



Dipartimento di Economia e Management

Cattedra di Economia e Gestione delle Imprese

The Walt Disney Company: vendere esperienze online e offline attraverso il Servicescape.

Prof. Luca Pirolo

RELATORE

(Matr. 217191)

Giulia Frittella

CANDIDATO

ANNO ACCADEMICO 2019/2020

Grazie a chi lo ha reso possibile e agli amici della terza (tutt'al più seconda, non spingiamoci oltre) fila.

Questo scritto, inoltre, non sarebbe stato lo stesso senza la supervisione, l'aiuto e i consigli del professor Luigi Nasta.

Introduzione.....	1
1) Il marketing esperienziale.....	2
1.1. Dal marketing classico al marketing esperienziale.....	2
1.1.1. Critiche al marketing classico.....	2
1.1.2. Il marketing esperienziale.....	5
1.2. CEM: Customer Experience Management.....	7
1.2.1. La customer journey.....	8
1.2.1.1. Brand identity & brand image.....	9
1.2.2. Realizzazione di un progetto di CEM.....	10
1.2.2.1. Valore del cliente.....	10
1.2.2.2. Gestione delle risorse umane.....	10
1.2.3. Le fasi del CEM.....	11
1.2.3.1. Analisi.....	11
1.2.3.2. Progettazione strategica.....	12
1.2.3.3. Implementazione.....	14
1.3. Emotional marketing: un supporto al marketing esperienziale.....	16
1.3.1. Il neuromarketing.....	16
1.3.2. Cos'è l'emotional marketing.....	16
1.3.3. Gli inneschi emotivi.....	17
1.3.4. Le leve dell'emotional marketing.....	20
1.3.4.1. Linguaggio.....	20
1.3.4.2. Immagini.....	22
1.3.4.3. Storytelling.....	23
1.4. Moduli strategici esperienziali.....	24
1.4.1. Sense – esperienza sensoriale.....	25
1.4.1.1. La vista.....	25
1.4.1.2. L'udito.....	26
1.4.1.3. Il tatto.....	27
1.4.1.4. Il gusto.....	28
1.4.1.5. L'olfatto.....	29
1.4.2. Feel – esperienza emotiva.....	30
1.4.3. Think – esperienza cognitiva.....	32
1.4.4. Act – esperienza stimolante.....	33
1.4.5. Relate – esperienza relazionale.....	34
1.5. Experience provider.....	34

2) Il Servicescape.....	36
2.1. Service Marketing Mix: il modello delle 7P di Booms & Bitner.....	36
2.1.1. Il marketing mix tradizionale.....	36
2.1.1.1. <i>Product</i>	36
2.1.1.2. <i>Price</i>	37
2.1.1.3. <i>Placement</i>	37
2.1.1.4. <i>Promotion</i>	38
2.1.2. Dalle 4P alle 4C.....	39
2.1.3. Service Marketing Mix: le nuove P.....	40
2.1.3.1. <i>People</i>	40
2.1.3.2. <i>Process</i>	41
2.1.3.3. <i>Physical Evidence</i>	41
2.2. Il modello del Servicescape.....	42
2.2.1. Modello stimolo-risposta.....	43
2.3. Come l'ambiente influenza emozioni e comportamenti.....	44
2.3.1. Psicologia ambientale.....	44
2.3.1.1. Risposte fisiologiche.....	45
2.3.1.2. Risposte affettivo-emotive.....	45
2.3.1.3. Risposte affettivo-emotive.....	46
2.4. Risposte diverse agli stessi stimoli.....	46
2.4.1. Fattori di influenza esterni.....	48
2.4.1.1. Condizioni ambientali.....	49
2.4.1.2. Layout e funzionalità spaziali.....	52
2.4.1.3. Segnaletica, simbologia e artefatti.....	55
2.4.2. Fattori di influenza interni.....	55
2.4.2.1. Personalità.....	56
2.4.2.2. Umore.....	56
2.4.2.3. Caratteristiche socioculturali.....	57
2.4.2.4. Fattori situazionali.....	57
2.5. I ruoli del Servicescape nella politica di marketing.....	58
2.5.1. Packaging del servizio.....	58
2.5.2. Ottimizzatore di performance.....	59
2.5.3. <i>Socialiser</i>	59
2.5.4. Strumento di differenziazione.....	60
2.6. Comportamenti disfunzionali della clientela.....	61

2.6.1.	Ruolo del <i>Servicescape</i> nei comportamenti disfunzionali.	62
2.6.1.1.	Variabili fisiche del <i>Servicescape</i>	62
2.6.1.2.	Variabili sociali del <i>Servicescape</i>	64
2.6.1.3.	Disaffezione nei confronti del servizio.	65
3)	Il caso Disney.	66
3.1.	Come nasce il sogno: cenni storici.	66
3.2.	Un approccio all’esperienza “magico”.	68
3.3.	Il <i>Quality Service Compass Model</i>.	70
3.3.1.	<i>Guestology</i>	71
3.3.1.1.	<i>Guestology Compass</i>	72
3.3.2.	Standard qualitativi.....	72
3.3.3.	Sistemi di trasmissione.....	74
3.3.3.1.	Personale.....	74
3.3.3.2.	<i>Setting</i>	75
3.3.3.3.	Processi.	76
3.3.4.	Integrazione dei precedenti.....	80
3.4.	L’importanza del <i>setting</i>: un esempio geniale di marketing esperienziale e <i>Servicescape</i>.	84
3.4.1.	Animazioni e film.	85
3.4.2.	Parchi tematici.	89
3.4.2.1.	L’esempio del Jungle Cruise.	92
3.5.	La piattaforma Disney+.	94
3.5.1.	Cos’è Disney+.....	94
3.5.1.1.	Un’impresa Over-The-Top.	95
3.5.2.	Logo.....	95
3.5.3.	Target.	96
3.5.4.	Accoglienza.....	97
3.5.5.	Catalogo.	98
3.5.5.1.	Selezione e adattamenti.....	98
3.5.5.2.	Contenuti originali.....	99
3.5.6.	Obiettivi.	100
3.5.7.	Marketing e comunicazione.....	100
3.5.8.	<i>E-Servicescape</i>	101
3.5.8.1.	L’ <i>E-Servicescape</i> di Disney+.....	104
3.5.9.	Disney+ contro la concorrenza.....	106

3.5.9.1. Il confronto con Netflix.....	108
Conclusioni.....	110
Bibliografia.....	111
Sitografia.....	114
Ringraziamenti.....	123

Introduzione.

L'elaborato si compone di tre capitoli, i primi due di ordine teorico e l'ultimo incentrato sul caso pratico della Walt Disney Company o, più semplicemente, Disney.

La prima parte è pertanto a supporto della seconda, nella quale viene messa in luce l'implementazione concreta delle tecniche precedentemente descritte.

Con il primo capitolo, Il Marketing Esperienziale, si intende dare una teorizzazione dell'approccio che va a criticare e sradicare il metodo classico, forte di nuove considerazioni nel campo del marketing, molte delle quali influenzate da antropologia, sociologia e psicologia.

Dando spessore anche all'*Emotional Marketing*, il Marketing Esperienziale considera i cinque sensi e dà pertanto avvio al discorso intrapreso nel secondo capitolo.

Il Service Marketing Mix, introducendo tra gli altri l'evidenza fisica nella considerazione di prodotti e servizi, sottolinea l'importanza del *Servicescape* ovvero l'impatto dell'ambiente fisico su emozioni e comportamenti: tale ambiente viene, appunto, assimilato tramite i cinque sensi e poi filtrato da fattori di influenza che ne alterano la percezione finale.

Il modello del *Servicescape* di Booms e Bitner, benché indubbiamente accreditato e autorevole, presenta una trattazione scarna nella lingua italiana a fronte dei numerosi testi e studi condotti, invece, in lingua inglese: un obiettivo dell'elaborato è proprio fornire un'esposizione unitaria e quanto più possibile completa dell'argomento per cercare di colmare anche solo minimamente un vuoto della letteratura specialistica italiana.

Il terzo capitolo, infine, fa da raccordo ai primi due e ne realizza, per mezzo del caso pratico trattato, una combinazione ottimale: sia il marketing esperienziale che il *Servicescape* sono, infatti, ben visibili nei diversi business condotti in casa Disney. Essendo la *value proposition* incentrata sulla creazione di felicità e magia, ogni aspetto della strategia di differenziazione perseguita sarà volto ad elevare l'esperienza del cliente, per larga parte vissuta attraverso il *setting*, una componente ricorrente e declinata differentemente in ogni business. Sebbene infatti Booms e Bitner si riferissero al *Servicescape* solo in relazione all'ambiente tangibile (come, ad esempio, i parchi tematici Disney), l'approccio è traslabile anche sulle produzioni cinematografiche e sulla nuova piattaforma OTT, Disney+: nel primo caso proprio in termini di *setting*, nel secondo in termini di *E-Servicescape* come luogo virtuale in cui si vive l'esperienza.

1) Il marketing esperienziale.

1.1. Dal marketing classico¹ al marketing esperienziale.

1.1.1. Critiche al marketing classico.

Il marketing si fonda sulla comunicazione, questa basata su comportamenti verbali e non verbali ed influenzata fortemente dal contesto nella quale avviene².

Il processo comunicativo sottintende un'intenzionalità del comunicatore di indurre una risposta al ricevente del proprio messaggio: si parla, in proposito, di comunicazione persuasiva³, la cui tecnica viene studiata ed approcciata a livelli differenti. Si pensi proprio al marketing, e a come l'advertising si sostanzia in una tecnica di comunicazione di massa persuasoria volta alla commercializzazione di prodotti e servizi.

Fondamentale per la buona riuscita di una politica di marketing sono i suoi diretti destinatari, ovvero il gruppo di clienti o consumatori a cui rivolge la propria offerta.

Negli anni Sessanta del secolo scorso, si guardava al consumatore unicamente come ad un individuo razionale impegnato nel mero calcolo degli attributi e dei benefici insiti nei prodotti, in grado di assumere decisioni solo sulla base delle informazioni detenute⁴.

La massimizzazione della sua funzione di utilità, pertanto, dipendeva unicamente da questa concezione orientata all'ingegneria e alla logistica, prescindendo da qualsiasi considerazione di carattere emozionale o addirittura impulsivo.

In questa ottica, la ricerca di mercato era un'attività prettamente analitica nella quale il consumatore finale compieva azioni del tutto prevedibili e, pertanto, anticipabili: il marketing era orientato al prodotto, alla tecnologia che lo caratterizzava e alla sua vendita.

Nonostante, più avanti, si parli di orientamento al mercato e successivamente al cliente, il consumatore non viene mai davvero messo al centro dei processi decisionali dell'azienda

¹ In tutta la trattazione si parla di marketing "classico" benché alcuni testi di riferimento utilizzino l'aggettivo "tradizionale": la scelta è stata compiuta per evitare la confusione con le tecniche tradizionali di marketing – che per altro non sono state superate ma affiancate da tecniche nuove, tra cui si rilevano in particolare quelle che riguardano le strategie online. Con marketing "classico", allora, si indica la concezione classica di marketing a cui nel tempo sono state mosse le critiche presentate nella trattazione, e che è stata in seguito arricchita dalle tecniche esperienziali.

² Kotler P.; Keller K.; Ancarani F.; Costabile M. *Marketing Management*. Milano: Pearson Italia, 2017

³ Cronkhite, G. *La persuasione*. Milano: FrancoAngeli, 1975

⁴ *Dal marketing tradizionale al marketing esperienziale*, via aism.org, 2009

almeno fino agli anni Novanta: benché le politiche di marketing venissero progettate con l'impegno di tenere conto dei bisogni del mercato, continuavano ad essere conservate vecchie concezioni che ne limitavano l'evoluzione necessaria della tecnica.

Al marketing classico sono state rivolte numerose critiche⁵, che potrebbero essere così riassunte:

1) Effettiva carenza di *marketing concept*.

Il *marketing concept* non sarebbe altro che l'orientamento al cliente e il riconoscimento del mercato come elemento a cui adeguarsi (e non il contrario): secondo Philip Kotler, "in base al concetto di *marketing concept* il raggiungimento degli obiettivi d'impresa presuppone la determinazione dei bisogni e dei desideri dei mercati obiettivo, nonché il loro soddisfacimento in modo più efficace ed efficiente della concorrenza"⁶.

2) Consumatore come soggetto (solamente) razionale.

Lo schema di pensiero del consumatore sarebbe lineare e fondato su nessi logici di causa-effetto, per i quali l'evidenza di un beneficio maggiore corrisponderà automaticamente ad una valutazione migliore in occasione di confronto tra due o più prodotti.

Inoltre, la convinzione che la dimensione cognitiva del consumatore sia consapevole (e pertanto tracciabile mediante ricerche che indaghino le motivazioni riguardo al suo atteggiamento e comportamento) si rivela assolutamente non fondata: in verità gli individui sono consapevoli solo di una minima parte della propria attività mentale³.

L'assunto di completa razionalità si espleta inoltre nella convinzione che il consumatore sia in grado di mantenere con estrema accuratezza e precisione i ricordi delle esperienze trascorse, per altro senza guastarsi nel lungo termine.

Non c'è necessità di scomodare l'antropologia per smentire tale convinzione: la memoria degli individui non solo può sfumare nel tempo, ma anche arrivare a costruire una realtà ben lontana da quella effettivamente vissuta in passato, in cui ad assumere un rilievo fondamentale restano le esperienze che vi si sono associate nell'atto della sua fruizione.

