto all'elaborato stesso che mi ha permesso di vivere un percorso fantastico fatto di conoscenze chiave nel turismo ed anche di viaggi alla scoperta di un settore che da sempre mi appassionava.

BIBLIOGRAFIA

Addis M. (2007), *Ad uso e consumo. Il marketing esperienziale per il manager*, Pearson

Adhikari A., Bhattacharya S. (2016), *Appraisal of literature on customer experience in tourism sector: review and framework*, *Current Issues in Tourism*, Vol. 19 (4), pp. 296-321

Amatulli C., Guido G. (2012), *Externalised vs. internalised consumption of luxury goods: propositions and implications for luxury retail marketing*, *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 22 (2), pp. 189-207

Arnould E. J., Price L., Zinkhan G. M. (2002), *Consumers*, McGraw-Hill

Bagnobianchi I. (2010), *La ristorazione di lusso. Il marketing moderno per creare o rinnovare attività nel campo della ristorazione*, Franco Angeli

Campos A.C., Mendes J., Oom do Valle P., Scott N. (2016), *Co-Creation Experiences: Attention and Memorability*, *Journal of Travel & Tourism Marketing*, Vol. 33 (9), pp. 1309-1336

Cavlek E. (2002), *Tour Operators and Sustainable Development. A Contribution to the Environment*, *Journal of Transnational Management Development*, Vol. 7 (4), pp. 45-54

Cetin G., Bilgihan A. (2016), *Components of cultural tourists' experiences in destinations*, *Current Issues in Tourism*, Vol. 19 (2), pp. 137-154

Chevalier M., Mazzalovo G. (2008), *Luxury brand management. Una visione completa sull'identità e la gestione del settore del lusso*, Franco Angeli

Cianfanelli C. (2010), *Hotel guest experience. Quando il soggiorno dell'ospite si trasforma in esperienza memorabile*, Franco Angeli

Cocozza A. (2006), *Direzione risorse umane. Politiche e strumenti per l'organizzazione e la gestione delle relazioni di lavoro*, Franco Angeli

Cocozza A. (2010), *Persone, organizzazioni, lavori. Esperienze innovative di comunicazione d'impresa e valorizzazione delle risorse umane*, Franco Angeli

Cocozza A. (2012), *Comunicazione d'impresa e gestione delle risorse umane*, Franco Angeli

Codeluppi V. (2000), *Lo spettacolo della merce. I luoghi di consumo dai passage a Disney World*, Bompiani

Cogno E., Dall'Ara G. (1993), *Comunicazione e tecnica pubblicitaria nel turismo*, Franco Angeli

Comin G. (2016), *L'impresa oltre la crisi. Per una gestione efficace della reputazione aziendale*, Marsilio

Cozzi P.G. (2010), *Turismo & Web. Marketing e comunicazione tra mondo reale e virtuale*, Franco Angeli

Dall'Ara G. (2009), *Le nuove frontiere del marketing nel turismo*, Franco Angeli

Demarco A. (2004), *Displaying jewelry in the best light*, Jewelers' Circular Keystone, Vol. 175 (4), pp. 96-100

Di Nallo E. (2008), *Villaggi d'autore, turismo d'attore*, Franco Angeli

Ejarque J. (2011), *La destinazione turistica di successo. Marketing e management*, Hoepli

Evans M., Jamal A., Foxall G. (2009), *Consumer Behaviour*, John Wiley & Sons

Ferrandina A., Di Gregorio D. (2011), *Il marketing nel turismo: manuale operativo*, FAG

Ferraresi M., Schmitt B. H. (2006), *Marketing Esperienziale. Come sviluppare l'esperienza di consumo*, Franco Angeli

Foglio A. (2015), *Il marketing del turismo. Politiche e strategie di marketing per località, imprese e prodotti/servizi turistici*, Franco Angeli

Gabardi E., Costa N. (2005), *Prodotti turistici: otto casi di comunicazione turistica*, Franco Angeli

Grasso M. (2011), *Tour operator e agenzie dettaglianti. Strategie e marketing delle imprese di viaggio*, Franco Angeli

Guéguen N. (2009), *Psicologia del consumatore*, il Mulino

Guéguen N., Le Guellec H., Jacob C. (2004), *Sound level of background music and consumer behavior: an empirical evaluation*, *Perceptual and Motor Skills*, Vol. 99, pp. 34-38

Haller R., Rummel C., Henneberg S., Pollmer U., Köster E.P. (1999), *The influence of early experience with vanillin in food preference in later in life*, *Chemical Senses*, Vol. 24, pp. 465-467

Hornik J. (1992), *Effects of physical contact on customers' shopping time and behavior*, *Marketing Letters*, Vol. 3, pp. 49-55

- Jelardi A. (2012), *La storia del viaggio e del turismo in Italia*, Mursia
- Kapferer J.N., Bastien V. (2010), *Luxury strategy. Sovvertire le regole del marketing per costruire veri brand di lusso*, Franco Angeli
- Kim J.H. (2010), *Determining the Factors Affecting the Memorable Nature of Travel Experiences*, *Journal of Travel & Tourism Marketing*, Vol. 27 (8), pp. 780-796
- Knobloch U., Robertson K., Aitken R. (2017), *Experience, Emotion, and Eudaimonia: A Consideration of Tourist Experiences and Well-being*, *Journal of Travel Research*, Vol. 56 (5), pp. 651-662
- Koch C., Koch E.C. (2003), *Preconceptions of taste based on color*, *The Journal of Psychology*, Vol. 137 (3), pp. 233-242
- Kotler P., Keller K. L., Ancarani F., Costabile M. (2014), *Marketing management*, Pearson
- Kotler P., Bowen J., Makens J. (2010), *Marketing del turismo*, Pearson
- Larsen J., Widtfeldt Meged J. (2013), *Tourists Co-producing Guided Tours*, *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, Vol. 13 (2), pp. 88-102
- Manthiou A., Kang J., Chiang L., Tang L. (2016), *Investigating the Effects of Memorable Experiences: an Extended Model of Script Theory*, *Journal of Travel & Tourism Marketing*, Vol. 33 (3), pp. 362-379
- Marra E., Ruspini E. (2010), *Altri turismi. Viaggi, esperienze, emozioni*, Franco Angeli
- McIntosh A.J. (1999), *Into the Tourist's Mind: Understanding the Value of the*

Heritage Experience, Journal of Travel & Tourism Marketing, Vol. 8 (1), pp. 41-64

Mehmetoglu M., Engen M. (2011), *Pine and Gilmore's Concept of Experience Economy and Its Dimensions: An Empirical Examination in Tourism*, Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism, Vol. 12 (4), pp. 237-255

Mehrabian A., Russel J. (1974), *An approach to enviromental psychology*, MIT Press

Messaggio S., Miani A., Tonielli M., Virardi G. (2009), *Marketing sensoriale. 5 sensi per comunicare, vendere e comprare*, Fausto Lupetti

Mossberg L. (2007), *A Marketing Approach to the Tourist Experience*, Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism, Vol. 7 (1), pp. 59-74

North A.C., Hargreaves D.J., Shilcock A. (2003), *The effect of musical style on restaurant customers' spending*, Environment and Behavior, Vol. 35 (5), pp. 712-718

North A.C., Hargreaves D.J., McKendrick J. (1997), *In-store music affects product choice*, Nature, Vol. 390, p. 132

Nosella A., Petroni G., Verbano C. (2003), *Gestione delle risorse umane e performance d'impresa: analisi della letteratura e possibili linee di ricerca*, Franco Angeli

Pastore A., Vernuccio M. (2008), *Impresa e comunicazione. Principi e strumenti per il management*, Apogeo

Pechlaner H., Smeral E. (2014), *Tourism and Leisure. Current Issues and Perspectives of Development*, Springer Gabler

- Pine B. J., Gilmore J. H. (1999), *L'economia delle esperienze*, Rizzoli Etas
- Pini G. (2010), *Il nuovo marketing del prodotto turistico*, Franco Angeli
- Pini G. (2016), *Il marketing territoriale dell'Italia che non ti aspetti. Come vendere i luoghi magici fuori dai circuiti turistici commerciali*, Franco Angeli
- Russell D.W., Russell C.A. (2010), *Experiential Reciprocity: The Role of Direct Experience in Value Perceptions*, Journal of Travel & Tourism Marketing, Vol. 27 (6), pp. 624-634
- Simonson A., Schmitt B. (1997), *Marketing Aesthetics: The Strategic Management of Brands, Identity, and Image*, Simon & Schuster
- Tuten L. T., Solomon M. (2014), *Social media marketing. Post-consumo, innovazione collaborativa e valore condiviso*, Pearson
- Williams A. (2006), *Tourism and hospitality marketing: fantasy, feeling and fun*, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 18 (6), pp. 482-495
- World Tourism Organization (2007), *A Practical Guide to Tourism Destination Management*
- Xu F., Tian F., Buhalis D., Weber J., Zhang H. (2016), *Tourists as Mobile Gamers: Gamification for Tourism Marketing*, Journal of Travel & Tourism Marketing, Vol. 33 (8), pp. 1124-1142
- Xu J., Chan A. (2010), *Service Experience and Package Tours*, Asia Pacific Journal of Tourism Research, Vol. 15 (2), pp. 177-194
- Zaltman G. (2003), *How Customers Think. Essential Insights into the Mind of the*

Market, Harvard Business Review Press

RIASSUNTO

L'idea di questa tesi nasce da un'esperienza di lavoro che mi ha visto protagonista presso la *Destination Management Company* Imago Artis Travel. Tramite l'elaborato mi propongo di analizzare nel dettaglio le componenti principali del marketing esperienziale, verificando in seguito, attraverso uno studio empirico, se le illustri teorie sull'esperienza, trovino un riscontro pratico nella realtà. Per questa ragione, verranno analizzati diversi casi studio con l'obiettivo di descrivere e spiegare in che modo alcuni fra i più grandi attori del turismo internazionale di lusso cercano di rendere le proprie esperienze indimenticabili. Secondo Bernd Schmitt *“le esperienze coinvolgono l'essere umano nel suo complesso e risultano spesso dall'osservazione diretta o dalla partecipazione a eventi, siano essi reali, fantastici o virtuali.”* Dalla definizione emerge che, affinché si possa parlare di esperienza, è necessario un coinvolgimento. Il modello teorico del compasso esperienziale delineato da Pine e Gilmore prende proprio il grado di coinvolgimento (sulla dimensione verticale), assieme al livello di partecipazione del cliente (sulla dimensione orizzontale) per classificare l'esperienza. Il livello di coinvolgimento è o di assorbimento o di immersione. Il primo ha un carattere limitato mentre l'immersione è un coinvolgimento totale che unisce sensi, mente e spirito. Per quanto concerne il livello di partecipazione può essere passivo o attivo. Ne emergono quattro ambiti esperienziali ben definiti: *intrattenimento, educazione, esperienza estetica ed evasione*. L'*intrattenimento* ha come caratteristiche un coinvolgimento limitato ed una partecipazione passiva. Si tratta di esperienze spesso rilassanti come ad esempio guardare uno spettacolo teatrale o cinematografico oppure ascoltare una canzone. L'*educazione* invece si caratterizza per una partecipazione attiva del cliente, ma ancora per un livello di coinvolgimento non troppo elevato. Sono esperienze basate spesso sulla logica del *“learning by doing”* come fare una lezione di tennis, guardare un tutorial per imparare a suonare uno strumento, prendere lezioni di cucina e via dicendo. L'*esperienza estetica* è caratterizzata invece da un alto livello di coinvolgimento, ma come l'*intrattenimento* da una partecipazione passiva. Ad esempio ammirare il Grand Canyon, visitare un museo o una galleria d'arte. Per quanto riguarda l'*evasione* invece rappresenta un'esperienza con un elevato grado di coinvolgimento, fino ad arrivare all'immersione totale, in cui l'individuo partecipa attivamente. Un esempio concreto sono le immersioni, il Cammino