⁵ Ferraresi, M.; Schmitt, B. H., *Marketing esperienziale – come sviluppare l'esperienza di consumo*. Milano: FrancoAngeli, 2006

⁶ Philip Kotler, 1993 – in Kotler P.; Keller K.; Ancarani F.; Costabile M. *Marketing Management*. Milano: Pearson Italia, 2017

3) Assenza di filtri tra il consumatore e il prodotto o servizio.

La convinzione che vi sia assenza di qualsiasi filtro tra l'offerta del bene da parte dell'azienda e la sua effettiva percezione nel consumatore mutila significativamente la possibilità di una comprensione quanto più reale possibile dei processi intrinseci contenuti nel trasferimento stesso².

Sebbene la capacità empatica permetta di fare ipotesi sulle possibili reazioni altrui a specifici stimoli⁷, questa non sarà mai perfetta in quanto mancante di informazioni sulle condizioni di ricezione dell'altro; grandi escluse, pertanto, le emozioni e la loro combinazione con peculiarità del carattere del ricevente e della sua personalità, oltre che del suo stato d'animo momentaneo.

4) Scomponibilità dell'esperienza di consumo.

L'esperienza di consumo sarebbe divisibile nelle sue diverse componenti, rendendone possibile uno studio separato che non tenga conto degli effetti di interazione che invece animano le stesse: questo approccio, tuttavia, risulta fallimentare non appena si evidenzia come non consideri la rilevanza delle "proprietà emergenti"³, originate proprio dall'interazione tra parti e pertanto non prevedibili dalla semplice conoscenza di queste ultime.

5) Orientamento (errato) alla *Customer Satisfaction*.

Nonostante la terminologia sembri sottintendere l'obiettivo di massimizzazione della soddisfazione del cliente, la *Customer Satisfaction* si è rivelato un altro "false friend" del marketing in quanto prende le mosse da punti di partenza discutibili che inficiano la finalità della sua messa in pratica.

Secondo questo approccio, infatti, la soddisfazione deriva dal confronto tra la performance del prodotto – vista in termini funzionali – e l'aspettativa che si aveva in anticipo sul prodotto stesso: viene quindi a mancare la considerazione delle dimensioni esperienziali del consumo e le associazioni emozionali sorte durante il consumo stesso². La soddisfazione è infatti orientata solo al risultato, senza preoccuparsi del processo che intercorre precedentemente e nel quale invece spiccano tutti quei dettagli che andrebbero considerati proprio per la determinazione della soddisfazione e dei fattori che sono risultati determinanti.

Un approccio che sia orientato al processo è quello dell'esperienza, che risulta perfettiva anziché risultativa in quanto l'evento va presentato e vissuto nella sua globalità.

⁷ Principi, P. *Emotional marketing*. Bologna: Area 51, 2017

6) CRM: *Customer Relationship Management*.

Ancora una volta, nonostante prometta di gestire la relazione con il cliente, il CRM si focalizza sulle transazioni che questi svolge piuttosto che sulla costruzione di relazioni con lui²: raccogliendo solamente dati “freddi”, qualsiasi bisogno che non sia razionale viene completamente escluso, come pure qualsiasi feedback.

Ecco come la relazione con il cliente non solo non è gestita, ma neanche stabilita o per lo meno accennata, e le informazioni raccolte sono solo raramente utili a inquadrare le azioni all'interno di modelli comportamentali.

1.1.2. Il marketing esperienziale.

Al riduzionismo del marketing classico inizia a contrapporsi una figura a tutto tondo, caratterizzata non soltanto da pensieri logici ma anche da componenti irrazionali apparentemente slegati da qualsiasi inquadratura predeterminata o determinabile: con grande ritardo rispetto alla filosofia e alla letteratura, anche il marketing si appropria della concezione complessa di un uomo caratterizzato da processi cognitivi ma anche affettivi, pertanto da infinite sfaccettature, animato da emozioni e influenzato da elementi come l'ambiente con cui entra in contatto.

Secondo Gerald Zaltman, “Il 95% del processo di pensiero avviene ad un livello inconscio – quella meravigliosa, e anche confusa, amalgama di emozioni, pensieri, ed altri processi cognitivi di cui non siamo consapevoli e che non riusciamo ad articolare”⁸.

Queste constatazioni sono alla base della presa di coscienza sui nuovi necessari metodi attraverso cui approcciarsi all'individuo, in ragione degli stimoli a cui è esposto e che generano un'esperienza: oggi la prospettiva esperienziale consente di considerare l'individuo nella sua completezza e propone di analizzare l'esperienza in un tempo non puntuale, bensì esteso³.

Le esperienze sono stimolazioni indotte ai sensi che si verificano allorché si affronti una qualsivoglia situazione; fornendo valori sensoriali, emotivi, comportamentali e relazionali, le esperienze collocano il singolo in un contesto più ampio.

⁸ Zaltman, Gerald. *How Customers Think: Essential Insights into the Mind of the Markets*. Boston: Harvard Business School Press, 2003 (in inglese)

Il consumo diventa un'esperienza olistica² di cui emerge la complessità, per altro non scindibile in parti perché possano essere analizzate separatamente; ci si potrebbe azzardare a definire l'approccio come un bottom-up in cui l'azienda non solo pone al centro dell'attenzione il consumatore, ma adotta la sua prospettiva di volta in volta, ammettendo la soggettività dell'esperienza individuale: mai potranno esistere esperienze perfettamente identiche, giacché l'esperienza si manifesta come una "novità perenne"² inquadrata in una struttura emergente.

Adottando l'approccio del marketing esperienziale ci si interessa al significato del contesto di consumo, anziché focalizzarsi solo sul prodotto, sulle categorie di prodotto o sulla concorrenza: questo infatti non garantisce che il bene, alla fine, sia adatto e soddisfi il bisogno del consumatore a cui è indirizzato.

Il contesto di consumo appare irregolare nei confini, inserito in maniera non precisamente definita in un ampio spettro socioculturale che esclude la visione isolata dei prodotti ma al contrario sottolinea le esperienze incrociate che fornisce tale contesto stesso².

Ci sono esempi eclatanti di business che basano il proprio successo sul contesto di consumo – e sulla vendita di esperienze: a cominciare da Ikea, che immerge il visitatore dello store all'interno di una realtà parallela, immaginaria quasi, fornita di mobilio, accessori e articoli di arredamento non in maniera sconnessa ma confezionata, pronta al consumo e dal profumo di casa. Sensazioni simili si possono provare anche varcando l'ingresso di un Disney Store, in cui anziché gadget e peluche si vendono sogni e magia – non solo ai bambini.

Basterà quasi solo avvicinarsi a un punto Lush, invece, per provare una generale sensazione di rilassamento e abbandono dei sensi: non si farà in tempo a ispirare la nuova fragranza alla lavanda, che ci si ritroverà con le mani cosparse di una morbidissima crema al cocco, spalmata dal personale più sorridente di sempre.

Ponendosi l'obiettivo di intrattenere, stimolare, sollecitare e coinvolgere il cliente, il marketing esperienziale si concentra in maniera importante anche sullo studio del post-acquisto, fase chiave per determinare la soddisfazione e la fedeltà alla marca. Quest'ultima, per altro, non è più considerata nella sua staticità identificativa ma abbraccia l'ecllettismo del nuovo approccio andandosi a configurare come fornitrice stessa di esperienze: la marca non è più soltanto un mezzo di comunicazione ed immagine, ma anche e soprattutto l'enunciazione di uno status o di uno stile di vita, e la tela su cui tessere relazioni sensoriali ed affettive con il cliente².

Nel 1999, Pine e Gilmore classificano le esperienze in quattro diverse tipologie⁹, di cui le prime due vedono un ruolo passivo del consumatore, mentre il ruolo è attivo nelle seconde due; in ogni caso, però, l'obiettivo è sempre la totale partecipazione immersiva del cliente.

- 1) Esperienza di intrattenimento, in cui si assorbe l'evento attraverso i sensi (ascoltare la musica, visitare una mostra d'arte ecc.).
- 2) Esperienza estetica, in cui ci si immerge fisicamente in un evento ma si rimane passivi (osservare il tramonto ecc.).
- 3) Esperienza di formazione, in cui si assimila l'evento in maniera attiva (imparare come suonare uno strumento, una nuova lingua ecc.).
- 4) Esperienza di evasione, in cui ci si immerge nell'esperienza letta in termini spesso ludici (si gioca a calcio ecc.).

1.2. CEM: *Customer Experience Management*.

Il *Customer Experience Management* (CEM) è una metodologia messa a punto da Bernd H. Schmitt, definita come il processo di gestione strategica dell'intera esperienza del cliente con un prodotto o un'azienda¹⁰.

Le esperienze vengono suddivise in cinque categorie (i Moduli Strategici Esperienziali), attivabili attraverso i cosiddetti Fornitori di Esperienza.

Contrariamente al *Customer Relationship Management*, approccio miope e fuorviante nel concentrarsi realmente sul cliente, il CEM fornisce una visione completa che prende in considerazione qualsiasi elemento che aggiunga valore durante il processo decisionale, l'acquisto, il consumo e il post-acquisto.

Il nuovo approccio esperienziale, infatti, non si limita a gestire l'esperienza attraverso l'interpretazione statica di comportamenti e reazioni, bensì contribuisce dinamicamente all'esperienza stessa implementando una serie di processi volti ad ascoltare il cliente e creare una relazione profittevole che guardi al lungo termine³.

⁹ Pine, J. e Gilmore, J. *L'economia delle esperienze. Oltre il servizio*. Boston, 1999

¹⁰ Schmitt, B. H. in Ferraresi, M.; Schmitt, B. H., *Marketing esperienziale – come sviluppare l'esperienza di consumo*. Milano: FrancoAngeli, 2006

“L’esperienza è qualcosa di molto superiore alla reazione. Esiste il ricordo, che associamo al nostro percepito, e dove spesso il finale conta moltissimo, al punto da cancellare o relativizzare l’esperienza pregressa. Un dato che deve far pensare oggi è che l’89% dei consumatori, a fronte di un’esperienza negativa, abbandona il brand”¹¹.

Il CEM, pertanto, consolida la fidelizzazione degli individui e aggiunge valore all’impresa tramite un approccio integrato dal costo pressoché uguale se non addirittura inferiore ad altre iniziative di marketing, spesso meno vantaggiose in termini di ROE (*return on investment*).

Punto di partenza del CEM sono sicuramente i dati; non più tanto le informazioni relative ai prodotti o ai servizi, quanto piuttosto quelle che descrivono il *customer journey*, in cui non rientrano solamente le decisioni di acquisto ma anche l’intera esperienza, questa composta da elementi razionali ma anche irrazionali.

1.2.1. La *customer journey*.

La *customer journey* è l’itinerario che intraprende il consumatore a partire dal primo contatto con una determinata azienda all’interno dei diversi “ambienti”, fino ad arrivare alla decisione di acquisto o meno¹².

Il processo decisionale del cliente, tradizionalmente, ha inizio con la percezione del bisogno, prosegue con la raccolta di informazioni e la loro elaborazione, e infine si conclude con la scelta, che potrà essere quella di effettuare l’acquisto o meno¹³. Nella prosecuzione della *customer journey*, poi, in caso di avvenuto acquisto si avranno la fase di consumo e di post acquisto, durante la quale il cliente potrà decidere se ripetere nuovamente la transazione oppure no. Più specificatamente:

- 1) *Awareness*: consapevolezza di poter soddisfare il proprio bisogno con uno specifico prodotto fornito.

¹¹ Cavalli, L. CEO di Zenith, in occasione dell’evento Artificial Intelligence for Augmented Human Experience presso il Politecnico di Milano, 2018

¹² Folstad A. e Kvale K., *Customer journeys: a systematic literature overview*, in *Journal of Service Theory and Practice*, 2018 (in inglese)

¹³ *Processo d’acquisto: le fasi del comportamento d’acquisto del consumatore*, via hotlead.it, 2017

- 2) *Familiarity*: riconoscibilità di un prodotto tra le varie possibilità presenti sul mercato.
- 3) *Consideration*: ricerca delle informazioni, confronto tra prodotti e orientamento verso uno specifico.
- 4) *Purchase*: l'acquisto vero e proprio.
- 5) *Loyalty*: la fedeltà dimostrata non solo al prodotto ma in generale al brand grazie al grado di soddisfazione ma anche al servizio di *caring* e assistenza di cui ha potuto beneficiare.

I *touchpoint* o punti di contatto sono tutti i contesti o gli strumenti fisici o digitali attraverso cui il cliente viene a contatto, appunto, con l'azienda: punti vendita, TV, call center, passaparola, funzionari commerciali, siti web, pagine social, mail, blog sono solamente alcuni esempi.

Rivestendo il ruolo di provocatori di emozioni, i *touchpoint* fanno sì che il brand possa insinuarsi nella mente dei clienti ed influenzarne il comportamento d'acquisto.

Ai fini dell'ottimizzazione dell'esperienza è utile capire quali bisogni informativi possiedono i clienti ma, soprattutto, quali esperienze desiderano: conoscere e studiare ogni punto di contatto consentirà di indirizzare al meglio la propria strategia.

1.2.1.1. *Brand identity & brand image.*

La *brand identity* riguarda la prospettiva dell'azienda e fa riferimento all'immagine che essa sceglie di proporre al proprio pubblico sulla base della propria strategia: funzionali a ciò saranno tutti gli aspetti grafici e visivi utilizzati.

La *brand image* invece riguarda la prospettiva del cliente: si tratta del modo in cui questi effettivamente percepisce il brand¹⁴.