di Santiago di Compostela o un volo in parapendio (Pine & Gilmore, 1999). Sembra opportuno affermare che le esperienze possono comprendere anche più ambiti del compasso esperienziale. Certo è che fra gli ingredienti essenziali, vi sono proprio coinvolgimento e partecipazione. Si presenteranno, qui di seguito, gli elementi che giocano un ruolo fondamentale nel rendere un'esperienza memorabile in grado di coinvolgere e far partecipare il cliente. Verrà approfondito in particolare il ruolo dei cinque sensi chiamando in causa il marketing sensoriale, il ruolo delle emozioni chiamando in causa la psicologia ed il ruolo del personale facendo riferimento alla gestione delle risorse umane. Partendo dalle sensazioni, il dizionario italiano Sabatini Coletti le definisce come *“percezioni fisiologiche e quindi anche involontarie, causate da stimoli interni o esterni ricevuti attraverso gli organi di senso”*. La vista è il senso che ci influenza maggiormente dato il suo potere su tutti gli altri sensi. Una sorta di effetto alone progressivo che si estende anche agli altri organi influenzando le nostre percezioni e le nostre aspettative. Negli studi di Messaggio *et al.* (2009) è ad esempio provato che, di fronte a due torte aromatizzate alla fragola nello stesso esatto modo, l'odore di quella con la maggior colorazione rossa viene percepito più intensamente. Gli studi di Koch e Koch (2003) hanno dimostrato che con il colore rosso è anche possibile accentuare il carattere zuccherino di una bevanda, con il giallo incrementare il sapore acido di una bibita, con il bianco le sensazioni di sapidità di un alimento e così via. Per quanto riguarda il tatto, le sensazioni derivate dal contatto fisico sono: calore, temperatura, pressione e composizione (Addis, 2007). Diversi anni fa nei negozi compariva spesso la frase “non toccare”. Ben presto però si è compreso che questo era un errore che penalizzava il consumatore, che non poteva verificare la qualità dei materiali, ed il produttore, che perdeva l'incredibile occasione di fare emozionare i clienti attraverso il tatto. In uno studio condotto da Hornik (1992) si è testato l'impatto del contatto tattile per verificare la soddisfazione dei clienti di un ristorante. Alcuni clienti venivano sfiorati dal cameriere con un fuggevole contatto, altri no. I risultati della ricerca evidenziano una maggiore soddisfazione nel primo caso ed inoltre è emersa anche una correlazione positiva con il tasso di mancia che, nella condizione di contatto, è risultato più elevato. Più in generale, attraverso il tatto possiamo apprezzare: robustezza, maneggevolezza, ergonomia, superficie, consistenza, comfort, umidità, vischiosità e temperatura. L'udito, invece, ci permette di percepire i suoni attraverso l'orecchio. Quando si parla di marketing

esperienziale e ci si accosta a questo senso, non si può fare a meno di parlare della musica. E' provato da molti studi scientifici che essa ha un impatto importante sul comportamento dei consumatori. Le variabili che più influiscono sono il volume, gli stili, i tempi ed i ritmi. Prima di analizzarle, è opportuno sottolineare l'importanza che il contesto ha sulla scelta della musica. Se è vero che ogni momento ha la sua canzone, possiamo affermare altrettanto che ogni contesto ha il suo tipo di musica più adeguato. Per quanto riguarda il volume, infatti, uno studio condotto da Guéguen *et al.* (2004) ha evidenziato come in alcuni bar, frequentati da giovani, il volume alto della musica inducesse a consumare notevolmente di più di un volume basso. Al contrario in alcuni store ha evidenziato come il volume alto della musica incidesse negativamente inducendo i clienti a passare minor tempo nel negozio rispetto ad una condizione di volume basso. Anche nel caso degli stili, è necessario studiare bene il contesto di riferimento per individuare la musica più adatta a raggiungere un determinato obiettivo. A conferma di ciò vi è la ricerca di North *et al.* (1997) all'interno di un supermercato. In quest'ultimo, nel reparto dei vini si trovavano quattro etichette francesi e altrettante tedesche molto simili per prezzo e proprietà organolettiche. Nell'esperimento veniva cambiata ogni quindici minuti la musica alternando canzoni francesi con canzoni tedesche. Fuori dal supermercato, ad attenderli, era presente un uomo che somministrava agli acquirenti un questionario nel quale dovevano spiegare il perché sulla scelta effettuata. Anche se solo il 7% del campione stima di essere stato influenzato dalla musica, in presenza della musica francese sono stati acquistati il 48,78% dei vini francesi sul totale dei vini. In presenza della musica tedesca sono stati acquistati solamente il 14,63% dei vini francesi sul totale dei vini. Quanto ai vini tedeschi sono stati acquistati il 9,75% in presenza di musica francese ed il 26,83% in presenza di musica tedesca. Anche i tempi ed i ritmi non sfuggono alla logica fin qui delineata. Bisogna sempre considerare il contesto per fare una scelta ottimale. In generale, per quanto riguarda i punti vendita ed i ristoranti, tempi e ritmi più lenti inducono una maggiore permanenza nel locale e quindi spesso una spesa più elevata. Pertanto è consigliabile in questi casi diffondere una musica con un ritmo lento a tempo di 65-75 battiti per minuto (Guéguen, 2009). Ciò è sorprendente perché 65-75 battiti per minuto costituiscono la media del ritmo di un cuore sano quando si trova in condizione di riposo. Per quanto riguarda l'olfatto, i suoi stimoli hanno una grande potenza perché, agendo su base chimica, si dirigono direttamente al centro emozionale ed al centro della memoria

senza essere filtrati dalla cognizione (Addis, 2007). Per questa ragione l'olfatto riesce, in maniera migliore rispetto agli altri sensi, ad evocare ricordi. A proposito di ciò basta pensare ai noti scrittori James Joyce e Proust che nei loro scritti parlano di odori evocativi di ricordi e di un'ampia gamma di emozioni cerebrali. A sostegno di questa tesi sono d'aiuto gli studi di Haller *et al.* (1999). Questi ultimi hanno coinvolto un campione di individui nel rispondere ad alcune domande sulle abitudini alimentari. Fra le tante domande si chiedeva ai rispondenti di specificare se fossero stati allattati al seno o meno. Ciò permetteva di comprendere l'avvenuta o meno esposizione precoce alla vaniglia, dato che l'allattamento non naturale prevede l'aggiunta di essa. Dopo il questionario, i rispondenti erano invitati ad effettuare un test sulle preferenze di gusto in merito a due ketchup identici se non che uno dei due era stato addizionato di vaniglia. I risultati indicano che il 70,9% dei rispondenti allattati al seno preferisce il ketchup non addizionato contro il 29,1% mentre coloro che erano stati allattati artificialmente hanno preferito nel 66,7% dei casi il ketchup con la vaniglia contro il 33,3%. Sembra dunque che si verifichi *“una sorta di apprendimento olfattivo non intenzionale nella prima infanzia che poi orienta i gusti in fasi successive”* (Guéguen, 2009). In ultimo il gusto ci rende in grado di apprezzare e percepire i sapori. La sede principale dei recettori gustativi è la mucosa della lingua, nella quale si trovano circa diecimila papille gustative, ma essi sono presenti anche sul palato e sulla mucosa della faringe (Messaggio *et al.*, 2009). Varie sono le sedi dei centri del gusto della lingua. Per semplificare: la punta percepisce il dolce, i lati percepiscono il salato e l'acido e la parte più in fondo della lingua l'amaro. Il gusto sembra essere uno dei sensi più trascurati dalle iniziative di marketing esperienziale, almeno per quelle aziende che non fanno parte del settore alimentare. Non per questo, è un senso meno importante degli altri infatti può far scaturire emozioni estremamente intense e sviluppare puri momenti di felicità. E' scientificamente provato che alcuni tipi di cibo, come i grassi, sono in grado di rilasciare endorfine, sostanze che hanno il poter di farci sentire bene e di buon umore. Gli zuccheri invece provocano il rilascio di serotonina, la cosiddetta *“molecola della felicità”*. Nonostante quanto detto, solo i brand più lungimiranti hanno cominciato ad arricchire con il gusto le loro esperienze di consumo emozionando i propri clienti. L'emozione è definita dall'enciclopedia Treccani come un *“processo interiore suscitato da uno evento-stimolo rilevante per gli interessi dell'individuo”*. Essa è strettamente correlata alla capacità di

ricordo di un'esperienza e si manifesta attraverso tre sistemi di risposta: psicologico, fisiologico e comportamentale. Affinché si possa parlare di emozioni, è necessario che l'individuo si trovi di fronte ad un evento esterno, un ricordo o un pensiero, in quanto esse sono frutto di un processo attivato in risposta ad un evento specifico. E' necessaria una manifestazione fisica nelle espressività, nella gestualità o nella postura, l'attivazione di processi fisiologici come ad esempio il cambiamento del battito cardiaco ed una presente tensione all'azione che non obbligatoriamente si deve concretizzare nell'agire data la mediazione delle regole sociali e culturali sul comportamento. Infine risultano necessarie anche una breve durata dell'emozione e la comparsa di essa in modo improvviso e spontaneo (Addis, 2007). Dal punto di vista neurologico, invece, il processo interiore è frutto di molteplici interazioni tra diverse aree del cervello: l'amigdala che è una formazione nervosa considerata la dimora della memoria emotiva inconscia; la corteccia prefrontale che ha il compito di regolare l'attenzione e la memoria di lavoro; l'ippocampo che si occupa della gestione della memoria a lungo termine; la corteccia sensoriale che si occupa invece della memoria a breve termine e delle percezioni (Addis, 2007). Memoria emotiva, memoria di lavoro, memoria a lungo ed a breve termine sono quindi coinvolte nel processo emotivo, ecco dunque palesarsi la correlazione fra emozioni ed esperienza. Se si vogliono inscenare esperienze indimenticabili è necessario emozionare il cliente. Un altro elemento fondamentale, nella buona riuscita di un'esperienza di consumo, è senza dubbio il personale. Ad ognuno di noi sarà capitato un commesso sgarbato che ci guarda dalla testa ai piedi o che è tutto tranne che sorridente. Se accade ciò la colpa è spesso dell'azienda. Il concetto di esperienza non si dovrebbe applicare esclusivamente ai clienti esterni, ma anche agli interni, cioè il personale aziendale (Ferraresi & Schmitt, 2006). E' necessario considerare i propri dipendenti come risorsa strategica come suggerisce l'approccio teorico dello *Strategic human resource management*, Shrm (Cocozza, 2012). Secondo quest'ultimo, le risorse umane sono risorse intangibili che rivestono un valore immenso per l'impresa tanto da poter essere un vantaggio competitivo. Secondo lo Shrm, un'azienda deve essere in grado di rendere partecipi i propri dipendenti coinvolgendoli, altrimenti essi non saranno in grado coinvolgere i clienti e senza coinvolgimento non c'è esperienza. Oltre ad esso è necessario porre attenzione su formazione e retribuzione. Più verranno soddisfatte le esigenze dei propri lavoratori, più aumenterà la probabilità che questi impieghino le loro energie per

far vivere al cliente un'esperienza indimenticabile. L'importanza dei dipendenti è rimarcata anche dalla teoria della performance di Pine e Gilmore che fa assumere all'esperienza le caratteristiche di un'opera teatrale. Il brand che la mette in scena ne è il regista. Il luogo dove avviene la rappresentazione è il palco. Gli impiegati dell'azienda sono gli attori ed i clienti sono sia co-attori che pubblico. In questo contesto il lavoro è teatro ed i processi del lavoro rappresentano un copione. Pine e Gilmore affermano infatti che *“se si usa il teatro come modello anche i compiti monotoni coinvolgono i clienti in modo memorabile”*, infatti, *“l'atto del recitare differenzia le esperienze memorabili dall'attività ordinaria.”* In altre parole, anche i processi del lavoro più banali devono diventare teatrali affinché si possa parlare di una performance memorabile.

Sulla base dei modelli e degli studi visti sino a qui, è stato indagato il tema esperienziale nel settore del turismo di lusso per valutare se i dettami teorici trovino un riscontro pratico in più casi studio. Ai fini dell'elaborato, sono state selezionate aziende emblematiche di servizi turistici primari del calibro di Emirates per i trasposti, del J.K. Place per i servizi ricettivi e del ristorante a tre stelle Michelin Enoteca Pinchiorri per i servizi di alta ristorazione. La metodologia di indagine scelta per l'analisi dei casi è quella dell'intervista agli attori primari delle suddette aziende. Sono stati infatti intervistati un *Communication Manager* di Emirates, il *General Manager* del J.K. Place Samuel Porreca ed il Proprietario dell'Enoteca Pinchiorri Giorgio Pinchiorri con l'obiettivo di descrivere e spiegare in che modo alcuni fra i più grandi attori del turismo internazionale di lusso cercano di rendere le proprie esperienze indimenticabili. Sono state stilate alcune ipotesi da testare comuni per i tre casi studio e perciò gli intervistati sono stati impegnati nel rispondere agli stessi quesiti. La prima ipotesi di ricerca è che il coinvolgimento di ben tutti i cinque sensi sia necessario per le aziende nel turismo di lusso ai fini di mettere in scena un'esperienza che possa essere memorabile. Per quanto riguarda la vista, Emirates cura moltissimo il suo ambiente utilizzando arredi moderni e colori neutri e caldi come il beige ed il marrone che richiamano il focolare domestico. Anche il J.K. Place fa della vista un capolavoro grazie all'architetto Michele Bonan che ha realizzato l'hotel con la concezione di creare una casa. Per questa ragione, una volta all'interno, non vi è il classico bancone da reception, ma un salone accogliente. L'hotel è inoltre ricco di opere d'arte come l'Enoteca Pinchiorri, in cui un ambiente confortevole ed un *food design* unico rendono indimenticabile l'esperienza visiva dei clienti. Per quanto riguarda l'olfatto, si è