Spesso tra *brand identity* e *brand image* si presentano discordanze più o meno sottili che si palesano nella ricezione di un messaggio fuorviante o del tutto errato: essendo la *brand image* fortemente influenzata, tra gli altri, anche dalla *brand experience*, studiare come si viene percepiti e in generale il feedback del cliente permetterà di operare tutte le correzioni necessarie nell'offerta dell'esperienza e, di conseguenza, nella trasmissione corretta del proprio messaggio.

¹⁴ Puccetti, F. *Brand Image e Brand Identity*, via insidecomunicazione.it

1.2.2. Realizzazione di un progetto di CEM.

Nella gestione di un progetto di CEM occorre dotarsi di un'architettura organizzativa specifica che garantisca la coerenza e la potenza dell'intero sistema: per la realizzazione di questo obiettivo, i fattori chiave sono il valore che viene attribuito al cliente e la gestione delle risorse umane.

1.2.2.1. Valore del cliente.

Il cliente deve essere inquadrato da subito come capitale intangibile su cui investire mediante le politiche di CEM e guadagnare in termini di ROI: una relazione «di lungo termine, equa e reciprocamente vantaggiosa³» presuppone l'acquisizione del concetto di *customer equity*².

Così come il *brand equity*, il *customer equity* realizza una connessione tra il marketing e la finanza, ma mentre il primo tiene conto di fattori quali riconoscibilità e stima di una marca considerati isolatamente, il secondo va oltre: mette infatti in relazione la notorietà della marca con la fedeltà dei clienti, l'andamento dei ritorni, la quota di mercato e i tassi di crescita del mercato.

A questo punto, il CEM è in grado di specificare come gli aspetti dell'esperienza impattano sul *brand equity* e, conseguentemente, di delineare in modo ancora migliore l'esperienza stessa.

1.2.2.2. Gestione delle risorse umane.

Anche le politiche di gestione delle risorse umane devono essere orientate al cliente: a partire dall'assunzione, si dovranno selezionare solo persone che effettivamente possano impegnarsi a fornire un determinato grado di esperienza al cliente. Successivamente andranno formati per l'offerta esperienziale e motivati nelle proprie mansioni attraverso premi e incentivi; fondamentale è poi il loro coinvolgimento, grazie al quale le informazioni sulla relazione con il cliente potranno essere ascoltate, assimilate e sfruttate.

1.2.3. Le fasi del CEM.

Il CEM si compone di tre fasi fondamentali: analisi, progettazione strategica ed implementazione².

1.2.3.1. Analisi.

La fase di analisi richiede un'analisi puntuale del mondo esperienziale del consumatore: i suoi bisogni e desideri, il suo stile di vita e il contesto socioculturale in cui è inserito.

L'azienda deve infatti rispondere prontamente ai clienti, raccogliere i loro feedback e incorporare qualsiasi suggerimento per progettare e successivamente mettere a punto l'offerta dell'esperienza.

Per realizzare tutto ciò nella maniera più corretta possibile, occorre in primo luogo delineare il profilo dell'esatto cliente obiettivo che si vuole coinvolgere nell'esperienza; successivamente, bisognerà scomporre il contesto esperienziale nelle parti che lo caratterizzano.

Tendenzialmente, è possibile indicare quattro componenti fondamentali del mondo esperienziale del cliente:

- *Brand experience.*
- Esperienza della categoria di prodotto.
- Contesto d'uso.
- Contesto socioculturale.

Per comprendere al meglio l'utilità di questa scomposizione, si prenda come esempio la marca Borotalco e la linea di deodoranti spray che produce; inoltre si consideri, come buyer persona, Maria, una ragazza che lo utilizza ogni mattina prima di recarsi all'università dove studia al secondo anno in corso.

- *Brand experience:* riguarda le specificità di questo specifico deodorante. Maria lo sceglie per la sua composizione (infatti, è senza alcol) e per la sensazione setosa di asciutto che lascia sulla pelle. Trova anche la profumazione estremamente gradevole, delicata e naturale.

- Esperienza della categoria di prodotto: ha a che fare con l'esperienza provata nell'utilizzare un deodorante spray (anziché, ad esempio, un deodorante in stick). Benché la marca Borotalco possa avere caratteristiche uniche, sicuramente la *brand experience* di Maria è influenzata dall'esperienza della categoria di prodotto.
- Contesto d'uso: fa riferimento all'abitudine di prendersi cura di sé.
- Contesto socioculturale: ingloba al suo interno il contesto d'uso, e include le varie attività che Maria intraprende ogni mattina per prepararsi per l'università e avere un aspetto professionale.

Questa suddivisione puntuale permetterà di essere più precisi nel monitoraggio dell'esperienza lungo tutti i punti di contatto e, nell'indagare nuovi significati di ciascun prodotto, offrirà nuove opportunità di marketing: il cliente percepirà quindi la marca come significativa, unica e adeguata alle proprie esigenze.

Per comprendere al meglio il mondo esperienziale del cliente, occorrerà rivedere le ricerche di marketing perché non siano, come quelle tradizionalmente effettuate, prive di realismo, di originalità e di spessore delle informazioni.

A tale proposito, fondamentale sarà svolgere le ricerche nell'habitat naturale del cliente piuttosto che ricreare un ambiente artificiale e fittizio: piuttosto che spingere ad immaginare una specifica sensazione, quindi, utilizzare stimoli realistici che colgano gli aspetti tridimensionali, multisensoriali e multimediali del prodotto, meglio se all'interno di ambienti virtuali ricreati *ad hoc*.

Un altro passo importante della fase di analisi è lo studio del panorama competitivo: dal momento che ormai la competizione non si fa più solo sul prezzo ma anche sul livello di esperienza, comprendere come i clienti percepiscono e valutano le offerte dei propri competitor sarà utile per migliorare la propria offerta di esperienza.

1.2.3.2. Progettazione strategica.

La progettazione strategica realizza il naturale collegamento strategico tra analisi e implementazione: delineando le caratteristiche della piattaforma esperienziale a cui si vuole dare vita, la piattaforma specifica la promessa di valore esperienziale che viene fatta al cliente,

e condensa al suo interno gli aspetti dinamici, multisensoriali e multidimensionali dell'esperienza stessa.

Un punto cardine delle strategie aziendali è il posizionamento, che troppo spesso però viene espresso in termini vaghi fino a diventare solo un'esplicitazione formale non troppo chiara.

La piattaforma esperienziale, invece, supera i concetti tradizionali di strategia e posizionamento e realizza una comunicazione limpida ed efficace tra interno ed esterno dell'organizzazione.

In primo luogo, il posizionamento cosiddetto esperienziale fornisce la descrizione concreta – ma allo stesso tempo intrigante, grazie ai suoi aspetti multisensoriali – dell'esperienza che la marca vuole fornire.

Il posizionamento esperienziale viene esplicitato attraverso la promessa di valore esperienziale (PVE)² che si fa al cliente, e che deve essere mantenuta nel tempo per non deluderlo. La PVE andrebbe formulata, inoltre, nei termini dell'impatto sensoriale, affettivo, cognitivo, comportamentale e relazionale che avrà sul cliente.

Da ultimo, gli input da implementare vengono puntualizzati e scanditi nel tempo per potenziare via via la piattaforma con la giusta gradualità o, comunque, per realizzare gli adattamenti necessari: si pensi all'entrata di una azienda in un nuovo mercato, per cui serviranno sforzi di messa a punto della piattaforma; oppure a evoluzioni socioculturali o ambientali.

I recenti, repentini sviluppi nella visione della figura femminile nel senso comune, ad esempio, hanno richiesto modificazioni non indifferenti all'interno degli spot pubblicitari per abbracciare e seguire progressivamente il cambiamento sociale.

Ma si pensi anche all'emergenza Covid-19 che per moltissimi brand ha significato dover quasi del tutto rivoluzionare la propria comunicazione, sottolineando l'importanza del rimanere nelle proprie abitazioni o, comunque, di non avere contatti sociali. Esempi lampanti sono i nuovi spot di Barilla, Esselunga, Poltronosofà, Unieuro, Vodafone e Mediolanum¹⁵.

¹⁵ via youtube.it

1.2.3.3. Implementazione.

- *Brand experience.*

La *brand experience* include al suo interno tutti gli elementi statici della marca con cui il cliente si imbatte: l'estetica e gli attributi esperienziali del prodotto, l'attrattività sensoriale e affettiva del logo, il packaging, l'architettura e il design dei punti vendita e infine le immagini e i messaggi esperienziali su cui si fonda la comunicazione promozionale.

Tutti questi elementi arrivano già confezionati al cliente, dunque mancano di possibilità di personalizzazione o dinamicità; spesso vengono sviluppati da consulenti strategici non inseriti all'interno dell'organizzazione, che pertanto mancano di una chiara visione generale del progetto. In questo modo, si finisce per dare luogo inavvertitamente ad una *brand experience* frammentaria che può finire per confondere i clienti.

Al contrario, il CEM deve essere coerente e solido in tutte le sue parti, e per farlo chiunque venga coinvolto nella progettazione deve essere orientato al cliente e formato sul tipo di strategia che si sta intraprendendo. Essendo gli attributi del prodotto spesso relativi alle funzionalità basilari con cui si soddisfano direttamente i bisogni dei clienti, lo step successivo consiste nell'includere al loro interno caratteristiche non "scontate" ma alla moda e in grado di generare un'esperienza coinvolgente che vada oltre la mera soddisfazione del bisogno per il quale sono nati.

Un marchio che ha lavorato in quest'ottica è Virgin Atlantic, la prima compagnia aerea ad offrire esperienze d'intrattenimento senza precedenti: l'esperienza di volo non si esaurirà nel viaggio, ma vedrà pietanze stellate e schermi AVOD e servizio Wi-Fi con cui giocare, vedere film o navigare in Internet.

Nuove esperienze di volo:



Virgin.com, 2015

Oppure si pensi al marchio di tè Arizona, noto per le sue bottiglie grandi e colorate, caratterizzate da un package unico ed *eyecatching* che oltre a prestarsi ad un'ampia collezione è immediatamente riconoscibile.

La scelta di Arizona anziché di un'altra marca di tè risiede non solo nei benefici salutari della composizione delle miscele (tra cui spiccano ginseng e miele), ma soprattutto nel carattere orientale e olistico di questi ingredienti: buoni e salutari, sono così famosi proprio per l'esperienza complessiva che offrono e che va a delineare nei consumatori una specifica élite. Questo, tra l'altro, giustifica un prezzo estremamente superiore rispetto a quello applicato dai concorrenti che operano nel medesimo settore.

I principali tè Arizona in diversi packaging:



Pinterest.com, 2020

In effetti, il fascino sensoriale ed affettivo che circonda il prodotto (identità visiva, packaging, design del punto vendita e del sito web) è un'altra caratteristica importante della *brand experience*: piuttosto che concentrarsi solo sulla Unique Selling Proposition (USP) come insegna il marketing classico, sarebbe bene virare verso un Experience Selling Paradigm (ESP) che tenga conto non solo degli attributi del prodotto immediatamente volti al risultato, ma anche della totalità dell'esperienza che viene offerta².

- *Customer relationship.*

La relazione con il cliente è caratterizzata da forte dinamicità e interattività, e include ogni punto di contatto e di scambio intercorrente tra lui e l'azienda: nel progettare la relazione, se ne dovrà curare lo stile e il contenuto cosicché l'esperienza complessiva fornita sia coerente in tutte le sue parti e all'altezza (se non addirittura superiore) di aspettative e desideri del cliente. Per implementare una relazione favorevole e duratura occorre partire proprio da eventuali accorgimenti o suggerimenti fatti dal cliente sull'esperienza che gli viene offerta.

1.3. *Emotional marketing*: un supporto al marketing esperienziale.

1.3.1. Il neuromarketing.

Nel corso degli ultimi decenni, lo studio delle tecniche di marketing è stato affiancato e potenziato dal patrimonio di conoscenze psicologiche e neurologiche, dando vita ad una branca di studi denominata neuromarketing⁷.

Fondendo aspetti della dottrina economica con la medicina e le scienze comportamentali, si cerca di illustrare cosa accade a livello cerebrale ogni qual volta si venga sottoposti a degli stimoli. La finalità della nuova disciplina è rivolta alla più ampia comprensione dei meccanismi di decisione di acquisto dei prodotti, andando a considerare aspetti fortemente impattanti come le emozioni e i ricordi e spostando l'attenzione dall'oggetto dell'offerta alle persone destinatarie dell'offerta stessa.

1.3.2. Cos'è l'*emotional marketing*.

Il marketing emozionale o *emotional marketing* è una strategia di marketing che sfrutta la forza delle emozioni per studiare e, conseguentemente, indebolire qualsiasi resistenza psicologica all'acquisto⁷.

Abbattendo in maniera rivoluzionaria le ipotesi sulla piena razionalità del consumatore, il marketing emozionale sottolinea il carattere inconscio del sistema emotivo: elaborando nell'immediato le informazioni in maniera rapida e automatica, la risposta prodotta è quasi mai razionalmente ponderata ed è al contrario difficilmente controllabile.

Condurre il consumatore all'interno di un'esperienza totalizzante attraverso il veicolo delle emozioni, lo rende protagonista di un processo che lo appassiona e di cui difficilmente perderà memoria: è questo il primo passo per stabilire con lui un rapporto affettivo che lo motiverà ad un acquisto ripetuto (piuttosto che a una singola transazione) e, dunque, alla fidelizzazione.

Alla base del marketing emozionale, vi è un principio fondamentale delle relazioni umane: l'empatia, definita come la capacità della mente di percepire e comprendere appieno lo stato d'animo e le emozioni altrui⁷.