visto che sia Emirates che il J.K. Place si rivolgo ad aziende esperte del calibro di Bulgari e del Dottor Vrajes differenziando le fragranze a seconda degli spazi. Nel ristorante invece non vengono diffuse fragranze, per lasciare come protagonisti vino e cibo. Quanto all'udito, la musica è un elemento fondamentale per tutte e tre le aziende trattate e la scelta di volume, stili e ritmi costituisce oggetto di test. I tre attori del turismo di lusso diffondono solitamente musiche il cui ritmo non supera quello del cuore umano quando è al riposo. Per questa ragione l'Enoteca Pinchiorri è solita diffondere anche musica classica. Negli studi di North, Hargreaves e Shilcock (2003), si è appurato come essa sia in grado di indurre i clienti a consumare portate e vini più costosi rispetto ad altri generi e ad allungare il tempo medio di permanenza. Per quanto concerne il tatto, Emirates regala ai passeggeri della prima classe un pigiama con delle microcapsule che rilasciano estratti naturali di alghe marine che idratano la pelle stimolando la circolazione. Il J.K. Place delizia i suoi ospiti con tessuti della Dedar, mentre l'Enoteca Pinchiorri, oltre ad utilizzare alcuni cristalli fra i più leggeri al mondo per i bicchieri, regala ai suoi clienti un'esperienza tattile all'interno della bocca con il matrimonio perfetto fra cibo e vino. Infine, per quanto riguarda il gusto, cibi pregiati e chef con un'ottima conoscenza della cucina internazionale sono le basi non solo nel caso del ristorante, ma anche per la compagnia aerea e l'hotel. La seconda ipotesi di ricerca è che progettare un'esperienza vuol dire tener conto a priori delle emozioni che si vogliono far vivere. Si è indagato quindi quale fra le sedici emozioni del consumo, individuate da Ferraresi e Schmitt, risultasse essere la più desiderabile per le aziende del turismo di lusso. Si è visto come, fra tutte, la serenità sia quella più ricercata dagli attori intervistati. Emirates ed il J.K. Place ambiscono ad essere una *home away from home* per i propri ospiti e cercano di farli sentire a casa non solo attraverso arredi e colori, ma anche grazie ad un personale che sia in grado di parlare fino a dieci lingue nel caso di Emirates. Enoteca Pinchiorri invece pone la serenità come preconditione importante affinché si possa vivere un'esperienza "senza tempo". La terza ipotesi è che un'esperienza che si possa definire di lusso debba essere ricca e quindi coinvolgere più aree del compasso esperienziale. Si è visto come tutti e tre gli attori coinvolti mettono in scena il proprio spettacolo coinvolgendo effettivamente più aree del modello teorico. La quarta ipotesi è che sia opportuno rinforzare l'esperienza con un oggetto fisico che possa riportarla alla mente. A riguardo si è appurato come ogni azienda progetta una serie di *amenities* brandizzate con la speranza che vengano portate a casa

prolungando fisicamente l'esperienza. La quinta ipotesi è che il cliente costituisca un elemento fondamentale del prodotto esperienziale di lusso e si è indagato quindi se ed in che modo esso è reso protagonista dell'esperienza di consumo. Si è visto come tutte le aziende lo pongono al centro grazie ad una meticolosa personalizzazione. La sesta ipotesi, strettamente correlata alla precedente, è che il cliente vada sempre studiato per poter progettare un'esperienza su misura e si è cercato di comprendere in che modo vengono studiati i suoi bisogni per poterli soddisfare nella maniera migliore. Emirates grazie a dei profili clienti online e numerosi questionari cerca di conoscere i propri passeggeri. Il J.K. Place adotta la personalizzazione trasparente osservando in maniera attenta l'ospite ed annotando ogni tipo di sua preferenza. L'Enoteca Pinchiorri, oltre a raccogliere i feedback dei propri clienti in maniera diretta, monitora i media per comprendere quali sono le strade da percorrere. La settima ipotesi è che sia necessario valutare le proprie esperienze vivendole in prima persona o delegando società esterne che attraverso un mystery guest verifichino la qualità dell'esperienza. Dall'analisi è emerso che tutti gli attori intervistati sono soggetti alle visite di mystery guest. L'ottava ipotesi riguarda la gestione delle risorse umane e la necessità di un approccio che consideri i dipendenti come risorse strategiche e vantaggi competitivi. Si è indagato quindi in che modo le aziende investono sul proprio personale sia in termini di retribuzione che di formazione. E' emerso che nel settore esperienziale di lusso gli stipendi risultano mediamente più alti rispetto agli altri settori. Tutte le aziende, inoltre, investono in corsi di team building e adottano metodi interessanti, come il role playing, ed altrettanto innovativi come la formazione online *on demand*. La nona ipotesi è atta a verificare la veridicità della teoria della performance di Pine e Gilmore. E' stato quindi chiesto se i dipendenti delle aziende a contatto con il pubblico vengono visti come attori che hanno compiti e ruoli già prestabiliti da un copione. A proposito di ciò si è visto come in un volo Emirates tutto sia progettato per essere uno spettacolo e di conseguenza il personale di bordo è inevitabilmente visto come un attore che recita un ruolo. Nonostante uno dei motti della compagnia sia "*being personal*", si è visto come effettivamente ci siano degli standard da rispettare che richiedono l'attuazione di un copione. Un caso estremo a riguardo è rappresentato dal J.K. Place. L'hotel, essendo parte del grande gruppo The Leading Hotels of the World, deve far rispettare ai suoi dipendenti degli standard dettagliatissimi. Ad esempio bisogna che i receptionist rispondano al telefono entro il terzo squillo, il personale del bar deve