Riuscire a cogliere l'intensa portata del bagaglio emozionale dell'individuo consentirà di coglierne e anticiparne i desideri più reconditi, per poi soddisfarli: superare le sue aspettative immergendolo in un'esperienza coinvolgente che solleciti i cinque sensi e sfiori i suoi sentimenti consentirà di associare il brand a ricordi e sensazioni piacevoli, che persisteranno nel tempo.

Il marketing emozionale sottolinea come l'esperienza del consumo abbia grande valore oltre al prodotto in sé, e in questo modo sostiene e supporta le strategie di marketing esperienziale con l'obiettivo di individuare quale esperienza valorizzerà al meglio il prodotto.

1.3.3. Gli inneschi emotivi.

Chiarito che le emozioni giocano un ruolo fondamentale nel processo decisionale, è importante studiare quali sono gli inneschi emotivi più diffusi¹⁶, la cui analisi potrebbe portare ad una sapiente applicazione ai fini della realizzazione di campagne di marketing vincenti.

Molti inneschi emotivi presentano numerose similarità tra loro ed appartengono spesso alla stessa tipologia di persone: questo è il motivo per il quale sovente vengono utilizzati in combinazione nelle attività di marketing.

1) Paura.

La paura è un'emozione negativa talmente potente da avere l'abilità di annichilire, quando la si prova, qualsiasi altra sensazione: indurre l'individuo all'acquisto facendo leva sulla paura significa promettergli un bene o un servizio tramite cui riuscirà a superare o evitare una situazione temuta.

La situazione temuta, generalmente, è inquadrabile come una generalizzata ansia sociale di riuscire a mantenere il contatto con le attività che fanno gli altri: la paura di venire esclusi da eventi, esperienze, o contesti sociali gratificanti cade sotto l'acronimo americano di FOMO (Fear of Missing Out)¹⁷. Questa preoccupazione compulsiva è accentuata più che mai nel contesto sociale (o, forse, più esattamente, social) che viviamo oggi.

¹⁶ Centofanti, G. *Marketing emozionale*, via shopify.it, 2018

¹⁷ Przybylski, A.K.; Murayama, K; DeHaanc, C; Gladwelld, V. *Motivational, emotional, and behavioral correlates of fear of missing out*, in *Computers in Human Behavior*, vol. 29, n. 4, 2013 (in inglese)

Le piattaforme, che consentono o per lo meno danno la parvenza di essere continuamente connessi con gli altri e partecipare alle loro vite, in alcuni casi non fanno altro che acuire la percezione di solitudine ed isolamento di chi ne usufruisce: una dipendenza psicologica dall'essere costantemente online potrebbe portare ad uno stato di ansia qualora ci si senta scollegati, portando quindi alla sopracitata FOMO.

Fare leva sulla paura nel marketing significa indurre all'acquisto sottolineando l'esclusività di alcuni benefici esclusivi di cui si potrà godere solo aderendo a un determinato programma o acquistando un determinato pacchetto, magari mettendo anche pressione menzionando una scadenza dell'offerta molto ravvicinata, o un numero limitato di posti disponibili.

2) Senso di appartenenza.

Di pari passo con la sensazione di paura, come si è detto, va il senso di appartenenza: sentirsi parte di una comunità è una necessità umana che può essere sfruttata a livello di marketing facendo sentire l'individuo come parte di una cerchia esclusiva, e lo strumento più gettonato risulta quello dei social media, che possono rafforzare la relazione con il brand e quasi umanizzarlo.

3) Senso di colpa.

Anche il senso di colpa è una forte emozione negativa che potrà essere alleviata soltanto se il bene proposto sarà specifico e ad essa immediatamente relazionata: su cosa fare leva, se non sul senso di colpa, nel promuovere una palestra? Puntare l'attenzione sui chili di troppo accumulati nei mesi precedenti e promettere un corpo asciutto grazie ai propri servizi è ciò su cui si fonda la tecnica della maggioranza delle loro campagne promozionali.

4) Fiducia.

Trasmettere fiducia all'individuo è alla base della creazione di una qualsiasi relazione a lungo termine: infondere una sensazione di affidabilità nel cliente significa, in primo luogo, essere chiari e trasparenti nelle proprie attività promozionali; in secondo luogo, può poi voler dire affidare la propria serietà alla testimonianza di terzi tramite recensioni o testimonianze: le opportunità migliori per esercitare un'influenza sulla marca si verificano nel post acquisto, quando tra l'altro potranno attivarsi meccanismi virtuosi di *word of mouth*. C'è da ricordare, infatti, che "non c'è migliore pubblicità di un cliente soddisfatto" ⁷.

5) Percezione del valore.

Benché le nostre scelte siano soggettive come pure la rilevanza attribuita a determinati eventi e situazioni, il denominatore comune di una qualsiasi transazione di acquisto è proprio la percezione di un determinato valore.

Per motivare un cliente all'acquisto, pertanto, sarà fondamentale che questi ne percepisca un valore intrinseco: la formula "prendi due, paghi uno", ad esempio, risponde a questo paradigma.

6) Invidia.

Benché negativa, l'invidia è una sensazione molto forte che si collega automaticamente alla competizione e, pertanto, alla motivazione dell'individuo a superare l'altro nell'ambito di confronto: pensare di migliorarsi rispetto ai propri pari grazie ad un determinato prodotto, ne inciterà l'acquisto. Fare leva su questo innesco emotivo è possibile per qualsiasi bene, ma è particolarmente tipico del settore del lusso.

7) Appagamento immediato.

L'immediatezza nella gratificazione, ormai largamente diffusa se non da prassi per servizi quali la consegna di prodotti a casa o la fruizione di contenuti online, è una sensazione che tra le altre cose produce un senso di autorevolezza e ammirazione di sé.

Nell'utilizzare questo innesco emotivo, non si può prescindere dal sottolineare la rapidità, l'efficienza e l'immediatezza del beneficio che deriverà dall'acquisto di un determinato prodotto, prerogative trasmissibili in via principale con locuzioni temporali riferite al brevissimo termine.

8) Aspirazione alla leadership.

Essere gli iniziatori di una determinata abitudine all'interno della propria famiglia o tra i propri amici infonde in sé una sensazione di prestigio ed autorevolezza all'interno della comunità. Il desiderio di leadership si palesa, pertanto, nell'aspirazione ad essere fra i primi a testare determinati prodotti per poi recensirli e consigliarli alla propria cerchia. Persone con un profilo del genere si sentiranno motivate all'acquisto qualora percepiscano la sensazione di essere al pari con le novità sul mercato: per stimolarle, sarà più che utile creare una newsletter che li notifichi prima degli altri del lancio di un determinato prodotto.

9) Sindrome dell'influencer.

Il desiderio di essere alla moda o, addirittura, fare tendenza è nel mondo interconnesso di oggi comune più che mai; azzardando la definizione "sindrome dell'influencer", questo innesco emotivo richiede che nella promozione di determinati prodotti ne emergano gli aspetti più trendy, e spesso fa affidamento su testimonial del mondo dello spettacolo: la volontà di essere in linea con le nuove tendenze andrà di pari passo con la sensazione di poter replicare il proprio idolo mediante il prodotto che lui stesso utilizza.

10) Mancanza di tempo.

Il mondo di oggi è in continua evoluzione: quel che sembrava impossibile è diventato routinario, universalmente e continuamente connesso, alla portata di click e alla portata di tutti. In un contesto simile, la problematica sociale più largamente lamentata nelle comunità occidentali è il fattore tempo.

Al giorno d'oggi, infatti, le ore convenzionalmente assegnate alla giornata non bastano più neanche ai bambini e l'andare di fretta è un grande comun denominatore che causa diversi malesseri o quanto meno stati di stress.

Ecco il motivo per il quale un'offerta che prometta di far risparmiare minuti preziosi risulterà vincente, si pensi ad esempio alla pubblicità di un prodotto culinario immediatamente servibile a tavola, indirizzato a chiunque abbia brevi pause pranzo.

1.3.4. Le leve dell'*emotional marketing*.

Le strategie di *emotional marketing* fanno inevitabilmente affidamento su fattori imprescindibili in grado di sollecitare la mente – ma, soprattutto, le percezioni emotive – degli individui a cui sono rivolte: un linguaggio emozionante e appassionante, immagini incisive e storie in cui immedesimarsi saranno alla base di una campagna di successo².

1.3.4.1. Linguaggio.

Il processo di scelta di parole, aspetti retorici e fonologici, inclusi i relativi vuoti quali pause sintattiche o di lettura, è indubbiamente lungo, minuzioso e complesso.

Assai importante ai fini della presentazione di un qualsivoglia prodotto, poi, è la cura del significato dei termini scelti, che vadano a sostenere – anziché demolire – i relativi significati all'interno delle campagne promozionali¹⁸.

Il linguaggio è lo strumento basilare di comunicazione, e consente di creare associazioni mentali preziose su cui il marketing può e deve fare leva: l'uso creativo del linguaggio con scopi persuasivi richiede di gestire risorse linguistiche per arrivare, come output finale, al messaggio perfetto, che tenga conto del target a cui è rivolto e delle reazioni che è destinato a suscitare.

La pubblicità si serve del linguaggio costruendo advertising *ad hoc*, spesso composti da monosillabi o da giochi di parole, o anche da costruzioni ossimoriche e inusuali che a primo impatto possono quasi sembrare errori.

Il marketing emozionale attribuisce, va da sé, una grande rilevanza al linguaggio, che deve essere capace di coinvolgere tutti e cinque i sensi e la sfera emozionale.

Gli advertising collegati al mondo dello sport sono normalmente costruiti su imperativi e brevi frasi pullulanti di aggettivi superlativi o che indicano un limite estremo: si pensi all'“Impossible is nothing” di Adidas o a “Just Do It” di Nike.

Gli advertising di Adidas e Nike:



Adidas-group.com; rtrsports.com, 2020

Per l'industria automobilistica, invece, si ricorre di solito a domande retoriche, come “*Do you enjoy driving?*” di BMW¹⁵, mentre per i prodotti di bellezza si prediligono parole che sottintendano concetti universali che trasmettono positività (serenità, libertà, avventura, vita, amore, seduzione ecc.). Per fare degli esempi, si pensi alle profumazioni Joy di Dior o a Explorer di Mont Blanc¹⁵.

¹⁸ Pizarro, A. D. *Il Linguaggio del Mondo del Marketing*, via romebusinessschool.it

Gli advertising per “Joy”, Dior ed “Explorer”, Mont Blanc:



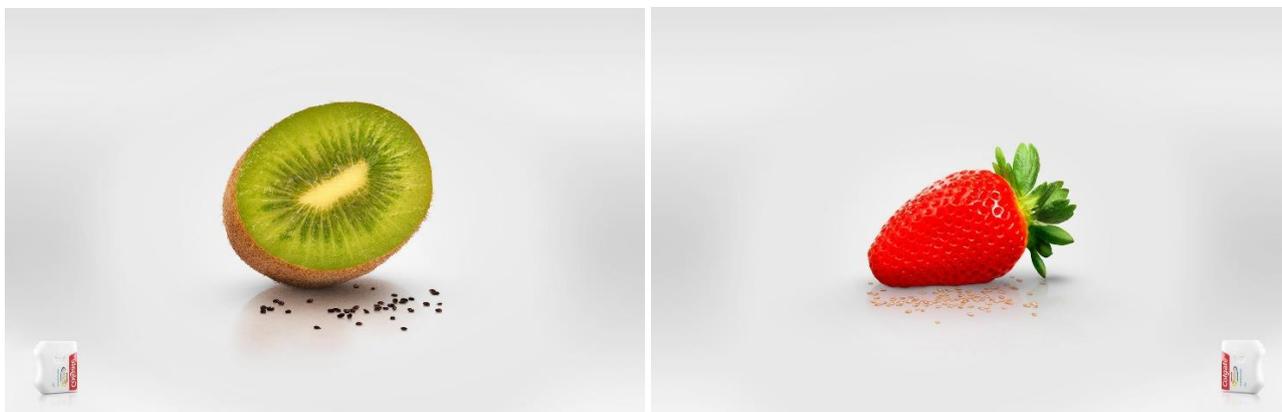
Elle.com, 2018; interparfums.fr, 2019

1.3.4.2. Immagini.

Le immagini giocano un ruolo fondamentale nell’approccio con il cliente, soprattutto per l’immediatezza di cui imprimono la comunicazione. All’interno della categoria rientrano fotografie, video o grafiche, attraverso le quali catturare emotivamente lo spettatore¹⁹.

Spesso linguaggio e immagini operano congiuntamente alla creazione di un messaggio che possa essere il più accattivante possibile, ma ci sono anche casi di pubblicità senza parole, in cui le immagini dell’advertising parlano da sé. Al brand si cuce addosso un’idea che non necessita di aggiunte testuali: si parla di no-copy adv, che riesce a veicolare un’informazione attraverso la sola forza del visual. Ecco alcuni esempi eclatanti:

Colgate, “Dental Floss”:



Trendhunter.com, 2011

¹⁹ La forza delle immagini nel marketing, via digital-coach.it

Nivea, “Nivea night”:



Pinterest.com, 2006

Lego, “Build the Future”:



Collater.al, 2017

1.3.4.3. Storytelling.

Quando si parla di storytelling si fa riferimento alla tecnica di comunicazione per la quale, raccontando una storia attraverso i tipici espedienti narrativi, si punta sull’immedesimazione del lettore o ascoltatore così da suscitare dentro di lui sensazioni talmente forti da indurlo alla decisione o all’azione²⁰.

²⁰ Amodeo, E. *Storytelling: l’arte di raccontare storie nel digital marketing*, via wearemarketers.net, 2016

Trattandosi di una storia persuasiva, questa vede sempre un soggetto alle prese con una seria difficoltà da superare: l'espedito tramite cui farlo e che condurrà al lieto fine, sarà proprio il prodotto su cui si vuole indirizzare l'attenzione, offerto dal brand che fornirà un supporto concreto e fondamentale.