prendere contatto visivo con il cliente non oltre i quindici secondi oppure bisogna chiamare l'ospite per nome almeno una volta nell'interazione in maniera naturale e disinvolta. Anche l'Enoteca Pinchiorri vede molte similitudini fra il lavoro e lo spettacolo teatrale e Giorgio Pinchiorri parla di "eleganza ed armonia nei movimenti" che devono caratterizzare il servizio di un piatto o di un bicchiere di vino. La decima ipotesi è che sia necessaria un'attenzione particolare alla sostenibilità ambientale dato che una considerevole parte dei consumatori sta diventando sempre più attenta alla tutela dell'ambiente. I tre attori presi come casi studio, sono andati oltre alle aspettative dimostrando una forte attenzione verso l'essere sostenibili. Emirates è in continua ricerca di programmi come il Flextracks che possano ottimizzare le rotte dato che un minuto in meno di volo determina una riduzione di centosessanta chilogrammi delle emissioni di CO2. Nel 2013 ha fatto inoltre investimenti multimiliardari per acquisire centocinquanta Boeing 777X di nuova generazione con tecnologie ecocompatibili. L'attenzione all'ambiente è un punto importante anche all'interno del J.K. Place. Si prediligono materiali in argento alle plastiche, si cerca il risparmio energetico attraverso l'installazione di sole lampadine a LED. Gli impianti di climatizzazione producono l'acqua calda grazie all'accumulo di calore che emettono e recentemente sono stati eliminati i fornelli tradizionali prediligendo quelli ad induzione per il risparmio del gas. Anche l'Enoteca Pinchiorri ha come primo proposito quello di non avere sprechi specie di cibo ed acqua che sono due risorse fondamentali per la vita di un essere umano. Inoltre il ristorante predilige i prodotti a chilometro zero. Laddove possibile infatti seleziona tutti ingredienti che provenienti dalla Toscana. Oltre a questa analisi sui tre attori primari del turismo di lusso, si è avuto modo anche di trattare un caso studio innovativo come Airbnb che ha da poco deciso di puntare sulle esperienze. Grazie alla testimonianza del *Trips Manager* Stefano Fontolan si è compreso quali sono i criteri che un'esperienza dell'azienda americana deve garantire. Essi sono la prospettiva, l'accesso e la partecipazione. Con prospettiva si intende che le esperienze devono dotare il cliente di un punto di vista diverso rispetto a quello che aveva prima. Un'esperienza firmata Airbnb deve garantire l'accesso a luoghi, persone e conoscenze che altrimenti non sarebbe possibile esperire in altro modo. Infine è fondamentale, una partecipazione attiva del guest che è necessario coinvolgere tramite sensi ed emozioni. Quest'ultimo criterio sembra essere in perfetta linea con il compasso esperienziale che ha come assunti

fondamentali proprio coinvolgimento e partecipazione. Se ridurre a semplici numeri l'esperienza è complesso, è possibile però evidenziare un valore percentuale che ricalca la soddisfazione dei clienti in merito alle esperienze di Airbnb. Dai dati ricevuti è emerso infatti che oltre il 90% delle recensioni degli utenti risulta a cinque stelle che rappresenta il massimo del punteggio. Partecipazione e coinvolgimento, che caratterizzano le esperienze firmate da Airbnb, sembrano trovare un riscontro molto positivo da parte dei protagonisti, confermando la veridicità dei modelli teorici visti inizialmente.

Con gli stessi obiettivi è stato analizzato come caso studio principale Imago Artis Travel. Esso è stato trattato da una prospettiva interna dato che lavoro da circa un anno nell'ufficio marketing dell'azienda ed ho piena conoscenza di ogni dinamica aziendale. Imago Artis è principalmente una *Destination Management Company* (DMC). Una DMC è un'agenzia dedicata al turismo *incoming* che si occupa di servizi logistici e non solo per il turismo vacanziero e quello d'affari (Grasso, 2011). L'azienda opera sul territorio italiano fornendo servizi logistici quali alberghi e trasporti ed è altresì specializzata nell'organizzazione di tour guidati ed esperienze uniche che costituiscono il *core business* aziendale. Essa si differenzia dal resto dei suoi competitor, grazie all'apertura di location in esclusiva che non sarebbe possibile visitare altrimenti. "*Accessing the inaccessible*" è uno dei motti della DMC che possiede le chiavi di numerosi e magnifici posti chiusi al pubblico. Palazzi nobiliari, ville storiche, chiese e templi sono aperti su richiesta solo ed esclusivamente per essere ammirati dagli occhi dei clienti di Imago Artis. Anche con il Vaticano viene stipulata una partnership che garantisce l'accesso ad alcune aree non comprese nei percorsi di rito. Ai clienti viene anche concessa la possibilità di visitare alcuni dei musei e delle attrazioni più importanti al mondo in totale solitudine. La DMC lo ha reso possibile anche nei musei del Vaticano tramite la sua *Artis Platinum Experience* che consente l'accesso quando essi sono chiusi e mezz'ora di tempo per poter ammirare la Cappella Sistina nella più totale serenità. Proprio all'interno del suddetto Stato, viene organizzata un'esperienza che costituisce un emblematico riassunto del primo modello teorico trattato: il compasso esperienziale. Come già visto, le esperienze più ricche possono comprendere anche tutti gli ambiti del modello. E' il caso del gioco VatiKids. Il nome unisce due parole: Vaticano e *Kids*. VatiKids è infatti un gioco per bambini da fare all'interno dei Musei Vaticani. E' stato ideato per consentire di apprendere l'arte e la storia in un modo innovativo e divertente. Per ogni area all'interno dei Musei Vaticani ci