Si pensi alla comunicazione di Nutella, Mulino Bianco o Coca Cola, che mettono al centro delle proprie campagne promozionale storie, persone, esperienze e, dunque, emozioni, rendendo lo spettatore parte di una piccola comunità in cui si riconosce.

Nutella e Mulino Bianco: valori, amicizia e famiglia:



Screenshot da youtube.it, 2019 e 2018

1.4. Moduli strategici esperienziali.

Interessando anche discipline quali la psicologia, la sociologia e l'antropologia, il concetto di esperienza va inevitabilmente a impattare con la sfera interiore dell'individuo e, dunque, con il suo comportamento sociale.

Trattandosi di eventi che si verificano in risposta ad una qualche stimolazione, le esperienze non sono auto-generate ma indotte e pertanto classificabili, secondo Schmitt, in diverse categorie: ognuna di queste si differenzia per struttura e processi intrinseci, che costituiscono gli obiettivi delle politiche di marketing. Si parla, pertanto, di Moduli Strategici Esperienziali (SEM)².

Benché si tratti di tipologie di esperienze distinte, Schmitt precisa come la potenza esperienziale più forte risieda nel coniugare le diverse caratteristiche di ciascun Modulo, dando vita ad ibridi olistici.

I Moduli Strategici Esperienziali, che dunque costituiscono il sostegno strategico del comportamento sociale dell'individuo, sono cinque e prendono le denominazioni di *Sense*, *Feel*, *Think*, *Act* e *Relate*.

1.4.1. *Sense* – esperienza sensoriale.

Il marketing del *Sense* si pone l'obiettivo di creare esperienze sensoriali che coinvolgano i cinque sensi, ed è applicabile sia nella fase di vendita che in quella di pre-vendita, consumo e post-acquisto, così da differenziare l'azienda e renderla riconoscibile, accrescere il valore dei prodotti e attrarre i clienti.

A contribuire alla creazione di campagne promozionali che possano indurre esperienze sensoriali di forte impatto sono sicuramente immagini, suoni e profumi.

1.4.1.1. La vista.

Per quel che riguarda le immagini e, pertanto, la sfera visiva, nessun elemento sarà lasciato al caso: soggetti, contesti rappresentati (e l'effettiva resa visiva di tali contesti), esteticità del lettering e in generale design e colori²¹. Si potranno infatti prediligere i toni caldi oppure quelli freddi a seconda della sensazione che si vuole indurre nello spettatore.

Il rosso, il giallo o l'arancione sono colori caldi che trasmettono una sensazione di eccitazione e di energia; il rosso, in particolare, trasmette emozioni più o meno positive ma in ogni caso sempre forti e travolgenti: amore, passione, odio, rabbia, pericolo, eccitazione, avventura.

Il colore giallo trasmette invece diversi significati, tra cui preoccupazione, curiosità, gioia, allegria, positività, vivacità e freschezza, ed è per antonomasia associato al sole e al calore.

²¹ Iannalfo, R. *Come la psicologia e la percezione dei colori influenzano gli acquisti*, via blog.leevia.com, 2018

Adv per Mon Cheri, Ferrero ed Aperol Spritz, Campari:



Ferrero.it e pinterest.it, 2020

I colori freddi come il blu, il verde e il grigio, invece, infondono una sensazione di calma e rilassamento: il verde fa riferimento alla natura, alla salute, al benessere, alla freschezza, alla purezza, alla gioventù e al rinnovamento, ed ha un “effetto calmante” sullo spettatore.

Il blu, che è il colore del cielo e dell’acqua, trasmette un’idea di profondità, potenza, calma, equilibrio, fiducia, successo e lealtà – molto usato in ambito medico e salutistico.

Winni's, “Per un mondo più pulito” e Oral-B:



Screenshot da youtube.it, 2015 e 2018

1.4.1.2. L’udito.

Tra i cinque sensi l’udito è forse secondo solo alla vista nella potenza evocativa data dalla ricezione di stimoli esterni: la scelta di una specifica canzone o melodia, di una determinata voce (e le relative specifiche: che appartenga ad un uomo o a una donna, il timbro, il tono usato, le pause e l’enfasi data a determinate parole), di un rumore non sarà mai casuale.

Questo risulta immediatamente evidente nelle campagne pubblicitarie, che fanno un uso importante di suoni: anche il silenzio, durante uno spot, può essere una scelta sapiente e ben studiata. Ma anche la scelta di posizionare lo stesso punto vendita all'interno di un centro commerciale, sul corso principale di una città o in uno spazio aperto e quasi isolato, produrrà come risultante scenari sonori completamente differenti. Di conseguenza, l'esperienza del consumatore risulterà diversa in tutti e tre i casi e susciterà emozioni differenti.

Per quanto riguarda advertising iconici, si pensi al rombo del motore delle moto Harley Davidson o delle Ferrari, come pure alla calda voce femminile nella pubblicità Lindt – “Lindor Irresistibile Scioglievolezza” o al tipico “crack” nella sponsorizzazione dei Tuc Cracker: ognuno di questi suoni produce esperienze sensoriali particolari.

1.4.1.3. Il tatto.

L'esperienza tattile è fondamentale, essendo spesso il tatto a decretare la decisione finale su un determinato prodotto, di fronte al quale compare sempre la tentazione di toccarlo prima di decidere: al contatto, il materiale potrà confermare o deludere le aspettative e determinare o meno la conferma dell'acquisto²². Seguendo la medesima logica di ragionamento, di sostanziale rilevanza risulta il packaging del prodotto con tutti i suoi attributi.

Per quanto riguarda, invece, uno spot pubblicitario, trasmettere una sensazione tattile attraverso le immagini è difficile tanto quanto potente qualora il tentativo vada a buon fine: molto utili in questo senso le immagini che replicano proprio il contatto e che mettano quindi in moto un meccanismo di identificazione dello spettatore. Del resto, il tatto è un senso veramente importante in grado di fare scattare immediatamente la memoria a fronte di una sensazione nota.

Guardare due corpi che si sfiorano trasmetterà immediatamente la passionalità di quell'istante; vedere qualcuno che a bordo piscina immerge i piedi nell'acqua fresca trasmetterà immediatamente una sensazione di refrigerio; osservare mani che, con grande maestria, sfiorano materiali o tessuti di un certo tipo comunicherà, ogni volta, sensazioni differenti.

²² Pioli, M. *Il marketing dei sensi - il tatto*, via doubleentry.it

Ad ogni materiale si associano infatti delle associazioni tattili, tra cui si ricordano di seguito le più comuni.

- Legno: calore, naturalezza, robustezza, affidabilità.
- Terracotta: calore, artigianalità.
- Carta: leggerezza, creatività.
- Pietra: pesantezza, concretezza, solidità.
- Stoffa: morbidezza, delicatezza, gradevolezza.
- Metallo: freddo, modernità, resistenza.

Per fare degli esempi, si pensi allo spot del profumo Eros Pour Femme & Pour Homme di Versace o alle pubblicità di Poltronesofà in cui gli “artigiani della qualità” sono a lavoro e a diretto contatto con i materiali dei loro divani.

Versace, “Eros” e Poltronesofà, “Gli artigiani della qualità”:



Screenshot da youtube.it, 2015 e 2016

1.4.1.4. Il gusto.

Il gusto è il più sensibile e personale dei cinque sensi, che presenta una forte interconnessione con gli altri quattro: la maggior parte di ciò che si percepisce attraverso questo senso dipende dall'odore, dalla vista e addirittura dalle modalità in cui viene servito il cibo.

Fornire al proprio cliente un'esperienza che coinvolga direttamente il gusto può significare offrirgli, magari in particolari occasioni, momenti golosi in cui non gli si sta “dando da

mangiare”, ma offrendo una vera e propria esperienza a cominciare dall’accoglienza e dal look del personale, passando per l’appeal del servizio (di qualsiasi tipo esso sia) e arrivando, ovviamente, alla qualità e quantità del cibo.

La tipologia di esperienza che viene offerta, ovviamente, deve essere allineata all’immagine complessiva dell’attività, altrimenti avrà la conseguenza di confondere il consumatore anziché fidelizzarlo.

Per quanto riguarda invece gli advertising, il gusto viene richiamato mediante la stimolazione visiva e l’utilizzo di parole che esprimono le caratteristiche del prodotto in termini di dolcezza, croccantezza, decisione dei sapori.

Si pensi, a tal proposito, alla pubblicità Lindor – Lindt, in cui la musica soave, lo scroscio della pioggia, lo scoppiettio del fuoco, il rumore della confezione del cioccolatino, il calore della voce narrante e la scelta delle parole (“estasi”, “irresistibile scioglievolezza”, “*mâitre chocolatier*” – piene di consonanti liquide) non fanno che descrivere la consistenza del prodotto e le sensazioni che suscita.

Ferrero, “Mon Cheri” e Lindor, “Les Maîtres Chocolatiers”:



Advertiser.it, 2013 e 2018

1.4.1.5. L’olfatto.

L’olfatto è il senso più persuasivo che esista che, se “sfruttato” correttamente, potrà rendere un prodotto indimenticabile e un brand indelebile nella mente dei consumatori grazie all’associazione inconscia che il cervello fa con quel determinato odore.

Si pensi alla comunissima associazione tra l'odore del talco (o, spesso, proprio il nome "Borotalco") e i ricordi della propria infanzia, o a quella tra l'odore del legno di cedro e i colori a pastello: ecco come un odore comune a diversi prodotti può diventare automaticamente identificativo di un marchio nell'inconscio collettivo.

Banalmente, poi, si può pensare anche a tutte quelle tecniche che oggi consentono, strofinando una confezione o una pagina pubblicitaria, di sentire un profumo o un aroma particolare; è inoltre possibile creare azioni mirate di diffusione di aromi e profumi, che attirano l'attenzione nel momento voluto, nel luogo desiderato, per una durata di tempo prestabilita; per l'emanazione dell'aroma ci si può servire di supporti materiali (come carte o tessuti) oppure questo può essere diffuso indistintamente in tutto l'ambiente.

Per quanto riguarda la pubblicità, invece, le esperienze sensoriali che coinvolgono l'olfatto vanno di pari passo con quelle del gusto e si servono di immagini e termini che rimandino alle caratteristiche del prodotto in questione.

Ad ogni modo, le campagne pubblicitarie normalmente stimolano in simultanea più sensi se non tutti. Si pensi ancora una volta allo spot dei Mon Cheri, che utilizza suoni ed immagini altamente sensuali: di grande rilevanza, sicuramente, il rumore del cioccolato che si spezza al primo morso, la calda voce femminile, la gocciolina di sudore che scivola sulla schiena non appena si pronuncia la parola "Calore", la scelta dei termini che rimandano alla consistenza del cioccolatino¹⁵. Famoso, poi, è il caso di Perugina che apre la propria fabbrica al pubblico²³ così da stimolare un approccio sensoriale al prodotto: si visitano fabbrica, laboratorio e scuola di cioccolato, si fanno assaggi di tipi diversi di cioccolato e infine si creano dei cioccolatini assieme ad un maestro cioccolatiere.

1.4.2. *Feel* – esperienza emotiva.

Il marketing del *feel* si pone l'obiettivo di creare esperienze affettive, per cui è fondamentale comprendere quali siano gli stimoli più adatti a suscitare determinate emozioni e, in generale, una relazione empatica con il cliente.

²³ via perugiatoday.it

L'intento di solleticare la sfera più intrinseca del soggetto, quella più umorale e personale, finirà per amplificare sensazioni leggermente positive rendendole così emozioni sempre favorevoli, ma più forti e durature: gioia, entusiasmo, euforia².

Un esempio lampante può essere l'Acquario di Genova, che coinvolge emotivamente il pubblico offrendo non solo la possibilità di visitare gli spazi, ma anche quella di viverli pienamente generando grande meraviglia e stupore: se ai bambini vengono trasmesse tutte le conoscenze relative all'ecosistema marino in un contesto ludico, con gli adulti il consolidamento del legame affettivo avviene attraverso la comunicazione, sia dentro che fuori l'Acquario.

Per quanto riguarda campagne pubblicitarie di successo che hanno puntato sul Modulo del *Feel*, si ricorda sicuramente lo spot del 2017 per il profumo Miss Dior in cui Natalie Portman chiedeva allo spettatore "*And you, what would you do for love?*": il corto ha coinvolto non solo personaggi noti del calibro di Robert Pattinson, Jennifer Lawrence, Johnny Depp, Charlize Theron e molti altri, ma anche persone comuni. A tutti loro veniva rivolto il medesimo quesito, andando ad indagare le mille sfaccettature dell'amore e i modi personali di dimostrarlo – cosa si è capaci di fare, cosa si osa fare per amore. Il coinvolgimento emotivo dello spettatore non finiva qui, perché gli si chiedeva di rispondere in prima persona alla domanda sulle piattaforme social, utilizzando un hashtag dedicato: non solo, perché per ogni post caricato Dior avrebbe donato un dollaro all'associazione We, che si occupa dell'educazione femminile in oltre 45 paesi nel mondo²⁴.

Il brand che per eccellenza fa leva sul marketing del *feel*, comunque, è Coca Cola: lo slogan è non a caso "Taste the feeling", e gli advertising si fondano sulla vendita di emozioni quali la felicità e la spensieratezza.

Impossibile, poi, dimenticare la campagna di marketing in cui l'azienda rimuove il celebre logo dalle bottiglie, per fare spazio al nome proprio dei consumatori: il lancio sul mercato di bottiglie personalizzate al grido di "Share a Coke with", inizialmente voluto per coinvolgere in particolar modo gli adolescenti, ben presto conquista ogni fascia di età.

²⁴ Pelucchi, F. *And You? What would you do for love?*, via piuma.me, 2017

Un'altra campagna di marketing di Coca Cola è stata "Bacia la felicità": in cento anni di storia, tra i milioni di persone che hanno baciato la celebre bottiglia figurano anche star come Marilyn Monroe, Elvis Presley o Ray Charles. La campagna "Bacia la felicità" si fonda proprio sulla capacità di Coca Cola di unire le persone (perché "tutti bevono Coca Cola", al di là della fama) e trasmettere felicità.

Coca Cola, "Taste the feeling", "Share a Coke, with...", "I've kissed...":



Icircle.it, 2016; Independent.co.uk, 2017; Pinterest.com, 2015

1.4.3. *Think* – esperienza cognitiva.

Il marketing del *Think* crea esperienze cognitive attraverso la stimolazione del pensiero orientandolo verso attività creative di riflessione e problem solving. L'invito rivolto all'individuo a ragionare, a pensare, a ideare, ha l'obiettivo di generare intrigo, sorpresa e provocazione.

Innumerevoli gli esempi nel campo tecnologico: si pensi allo "*Human Nature*" di Samsung, con cui l'azienda parla della propria fiducia nelle potenzialità dell'uomo; all'"*Empowering Innovation*" con cui Microsoft sottolinea le capacità umane e il loro potenziamento dato dall'uso dell'intelligenza artificiale; al celebre "*Think different*" di Apple. Quest'ultimo è interpretabile come un invito a ragionare con la propria testa, a divergere dagli altri, ad essere creativi, originali, controcorrente: non a caso i testimonial d'eccezione delle campagne di comunicazione vedono celebrità tra cui Einstein, Martin Luther King, Ghandi e John Lennon.

Ma il settore pubblicitario ha prodotto numerose campagne che agiscono sullo spettatore, a cui si richiede di svolgere un vero e proprio lavoro di decodificazione per una comprensione accurata del messaggio: un esempio è dato da Ikea, che produce molteplici pubblicità visive che

hanno bisogno giusto di qualche attimo di osservazione (in cui si attivano meccanismi di problem-solving) per essere comprese.

Ikea, Assembly Service:



Pinterest.com, 2015

Benché si tratti di strategie molto efficaci, occorre comunque utilizzarle con criterio: basti pensare allo scalpore che fece il contest lanciato da Carpisa nel 2017 con cui, una volta acquistata una borsa, il candidato avrebbe dovuto elaborare un piano di comunicazione per l'azienda grazie al quale avrebbe concorso a vincere uno stage di un mese per l'ufficio Marketing & Advertising dell'azienda²⁵: un po' pretenzioso e non troppo sensato.

1.4.4. Act – esperienza stimolante.

Il marketing dell'Act punta a persuadere i consumatori attraverso le esperienze corporee, proponendo loro alternative di comportamento e di stili di vita: questo intento è spesso rafforzato nelle campagne pubblicitarie dalla presenza di personaggi famosi, come attori o sportivi, che fungono da modello e sono rivestiti di una carica emozionale e motivazionale.

Si pensi al "Just do it" di Nike che, attraverso atleti famosi in azione, spinge il cliente a superare i propri limiti; oppure a Decathlon, che organizza periodicamente una serie di eventi sportivi a tema in giro per l'Italia.

²⁵ Colagrossi, L. *Concorso Carpisa "Compra una borsa, vinci uno stage!"*, via losbuffo.com, 2017

1.4.5. *Relate* – esperienza relazionale.

Il marketing del *Relate* coniuga gli aspetti degli altri quattro moduli, con lo scopo di rafforzare ancor di più le relazioni dell'individuo all'interno del contesto sociale in cui è inserito: superando la sfera privata delle emozioni, il consumatore viene messo in relazione con una cerchia di soggetti aventi aspirazioni e interessi comuni, così da sviluppare il senso di appartenenza a un gruppo e affermare il proprio stato sociale.

La sociologia del consumo aiuta a spiegare questo fenomeno: ciascun individuo, infatti, costruisce la propria identità sulla base del rapporto intercorrente tra sé stesso, la massa della società e i contesti sociali ristretti con cui entra in contatto²⁶.

Utilizzato da numerose industrie, il Modulo *Relate* ha come emblema Harley Davidson, che non è solo una marca di motociclette, bensì uno stile di vita: i clienti considerano infatti i prodotti Harley come parte della propria identità; un caso simile si ha con Apple, i cui prodotti sono indicatori di un vero e proprio status per chi li possiede. Anche il diario scolastico Smemoranda degli anni '90 è un forte esempio di marketing *Relate*: famosissimo e di vasta diffusione, l'agenda dalle pagine bianche su cui annotare emozioni e pensieri oppure dediche dei propri amici era di fatto un modo per costruire la propria identità personale e culturale e interagire con gli altri.

Con il Modulo *Relate*, pertanto, si punta a delineare una comunità in cui riconoscersi, caratterizzata da passioni comuni che spesso la rendono una vera e propria élite.

1.5. *Experience provider*.

Gli *experience provider* (ExPro) o fornitori di esperienza sono gli strumenti attraverso i quali i moduli strategici esperienziali possono essere messi in atto; ne fanno parte la comunicazione, l'identità visiva e verbale, il co-branding, gli spazi espositivi, i media elettronici e le persone².

²⁶ Alberoni, F. *Consumi e Società*. Bologna: Il Mulino, 1964

Di seguito si propone un'elencazione non troppo dettagliata di alcuni degli ExPro maggiormente utilizzati, giacché molti di essi sono già stati ampiamente discussi nel paragrafo precedente relativo ai SEM²⁷.

La comunicazione fa riferimento, in primo luogo, alla pubblicità, e poi alle varie modalità con cui l'azienda si relaziona con l'esterno: brochure, newsletter, relazioni pubbliche e via dicendo. La pubblicità gioca un ruolo fondamentale e, nella sua composizione, dovrebbe riuscire a raggiungere diversi obiettivi di comunicazione l'uno di seguito all'altro:

- 1) Dare consapevolezza: attrarre l'attenzione dello spettatore sulla marca.
- 2) Comprensione del messaggio: puntare l'attenzione sulle caratteristiche e i benefici del prodotto, che devono essere ben recepiti.
- 3) Attivazione di un atteggiamento positivo nei confronti della marca.

Solo in questo modo sarà possibile far nascere nell'osservatore l'intenzione di acquisto.

Per quanto riguarda l'identità visiva e verbale, giocano un ruolo fondamentale le caratteristiche estetiche del logo e dei codici di marca, di cui per altro acquistano importanza eventuali rilievi onomatopeici o associativi che possibilmente contribuiscono a renderli "esperienziali".

Anche media elettronici, persone, design del prodotto e packaging, come detto, fungono da strumento di attivazione dei SEM; un discorso più approfondito, invece, verrà intrapreso nei capitoli seguenti per quanto riguarda lo spazio espositivo, sia esso di natura fisica oppure virtuale.

²⁷ Cfr. 1.4. Moduli strategici esperienziali.

2) Il Servicescape.

2.1. Service Marketing Mix: il modello delle 7P di Booms & Bitner.

Il Service Marketing Mix è stato messo a punto negli anni Ottanta da Bernard H. Booms e Mary J. Bitner²⁸ estendendo a sette elementi il modello originale di Marketing Mix “delle 4P”: attraverso questo adattamento, il mix è applicabile anche all’interno delle società di servizi e ad ambienti ad alta intensità di conoscenza.

2.1.1. Il marketing mix tradizionale.

Il marketing mix tradizionale, teorizzato per la prima volta da Jerome McCarthy²⁹, sta ad indicare la combinazione delle quattro “leve decisionali” di marketing operativo, attraverso cui contribuire al raggiungimento degli obiettivi delineati dal cosiddetto marketing strategico³⁰.

Le 4P stanno ad indicare:

- 1) *Product* – prodotto.
- 2) *Price* – prezzo.
- 3) *Placement* – distribuzione.
- 4) *Promotion* – comunicazione.

2.1.1.1. *Product.*

Con “prodotto” si intende il bene oppure il servizio che viene offerto sul mercato al fine di soddisfare specifici bisogni; avendo a che fare con le esigenze degli individui, l’evoluzione tecnologica, il paradigma distributivo e il confronto con i competitor, il prodotto è un elemento estremamente dinamico.

²⁸ Booms, Bernard H. e Mary J. Bitner. *Marketing of Services*. Chicago: American Marketing Association, 1981 (in inglese)

²⁹ McCarthy, Jerome. *Basic Marketing. A Managerial Approach*, 1960 (in inglese)

³⁰ Fontana, Franco e Caroli, Matteo. *Economia e gestione delle imprese*. Milano: The McGraw-Hill Education, 2017

Nella gestione del prodotto, sarà fondamentale monitorare nel continuo le sue performance e le corrispondenti risposte dei consumatori, sia in termini potenziali (di comprovata corrispondenza tra bisogno e soddisfazione effettiva dello stesso) che effettivi (di feedback complessivo).

2.1.1.2. *Price.*

Il prezzo sta ad indicare la quantità di denaro che il cliente è disposto ad esborsare in cambio di un determinato bene o servizio ed è l'unica leva del marketing che, oltre ai costi, è in grado di generare ricavi: pertanto, risulta fondamentale non soltanto curarne la fissazione ad un determinato ammontare, ma anche le politiche specifiche a seconda degli obiettivi prefissati:

- Prezzi di scrematura (skimming pricing)
- Prezzi di penetrazione (penetration pricing)
- Prezzi psicologici (psychological pricing)
- Prezzi diversificati (segment pricing)

La contribuzione del prezzo al marketing mix assume diverse declinazioni a seconda del tipo di prodotto e/o servizio trattato, la posizione assunta all'interno del canale distributivo, lo stadio del ciclo di vita raggiunto e la relazione concorrenziale con i propri competitor.

La fissazione del prezzo, inoltre, tiene conto di alcuni fattori che segnano limiti inferiori e superiori sulla base, rispettivamente, dei costi totali di produzione sopportati e l'elasticità della curva di domanda dei consumatori. Per altro, quest'ultima non è di facile (né tantomeno preventiva) individuazione, pertanto l'impresa può limitarsi a verificare ex post l'appropriatezza del prezzo fissato, andando ad effettuare via via delle correzioni per meglio adattarlo all'andamento della curva.

2.1.1.3. *Placement.*

La distribuzione fa riferimento all'insieme di attività poste in essere per far giungere un determinato prodotto al consumatore: i canali distributivi rappresentano il mezzo che consente

di avere cura dell'insieme dei vari passaggi intermedi, concentrandosi su azioni e decisioni necessarie a rendere disponibili i prodotti quando, dove e come i consumatori desiderano.

La gestione dei canali distributivi (o *channel management*) richiede di strutturare una rete di distribuzione che tenga conto non soltanto della scelta dei canali, ma anche del numero di livelli di intermediazione da porre tra produttore e consumatore finale e degli adattamenti necessari da apportare per rispondere ad esigenze di tipo locale o di differenze in ambito internazionale.

La composizione del mix di canali distributivi dipende dalle caratteristiche dei prodotti ma anche del proprio target obiettivo, il tutto sulla base delle politiche di marketing d'insieme perseguite; in particolare, una prima classificazione si può fare andando a cogliere le differenze tra canali diretti e indiretti: mentre il canale diretto (senza ulteriori posizioni tra produttore e consumatore finale) offre un alto grado di controllo a fronte di elevati costi fissi, il canale indiretto (ulteriormente differenziabile a seconda del grado di intermediazione e, pertanto, del numero di livelli intermedi) potendo contare su investimenti meno costosi garantisce, tra le altre cose, un minore controllo.

2.1.1.4. *Promotion.*

La comunicazione (o, in inglese, *promotion*) di un determinato prodotto o servizio è volta a promuoverlo e darne comunicazione al mercato, e le tecniche perseguite fanno riferimento a: promozioni alle vendite, pubblicità (*advertising*), propaganda (*publicity*), sponsorizzazione, *direct marketing*, pubbliche relazioni (*public relations*), merchandising, vendite porta a porta, *personal selling*.

Il raggio d'azione della *Promotion* è stato esteso solo recentemente, giacché solo dagli anni Ottanta si può parlare di *marketing communication*, intesa come gestione unitaria delle attività di comunicazione di marketing, e di impiego strategico anziché meramente tattico e non programmato com'era stato fatto fino a quel momento: non più considerata un semplice strumento delle vendite, la *Promotion* viene oggi vista come un modo efficace e potentissimo attraverso cui rafforzare la *brand image* e la fedeltà del cliente³¹.

³¹ Kotler P.; Keller K.; Ancarani F.; Costabile M. *Marketing Management*. Milano: Pearson Italia, 2017

2.1.2. Dalle 4P alle 4C.

Si deve a Robert F. Lauterborn una teorizzazione diversa del marketing mix del 1993, per la quale le 4P sono state trasformate in 4C secondo un approccio “clienti-centrico”³²:

- 1) *Consumer* (in luogo di *Product*): l'attenzione è rivolta alla soddisfazione del proprio target, pertanto si ricerca una comprensione più ampia delle sue esigenze in funzione delle quali adattare il prodotto. Fondamentale, quindi, l'analisi e l'immedesimazione nel proprio cliente obiettivo, oltre che lo studio dell'offerta dei concorrenti nell'ottica di raggiungimento di un chiaro vantaggio competitivo.
- 2) *Cost* (in luogo di *Price*): sulla base dell'assunto che ogni individuo assegna, più o meno consapevolmente, uno specifico valore a ciascun prodotto, e che a seconda del proprio budget indirizzerà i propri acquisti, ci si concentra ora sull'insieme dei costi sostenuti dall'acquirente per usufruire del prodotto (visto anche in termini comparativi con la concorrenza). La soddisfazione viene indagata non soltanto dei termini di benessere, ma anche di aspetto finanziario.
- 3) *Convenience* (in luogo di *Placement*): fa riferimento alla reperibilità di un prodotto e la comodità di accedervi o raccogliere informazioni su di esso.
- 4) *Communication* (in luogo di *Promotion*): la concezione di comunicazione amplia ancora di più se possibile, il raggio di indirizzamento al cliente, superando tecniche come pubblicità e merchandising per dirigersi verso il rafforzamento del brand, la costruzione della reputazione e di un legame saldo e duraturo.