sono tipi di giochi differenti come domande a risposta multipla, trova le differenze o ricercare oggetti particolari nascosti. VatiKids è strettamente connesso con tutte e quattro le aree del compasso esperienziale: intrattenimento, educazione, esperienza estetica ed evasione. L'intrattenimento è l'emblema del gioco e spesso è la ragione principale per la quale i giochi vengono sviluppati. VatiKids, anche grazie ad alcuni contenuti multimediali, rende la visita ai Musei Vaticani più divertente. Per quando riguarda l'educazione, VatiKids è senza dubbio un'esperienza basata sulla logica del "*learning by doing*". Attraverso il gioco infatti i bambini possono imparare l'arte e la storia contenuta nell'immensità dei Musei Vaticani divertendosi. Il gioco nasce proprio con questi due intenti principali: intrattenere ed educare. Quanto all'esperienza estetica si è visto come nella teoria visitare un museo o una galleria d'arte costituiscano due esempi emblematici di questa tipologia di esperienza. Il contesto dei Musei Vaticani è dunque più che sufficiente affinché si possa parlare di esperienza estetica. Infine, per quanto concerne l'evasione, si è visto come sia caratterizzata da un elevato grado di coinvolgimento, fino ad arrivare all'immersione totale ed una partecipazione attiva. Immaginiamo di trovarci da soli al centro della Cappella Sistina, sede di opere d'arte fra le più famose al mondo e di quell'arte che da sola è in grado di trasportare l'uomo in un contesto onirico. Se siete stati in grado di immaginarlo, avrete da soli compreso quanto poter essere dentro alla Sistina in solitudine giocando possa costituire un'esperienza di evasione. E' evidente ora il motivo per cui Vatikids costituisce un possibile riassunto del compasso esperienziale. Esso potrà rimanere sempre nelle menti dei protagonisti anche grazie ai numerosi memorabilia che l'esperienza stessa prevede. Alla fine del gioco, infatti, l'applicazione concede al partecipante un piccolo diploma con tanto di foto in mezzo ed un premio finale variabile. La ricchezza e l'esclusività delle esperienze di Imago Artis ha condotto ad una nuova tipologia di personalizzazione ben diversa dalle quattro delineate da Pine e Gilmore (personalizzazione collaborativa, adattiva, cosmetica e trasparente). L'approccio alla personalizzazione "*bespoke dreams*" della DMC prende in esame i sogni del singolo cliente attivando dei processi di vera e propria co-creazione di prodotto. Essi necessitano della partecipazione attiva dei clienti e di un'interazione con l'azienda (Campos *et al.*, 2016). Il cliente diventa quindi anche co-regista della sua stessa esperienza modificando il ruolo assegnatogli dalla teoria della performance. Nella progettazione esperienziale però, Imago Artis Travel mira a coinvolgere sempre stimoli sensoriali ed emozioni, anche

se non esiste un vero e proprio ambiente aziendale a cui accedono i clienti. Per quanto riguarda i sensi, la vista, in un paese meraviglioso come l'Italia, sarebbe difficile non chiamare in gioco, ma l'Italia per la DMC non è solamente da vedere, ma è allo stesso modo da toccare, udire, odorare e gustare. A riguardo è stata progettata un'esperienza emblematica: la "*five senses experience*". Già dal nome, il prodotto vuole preannunciare che sarà in grado di coinvolgere tutti i sensi. In esso vengono infatti combinate la visita ad un museo, una villa storica, o una chiesa spesso aperti in esclusiva con la visita ad un artigiano e ad alcuni luoghi dove poter degustare cibi e vini tipici della tradizione enogastronomica locale. Per quanto riguarda invece le emozioni, l'azienda mira alla piena soddisfazione del cliente. Per farlo è necessario chiamare in gioco emozioni come la gioia e la serenità ma, a seconda delle esperienze, talvolta anche il romanticismo e l'eccitazione. La gioia sembra essere l'emozione che caratterizza ogni viaggio alla scoperta di qualcosa che non si conosce e l'emozione della trasformazione che fa tornare le persone a casa più ricche dopo un'esperienza fatta con Imago Artis. Per quanto riguarda invece il romanticismo è estremamente ricercato nel caso di esperienze "*honeymoon*" come ad esempio il "*tasting stars*" che si realizza in location esclusive a basso inquinamento luminoso, in compagnia di astronomi esperti con sofisticati telescopi per ammirare stelle e pianeti. L'eccitazione, invece, caratterizza di più prodotti come la "*Ferrari experience*" in cui è possibile guidare su un circuito una delle vetture più desiderate dagli amanti dei motori, oppure il "*wine in the sky*" in cui si vola in mongolfiera sospesi per aria sorseggiando del buon vino mentre si ammirano città storiche, boschi e vigneti. Spesso anche le aperture speciali scatenano nei clienti di Imago Artis una grossa eccitazione. Poter visitare un posto in esclusiva, magari poco noto al turismo di massa o difficilmente accessibile, oppure un posto estremamente noto come i Musei Vaticani, visitato in totale solitudine, emoziona sempre molto. Da quando detto fin qui appare evidente come Imago Artis Travel sia un brand caratterizzato da prodotti ad alto contenuto sensoriale ed emozionale. Ma come è possibile trasmettere online un'esperienza multisensoriale ed emozionale se il potenziale cliente si trova davanti al gelo di uno schermo? E' sicuramente complesso evocare i sensi fisicamente e le emozioni, ma ciò non significa che non possano essere sollecitati in maniera virtuale e multimediale e si può comunque giocare sull'immaginazione delle persone come fanno da sempre poeti e scrittori sprigionando emozioni racchiuse in fredde pagine di libro. Mi sono trovato a

dover affrontare questa grande sfida presso Imago Artis. Il sito era molto statico e si limitava inoltre a semplici descrizioni che, seppur interessanti, risultavano essere poco coinvolgenti per i visitatori. Il marketing esperienziale, invece, non si può limitare alle descrizioni di prodotto, ma deve andare aldilà del prodotto e dei suoi stessi benefici ancorandosi alle emozioni. Per questa ragione, assieme al contributo di una *web agency*, sto progettando il nuovo sito internet con la volontà di renderlo più esperienziale e personalizzato. Un ruolo da protagonista per “l’esperienzializzazione” lo avranno i contenuti multimediali come le foto ed i video. Nella home del sito precedente era presente un video acquistato su internet che però aveva numerose lacune. Oltre a non essere personalizzato, non sollecitava minimamente i cinque sensi. Inevitabilmente era chiamata in gioco solo la vista necessaria per guardarlo, ma l’assenza di un richiamo agli altri quattro sensi e quindi anche la mancanza di musica rendeva il video molto asettico. L’asetticità non richiamava di certo quel calore e quella passione che chi lavora da Imago Artis profonde nel lavoro di ogni giorno, né tantomeno era in grado di essere indimenticabile non essendo minimamente connesso alle emozioni che ogni giorno si cercano di trasmettere ai propri clienti. Secondo il mio progetto, il video farà tesoro dei miei studi riguardo al marketing esperienziale chiamando in gioco cinque sensi ed emozioni. Per attivare quest’ultime non basteranno inquadrature uniche e meravigliose, ma sarà necessaria una musica emozionale. L’udito però sarà anche correlato alla vista grazie ad alcuni sottofondi. Ad esempio, inquadrando la fontana di Trevi a Roma, si udirà il rumore dell’acqua che scorre, inquadrando due persone che brindano dentro una dimora storica ad un evento, si udirà il rumore del perlage dello champagne, inquadrando le macchine d’epoca che sfrecciano fra le strade più importanti d’Italia se ne potrà cogliere il suono del motore e così via. Il tatto verrà chiamato in gioco tramite le mani dei protagonisti che toccano l’Italia attraverso i suoi tessuti ed i suoi impasti. Come abbiamo già avuto modo di vedere, narici e bocca sono collegate ed è per questo che nel video si cercherà di richiamare congiuntamente olfatto e gusto. Odorare un bicchiere di vino rosso, assaporare alcuni piatti della cucina locale, annusare una rosa nel Roseto Comunale di Roma sono alcuni dei forti richiami sensoriali che sarebbe interessante inserire nel video. Obiettivo del video sarà anche far percepire il carattere unico delle esperienze di Imago Artis mostrando il nostro Paese ed i nostri monumenti attraverso delle inquadrature particolari da un punto di vista non usuale. Per questa ragione, mi piacerebbe far

cominciare il video con una persona che si china in prossimità del famoso portone d'accesso della villa del Priorato di Malta per ammirare San Pietro dalla serratura, ma non appena si accinge a farlo vengono aperte le grandi porte verdi della villa. Per quanto riguarda i social media, un approccio più esperienziale ha portato ad un notevole incremento della copertura dei post che sono passati dall'aver una media di centocinquanta spettatori fino a più di sedicimila con il conseguente aumento di follower, like, interazioni e click sul sito. Quanto detto sin qui non sarebbe stato realizzabile senza un personale competente nel settore del turismo di lusso. Per Imago Artis, infatti, il team è la cosa più importante che esista. Come si è visto nella parte teorica, lo *Strategic human resource management* è l'approccio che più di ogni altro considera i dipendenti come risorse che rivestono un valore immenso per l'impresa. Il presidente Fulvio De Bonis è solito esaltare il lavoro di squadra spesso con un paragone storico che riguarda la grande iscrizione del Pantheon di Roma: "*M.Agrippa L.F.Cos. Tertium.Fecit*" (letteralmente "Marco Agrippa, figlio di Lucio, console per la terza volta, edificò"). Il fatto straordinario è che il Pantheon fu costruito sotto l'imperatore Augusto, ma egli a differenza di come avrebbero probabilmente fatto altri imperatori, ha voluto iscrivere il nome di uno dei suoi più fedeli collaboratori dandogliene il merito. Non è un caso che Augusto rimase al potere sino alla sua morte e che il suo principato fu il più lungo della Roma imperiale tanto che egli è ricordato come uno dei più grandi uomini nella storia. Come dice sempre Fulvio De Bonis la sua grandezza risiedeva nelle persone di cui si era contornato come Agrippa e Mecenate. Imago Artis punta a prendere come modello proprio Augusto e nel farlo è molto attenta alla gestione delle proprie risorse umane a partire dalla selezione del personale. Dopo aver raccolto tutti i *curricula*, uno specialista si adopera per fare una prima scrematura basata sulla pertinenza delle candidature ed a contattare telefonicamente i candidati scelti sottoponendoli ad un breve colloquio che è volto anche a testare la conoscenza dell'inglese. Dopodiché si susseguono un colloquio conoscitivo, un colloquio di verifica sulle competenze e le abilità individuali ed infine un colloquio con i tre proprietari dell'azienda. Chi viene sezionato, prima di entrare nell'organico aziendale a tutti gli effetti, dovrà affrontare un periodo di prova di tre mesi. Imago Artis Travel è un leader di mercato nel suo settore di nicchia ed è conscia che, per rimanere tale, è importante non solo l'*employer branding*, ma soprattutto la *retention* dei propri dipendenti. Nel perseguire questo obiettivo giocano un ruolo fondamentale la

retribuzione e la formazione. La retribuzione è fissa più un variabile sulla base dei risultati ottenuti, mentre guide e driver vengono remunerati sulla base della produttività e viene garantito loro uno dei salari più alti in circolazione. A differenza di ciò a cui si assiste in numerose altre piccole e grandi imprese, si ricerca la soddisfazione delle esigenze retributive del proprio personale e la formazione è fondamentale non solo per i nuovi arrivati, ai quali viene sempre affiancata una figura di riferimento che possa fare da guida, ma anche per il personale già presente che è tenuto ad aggiornarsi in maniera continuativa qualora si sviluppino nuove conoscenze e competenze o strumenti di lavoro innovativi. Ma c'è dell'altro, l'azienda punta a far vivere esperienze indimenticabili anche ai propri dipendenti. Ogni dipendente prima di essere assunto può provare l'emozione di essere cliente di Imago Artis. Concludendo, è possibile affermare che il brand è decisamente esperienziale non solo per i propri clienti, ma anche per il proprio personale. Con il presente elaborato ho cercato di chiarire in cosa consista il marketing esperienziale, quali siano le sue caratteristiche fondamentali e, grazie allo studio di diversi casi, comprendere in che misura sia applicato dalle aziende che operano nel settore del turismo di lusso. Attraverso l'analisi dei paradigmi teorici si è introdotto il lettore al marketing esperienziale e sono state chiamate in causa varie discipline fra cui il marketing sensoriale, la psicologia e la comunicazione di impresa inerente alla gestione delle risorse umane. Per avere un riscontro pratico, inerente al settore del turismo di lusso, sono state selezionate alcune fra le migliori realtà nel panorama italiano e mondiale come Emirates J.K. Place, Enoteca Pinchiorri, Airbnb ed Imago Artis Travel. I casi studio si sono rivelati significativi ai fini dell'elaborato in quanto sono stati in grado di confermare numerosi fondamenti teorici sotto l'aspetto pratico. Le illustri teorie sull'esperienza hanno quindi trovato riscontro in tutte le realtà analizzate. I risultati ottenuti sono perciò estendibili a tutto il settore anche se, data l'accuratezza e la meticolosità dell'indagine, la ricerca presenta inevitabilmente i limiti dovuti ad un campione analizzato di casi non elevatissimo. Per questa ragione, ritengo che sarebbe molto interessante proseguire questa ricerca ampliando il campione di riferimento e considerando anche i destinatari dell'offerta turistica di lusso. Nel settore preso in esame, si sono comprese perfettamente le modalità ed i pattern che le aziende mettono in scena per rendere le proprie esperienze indimenticabili, ma sarebbe molto interessante proseguire questa ricerca indagando gli elementi che sono ritenuti fondamentali da un campione rappresentativo di consumatori.