³² Schullz, Don E.; Tannenbaum, Stanley I.; Lauterborn, Robert F. *Integrated Marketing Communications*. NTC Business Books, 1993 (in inglese)

2.1.3. Service Marketing Mix: le nuove P.

Il Service Marketing Mix¹ estende il tradizionale mix del marketing portando a sette le quattro leve previste dal modello: accanto a *Product, Price, Placement e Promotion*, si trovano ora anche *People, Process e Physical Evidence*.

La *ratio* insita dietro il nuovo approccio di Booms e Bitner sta nella consapevolezza che i prodotti ma in particolare i servizi inglobano dentro di sé caratteristiche uniche di intangibilità, eterogeneità e inseparabilità³: è stata questa maggiore attenzione a rendere il modello così di successo, tant'è che nella scienza del marketing dei servizi è divenuto la prassi nella progettazione delle politiche delle P, strategicamente integrate tra loro.

Le 3P del Service Marketing Mix, in ultimo, determinano il successo e l'incisività di un'impresa di servizi ed influenzano le esigenze di acquisto e la soddisfazione ed esperienza del cliente.

2.1.3.1. *People*.

Quando si parla di "persone" nel modello di Service Marketing Mix, si fa riferimento a chi, direttamente o indirettamente, sia coinvolto nella commercializzazione del prodotto o del servizio: direzione, gli stessi clienti (che, a loro volta, forti delle proprie esperienze contribuiranno a creare una specifica identità di brand) e il personale a stretto contatto con il cliente (*account manager*, rappresentanti, operatori call center o *contact center*, dipendenti in-store ecc.). In particolare, proprio i dipendenti di contatto traslano sul piano pratico la qualità, rendendola un servizio integrato, per di più, con le proprie caratteristiche personali che convogliano all'interno dell'erogazione dello stesso¹.

La gestione efficace dei dipendenti di contatto risulta un punto critico di qualsiasi impresa che offra servizi, al fine di monitorarne la qualità rispetto, tra le altre cose, ad atteggiamenti e comportamenti: recandosi presso un parrucchiere, ad esempio, il cliente si aspetterà di ricevere non solo un ottimo trattamento nella cura dei propri capelli, ma anche un certo livello di attenzione, gentilezza e messa a proprio agio da parte dei dipendenti del salone.

La qualità di un servizio, sempre con riferimento all'atteggiamento dei dipendenti, tra le altre cose va letta anche in termini di omogeneità nel trattamento dei diversi clienti, cosa che contribuirà a creare una specifica percezione, positiva o negativa a seconda dei casi, che a sua volta potrà influenzare la sua soddisfazione e le successive intenzioni di acquisto.

2.1.3.2. *Process.*

Con “processo” si indicano attività, procedure e protocolli attraverso la cui combinazione in sequenze specifiche il servizio viene erogato al cliente³³. Trattandosi, appunto, di una sequenza di attività, occorre definire e dare comunicazione al cliente nel modo più chiaro ed efficiente possibile delle modalità di fruizione: bisognerà, quindi, avere considerazione di possibili tempi di attesa (ad esempio, nel caso di una consegna o, tornando all'esempio del parrucchiere, del margine di attesa che si potrebbe avere tra il turno di un cliente e il successivo), o anche del grado di standardizzazione o, viceversa, personalizzazione del servizio (nel salone si potrebbe precisare, ad esempio, che sebbene la tipologia di tinta e acconciatura siano personalizzabili a seconda di ciascuna esigenza, la tecnica di lavaggio è invece la medesima per ogni cliente).

Da ultimo, la trasparenza nell'erogazione del servizio (rendendo noti e specifici tutti i diversi stadi, policy lavorative ed eventuali altre accessorie – e.g. policy di resa di eventuali prodotti nel caso di un'azienda come Amazon) influenzerà positivamente la percezione e la formazione del feedback del cliente.

2.1.3.3. *Physical Evidence.*

La *Physical Evidence* o evidenza fisica si riferisce alla percezione reale che si vuole stimolare nel cliente una volta che il servizio è stato erogato: oltre ad includere dentro di sé la rappresentazione del servizio stesso (ad esempio per mezzo di dépliant e opuscoli, biglietti da visita e cancelleria personalizzata), l'evidenza fisica fa riferimento all'ambito fisico in cui e attraverso cui il servizio passa nelle mani del cliente in combinazione con una serie di elementi tangibili che lo caratterizzano e gli danno una determinata rilevanza.

³³ Daft, Richard L. *Organizzazione Aziendale*, Milano: Maggioli-Apogeo, 2017

Essendo i servizi intangibili, la loro comprensione non sarà che agevolata ed integrata grazie a ciò che lo circonda e in cui è immerso, che dovrà pertanto essere il più concreto o immediato possibile, come una sorta di metafora visiva dell'azienda¹.

Proseguendo con il filone di parrucchieri, si immagini come viene organizzato lo spazio o “*scape* di servizio”¹ perché possa essere più *appealing* per la clientela: un design che rispecchi la modernità perseguita, ad esempio, nelle tecniche e nello stile dei tagli; un'illuminazione consona al lavoro e al suo monitoraggio da parte dello stesso cliente; una disposizione che garantisca pulizia e mobilità negli spazi.

2.2. Il modello del *Servicescape*.

Il *Servicescape* è il modello sviluppato nel 1990 da Mary J. Bitner come conseguenza logica del Service Marketing Mix¹, affinato negli anni grazie anche al contributo di altri esperti; il modello mette in evidenza quanto l'ambiente fisico in cui ha luogo un processo di servizio influisca sull'esperienza di chi fruisce del servizio stesso³⁴.

Si tratta di un modello stimolo-risposta che, fortemente influenzato dalle scienze sociali, è specifico per il settore dei servizi in quanto assimila ed applica le conoscenze della cosiddetta psicologia ambientale: l'obiettivo che si propone è comprendere il comportamento degli individui all'interno dell'ambiente in cui viene offerto il servizio e, conseguentemente, progettare spazi coerenti con le loro aspettative e il livello di esperienza che vorrebbero vivere³⁵.

Alla base del modello c'è la consapevolezza che l'ambiente è la prima interfaccia del servizio che un consumatore incontra visitando un negozio o accedendo ad un evento³⁶: è come un biglietto da visita che finirà inevitabilmente per influenzare, positivamente o negativamente, l'esperienza che si accinge ad avere nella sua totalità.

³⁴ Bitner, Mary J. *Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses*, articolo in *Journal of Marketing*, vol. 54, no. 2, 1990 (in inglese)

³⁵ Van Vliet, Vincent. *Service Marketing Mix*, via toolshero.com, 2013

³⁶ Hooper, Daire; Coughlan, Joseph. *The Servicescape as an antecedent to service quality and behavioural intentions*, articolo in *Journal of Services Marketing*, 2012 (in inglese)

Essendo questa la fase in cui gli individui sono suscettibili di formare impressioni del livello di servizio che riceveranno, si capisce come il modello del *Servicescape* sia diventato dominante nell'ottimizzazione degli ambienti fisici in cui si verificano gli incontri di servizio (dall'inglese "*service encounter*"³⁷).

L'incontro di servizio viene definito come "la durata dell'interazione di un cliente con un determinato servizio, e comprende i contatti diretti con il personale commerciale e le interazioni con gli elementi fisici dell'ambiente, compresi arredamento, strutture e attrezzature"⁹.

2.2.1. Modello stimolo-risposta.

Il *Servicescape* si fonda sull'architettura del modello stimolo-risposta³⁸ (o SOR – Stimulus-Organismo-Response model), che da sempre è alla base dello studio della comunicazione e del rapporto mittente-ricevente e si sviluppa a partire dal movimento psicologico del comportamentismo.

Alla base del modello, infatti, vi è come per il comportamentismo lo studio del comportamento e delle reazioni del soggetto a seguito di alcuni stimoli specifici a cui viene esposto.

Si pensi al riflesso condizionato di Pavlov, che evidenzia come uno stimolo preciso possa originare una determinata risposta, benché a priori non vi sia una connessione tra i due¹⁰.

Secondo i teorici del SOR, anche la comunicazione si basa sul rapporto intercorrente tra l'emissione di uno stimolo e la conseguente risposta: in questo caso lo stimolo sarà il messaggio e la risposta, ovviamente, la reazione comportamentale del soggetto in questione.

Con riferimento al modello del *Servicescape*, l'ambiente fisico farà da stimolo nel provocare una risposta (comfort, benessere ecc.)⁷.

L'impostazione del SOR trascura aspetti salienti quali le caratteristiche sociodemografiche, psicografiche e comportamentali, l'appartenenza a gruppi sociali e le relazioni interpersonali degli individui: la risultante sarebbe l'uniformità delle reazioni da parte dei riceventi del messaggio, ipotizzandone quindi una condizione di estrema passività; in realtà, però,

³⁷ Furnham, A. and Milner, R., *The Impact of Mood on Customer Behavior: Staff Mood and Environmental Factors*, articolo in *Journal of Retail and Consumer Services*, 2013 (in inglese)

³⁸ Coon, Dennis and Mitterer, John O., *Introduction to Psychology: Gateways to Mind and Behavior*. Cengage Learning, 2012 (in inglese)

l'evoluzione della teoria del SOR ha evidenziato come la risposta allo stimolo non sia immediata e meccanica, bensì condizionata da diversi fattori.

2.3. Come l'ambiente influenza emozioni e comportamenti.

2.3.1. Psicologia ambientale.

L'applicazione del *Servicescape*, basato sul modello stimolo-risposta, consente di descrivere come i diversi soggetti coinvolti (non soltanto i clienti, ma anche i dipendenti) rispondano agli stimoli ambientali che ricevono; queste analisi si riveleranno fondamentali nella progettazione degli spazi, in quanto consentiranno di promuovere i risultati emotivi e comportamentali auspicati.

Nata negli anni Settanta, la psicologia ambientale studia le declinazioni del comportamento dell'individuo sulla base delle sue interazioni con l'ambiente esteriore: non solo lo spazio fisico, pertanto, ma anche e soprattutto il suo spessore sociale grazie all'analisi delle reazioni psicologiche agli ambienti³⁹.

In questo senso, importante è la valutazione della qualità ambientale, vale a dire le modalità in cui le caratteristiche dell'ambiente vengono percepite e la misura in cui generano soddisfazione o benessere⁴⁰.

L'ambiente viene quindi considerato un fattore critico che non fa meramente da sfondo ai comportamenti degli individui, bensì li influenza e li plasma grazie al suo grado di coerenza e complessità: un ambiente coerente ed efficacemente esplorabile godrà di una facilità di lettura tale da renderne immediata la comprensione; un elemento che gioca un ruolo altrettanto importante è quello del mistero, che infonde curiosità e richiama ad un'interazione attenta e profonda.

³⁹ Stokols, Daniel. *Handbook of environmental psychology*. I. Altman, 1991 (in inglese)

⁴⁰ Donovan and Rossiter, *Store Atmosphere: An Environmental Psychology Approach*, articolo in *Journal of Retailing*, Vol. 58, no. 1, 1982 (in inglese)

Nello specifico, secondo il modello del *Servicescape* le tipologie di risposta degli individui possono essere inquadrare in tre grandi macroaree: fisiologiche, affettivo-emotive e comportamentali¹³.

2.3.1.1. Risposte fisiologiche.

Le risposte fisiologiche, che sono automaticamente correlate a quelle affettive/emotive, attengono alle reazioni biologiche causate da specifiche circostanze: la disposizione spaziale e tutte le sue componenti avranno automaticamente ed inconsciamente un'esplicazione, ad esempio, in un aumento o una diminuzione della frequenza cardiaca e respiratoria, il rilascio di una quantità maggiore o minore di endorfine o la fuoriuscita di un tono di voce più alto o più basso.

2.3.1.2. Risposte affettivo-emotive.

Studiare lo stato emotivo dell'individuo è funzionale alla mediazione della risposta comportamentale di permanere all'interno dell'ambiente (perché se ne è attratti) o, viceversa, di allontanarsene (perché lo si rigetta).

Le risposte affettive o emotive possono essere inquadrare in tre dimensioni: piacere, entusiasmo e dominio⁴¹:

- Il piacere si riferisce al grado di soddisfazione dato dall'esperienza di servizio: in un ambito ricreativo o dedicato al tempo libero, ad esempio, si ricercheranno elevati livelli di piacere.
- L'entusiasmo fa riferimento al grado di stimolo, esortazione e provocazione percepito dall'individuo: in un ambiente competitivo oppure in palestra, ad esempio, piuttosto che una sensazione di elevato piacere si preferirà avere un alto livello di entusiasmo (“*no pain, no gain*”).

⁴¹ Ridgway, Dawson and Bloch. *Pleasure and Arousal in the Marketplace: Interpersonal differences in approach-avoidance responses*, articolo in *Marketing Letters*, vol 1, no 2, 1990 (in inglese)

- Il dominio si riferisce al grado di libertà (o, al contrario, di controllo) percepito all'interno dell'ambiente di servizio; i contesti in cui le persone percepiscono di non avere controllo, di solito, sono poco attraenti.

2.3.1.3. Risposte affettivo-emotive.

Le risposte emotive mediano le risposte comportamentali, esplicabili nelle alternative opposte di approccio ed elusione: un comportamento di approccio si sostanzia nel desiderio di rimanere all'interno dell'ambiente ed esplorarlo; invece un comportamento di elusione, spesso correlato a un sentimento di delusione, sarà caratterizzato dal desiderio di abbandonare l'ambiente.

Sulla base del grado di elaborazione delle informazioni, è possibile identificare due tipologie di ambienti⁴²:

- Ambiente ad alto carico: nuovo, complesso, poco familiare, imprevedibile o anche semplicemente molto affollato; tende a rendere gli individui vigili, stimolati e all'erta.
- Ambiente a basso carico: semplice, ben organizzato, familiare; contribuisce a una sensazione di calma e rilassatezza.

Nella progettazione di un ambiente, occorre ricordare che il suo carico dovrebbe essere opposto a quello delle attività che vi si svolgeranno: un'attività a basso carico, per godere di prestazioni ottime, richiederà un ambiente maggiormente stimolante; un'attività già di per sé complessa potrà invece trarre beneficio da un ambiente a basso carico¹⁵.

2.4. Risposte diverse agli stessi stimoli.

Il modello *Servicescape* aiuta a comprendere l'impatto dell'ambiente in cui si svolge un servizio sul grado di successo e popolarità dello stesso, grazie alla forte incidenza che ha su valutazione, percezione e risposta di chi lo vive: gli stimoli sono i più disparati e vengono decifrati in simultanea, fornendo come output un'impressione complessiva e generale dell'ambiente.

⁴² Mehrabian, A. and Russell, J.A., *An Approach to Environmental Psychology*, Cambridge, MA, MIT Press, 1974 (in inglese)

Si parla quindi, nel modello di *Servicescape*, di ambiente olistico, ad indicare “l'effetto cumulativo di stimoli multipli, la maggior parte dei quali vengono elaborati entro una frazione di secondo”⁴³.

Un ulteriore fattore da tenere in considerazione è che, all'interno dell'ambiente olistico, figurano sia clienti che dipendenti sebbene le due categorie abbiano ruoli differenti – pertanto, le loro percezioni potrebbero essere differenti proprio in virtù della motivazione diversa che li conduce nello spazio.

L'obiettivo è massimizzare, quanto più possibile, la percezione positiva dell'esperienza da parte di ambedue le categorie, con un focus particolare sulla clientela: il dipendente è infatti il tramite più diretto con cui si accede al servizio, ed è responsabile della comunicazione (principalmente non verbale) di fattori che andranno a comporre la percezione generale provata dal cliente.

Proprio in ragione dell'eterogeneità dei potenziali n soggetti che entreranno in contatto con l'ambiente, si potranno immaginare n percezioni e, quindi, n risposte differenti: nonostante la scelta di un target obiettivo specifico, ciascun segmento a cui si riferirà sarà composto da individui che, per le ragioni precedentemente indagate, saranno inevitabilmente distinti l'uno dall'altro in quanto esseri dotati di emozioni e personalità, oltre che di approccio razionale⁴⁴.

In funzione di ciò, benché puntuali analisi di mercato ridurranno potenziali errori di comprensione del target, vi è una componente idiosincratICA diversa per ciascuno che rimane l'incognita nell'equazione del perfetto dosaggio della composizione del *Servicescape*, o ambiente di servizio.

In particolare, è possibile distinguere tra una componente “hard” ed una “soft”: la prima è rappresentata dai fattori di influenza esterni al cliente che genereranno, in un determinato contesto socioculturale e in un determinato target obiettivo, risposte tendenzialmente prevedibili – poiché progettati anche sulla base dell'applicazione di scienze come la psicologia e la sociologia; d'altra parte la componente “soft” vedrà fattori di influenza interni come carattere, personalità e umore, che talvolta assumeranno per lo stesso soggetto declinazioni differenti per slot di tempo estremamente limitati e, pertanto, del tutto randomici per l'azienda.

⁴³ Hoffman, K. D., Bateson, J. E.G., Elliot, G. and Birch, D., *Service Marketing. Concepts, Strategies and Cases*, Asia-Pacific Edition, Cengage Learning Australia, 2010 (in inglese)

⁴⁴ Cfr. 1.1. Dal marketing classico al marketing esperienziale.

2.4.1. Fattori di influenza esterni.

La componente “hard” che, all’interno dell’ambiente, influenza l’esperienza del soggetto, è composta da fattori che fanno da input a determinate percezioni desiderate: gli stimoli ambientali hanno componenti sensoriali, spaziali e simbolici⁴⁵, e nella loro progettazione si tengono sempre a mente i Moduli Strategici Esperienziali⁴⁶.

Progettando attentamente la componente “hard” dell’influenza sul soggetto, si otterranno buoni risultati in termini di comunicazione di valori e posizionamento e, quindi, di comportamento dei soggetti che vi hanno accesso: nella maggior parte dei casi si punterà all’incremento della durata del soggiorno nell’ambiente, ma può verificarsi anche il caso contrario ad esempio in corrispondenza dell’orario di chiusura (di cui si può dare comunicazione accendendo luci e aria condizionata, spegnendo la radio di sottofondo e procedendo a pulire e sistemare i locali).

Nell’organizzazione di un ambiente di servizio, occorre tenere a mente che, appunto, in primo luogo si sta erogando un servizio: sarà fondamentale prestare attenzione ad evitare di cadere in una miopia di marketing che trascuri l’effettività di *quel* che si sta offrendo e la funzionalità di *come* lo si sta offrendo, giacché centrale dovrà essere il servizio e, solo a suo supporto, figureranno le componenti ambientali che lo caratterizzano.

Questo non implica una subordinazione del livello di importanza tra cuore del servizio e pacchetto delle modalità in cui viene erogato, ma piuttosto pone l’accento sulla necessità di leggere il rapporto tra le due componenti in termini relativi; si torni, ad esempio, nel salone di bellezza prima richiamato: un parrucchiere di tendenza, pieno di riconoscimenti per le proprie abilità ed innegabilmente capace, rischierà di non avere mercato se si ritroverà a lavorare in un magazzino angusto e con un personale scostante.

Allo stesso modo, tuttavia, un salone di tendenza, esteticamente attraente e pieno di comfort potrebbe finire per svuotarsi, se il parrucchiere che vi lavora lo fa con disattenzione, indolenza e, soprattutto, poco talento.

Immaginando di poter scegliere a proprio completo piacimento il set di componenti di un salone, si preferirà, eventualmente, sacrificare un po’ di estetica per garantirsi un livello

⁴⁵ Bitner, Mary J., *Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees*, articolo in Journal of Marketing, vol. 56, no. 2, 1992

⁴⁶ Cfr. 1.4. Moduli strategici esperienziali.

importante o quanto meno accettabile (a seconda delle proprie disponibilità) di abilità del personale selezionato, lasciando però il giusto grado di rilevanza a tutto il resto, senza dimenticarsene del tutto.

Servizio e ambiente di servizio, in poche parole, sono entrambi fortemente impattanti, soprattutto a livello medio, sull'esperienza del cliente, e richiederanno il giusto grado di integrazione per evitare una trasmissione imprecisa o fuorviante.

Inoltre c'è da dire che qualsiasi elemento presente nell'ambiente assolve potenzialmente a diversi compiti, in un'ottica quasi di economia di scopo; si pensi ad esempio alla progettazione di posti a sedere (che assolvono sicuramente a necessità funzionali) e alle loro possibili declinazioni materiali: delle sedie in plastica sono radicalmente differenti rispetto a delle maestose poltrone in tessuto, ma anche a delle panche in legno, o degli sgabelli di metallo. Ognuno risulterà più adatto in un determinato ambiente e contribuirà a delineare una specifica esperienza.

Gli elementi di cui si compongono i fattori di influenza esterna convogliano in quattro ampie categorie: condizioni ambientali, layout spaziale, funzionalità e simbologia¹².

2.4.1.1. Condizioni ambientali.

Le condizioni ambientali fanno riferimento a stimoli quali temperatura ed illuminazione del locale, rumore, profumo e musica all'interno dell'ambiente di servizio¹².

1) Temperatura.

Si immagini di desinare, ad esempio in pieno inverno, all'interno di un locale poco riscaldato che finirà per causare un grande malessere e, di conseguenza, rovinare completamente il pranzo; oppure si immagini di visitare una galleria d'arte in cui la temperatura è mantenuta ad un certo livello per evitare il danneggiamento delle opere ma che, purtroppo, risulti invalidante per i visitatori anche a fronte del loro elevato numero: complessivamente, nonostante la galleria possa essere indiscutibilmente attraente, il bilancio al termine dell'esperienza vedrà una decurtazione di punti per la sofferenza subita durante la visita, magari avvenuta in piena estate. La temperatura dell'ambiente, pertanto, è un fattore a cui fare molta attenzione.

2) Illuminazione.

L'illuminazione gioca un ruolo primario nell'esperienza del cliente che si accinge, ad esempio, a varcare la soglia di uno store fisico: sarà molto forte oppure fioca? Sarà calda o fredda? Dalle sembianze naturali o artificiali?

Si pensi ad un programma televisivo: quanto più appropriata ad ogni format sarà l'illuminazione, quanto più sarà gradito ciascuno show; implementare un sistema di luci fortissime senza alcun tipo di modulazione in prima serata potrebbe risultare disturbante, come pure si preferiranno luci calde e soffuse per interviste distese da domenica pomeriggio, per ricreare un ambiente accogliente e quasi familiare.

Oppure si pensi, cambiando ambito, ai punti vendita Hollister, caratterizzati inizialmente da un livello di illuminazione estremamente basso, poi modificato per venire incontro alle numerose lamentele dei clienti di non riuscire a selezionare i capi e, addirittura, di scontrarsi con scaffali e apparecchi.

In realtà, uno studio della Nanyang Technological University di Singapore e della Northwestern University negli Stati Uniti mostra che in un ambiente poco illuminato, i clienti realizzano i propri acquisti guidati non dalla soddisfazione di un bisogno (e, pertanto, dall'utilità), bensì di un desiderio in un processo del tutto edonistico⁴⁷; del resto, le collezioni di Hollister sono composte da articoli alla moda sicuramente desiderabili (per altro fortemente rappresentativi di uno specifico status), ma non essenziali.

Tuttavia, la funzionalità del servizio ne è risultata compromessa e, appunto, è stato necessario modificare le condizioni di illuminazione all'interno dei punti vendita.

3) Rumore.

Scegliere di sottoporre il consumatore ad un determinato rumore, soprattutto in virtù di quanto già studiato sui SEM¹⁹, sarà fortemente impattante sulla sua esperienza: si ricercano, pertanto, elementi che potenzino la percezione non soltanto di un servizio a livello micro ma poi, passando al macro, anche del brand, cosicché non appena si senta quello specifico suono anche se decontestualizzato non si potrà fare a meno di pensare alla marca in questione.

A livello di servizio, un centro olistico potrebbe ad esempio scegliere di riprodurre alcune registrazioni che ricalchino il rumore della pioggia oppure del mare, per arricchire l'esperienza di rilassamento che si sta vendendo.

⁴⁷ Molony, Ray. *Hollister's lighting is 'not bonkers', say scientists*, via luxreview.com, 2018 (in inglese)

4) Musica.

Una variante del “rumore” è la musica, che influisce anch’essa in maniera importante sul comportamento del consumatore: è per questo che spesso anche i negozi al dettaglio, anziché impostare una stazione radiofonica qualsiasi, creano la propria playlist così da guidare quanto più possibile l’esperienza dei clienti. Scegliere un ritmo incalzante e sostenuto, tra l’altro, potrebbe con buone probabilità influenzarlo a muoversi più rapidamente, così da migliorare il flusso di passaggio; una musica lenta e rilassante, invece, può essere scelta nei momenti della giornata in cui lo store è semivuoto così da prolungare la permanenza dei clienti al suo interno. La musica vanifica il silenzio e agisce inoltre come un buon distrattore, avendo infatti effetto anche sulla riduzione dei possibili effetti negativi dell’attesa (in coda ad un museo, in un parco divertimenti o anche in un locale); di musica, poi, esistono praticamente infinite varianti, generi e declinazioni: musica in lingua nazionale, straniera, testi allegri, cupi e via dicendo; fare una buona scelta assicurerà la buona riuscita dell’utilizzo dell’espeditore⁴⁸.

5) Profumo.

L’olfatto è un senso fondamentale da tenere in considerazione, perché provocherà emozioni forti nei consumatori e, possibilmente, determinerà il successo o il declino di un determinato servizio.

Due fattori nuovi rispetto all’opera di Bitner meritevoli di attenzione sono la congruità e l’interazione tra i segnali ambientali all’interno dell’area di servizio, esplorati nel 2011 in uno studio condotto da Michela Mari e Sara Poggesi, docenti presso l’Università Tor Vergata di Roma⁴⁹. Punto fermo dell’analisi è l’assunto basilare che, trattandosi di un ambiente per l’appunto “olistico”, esso verrà percepito nel suo complesso: scindere a posteriori tra effetti provocati da stimoli diversi potrebbe risultare fallace, quindi difficilmente si può riuscire a far risalire la responsabilità di un successo o di un insuccesso ad uno stimolo determinato; al contrario, però, lo studio ex-ante di congruità e interazioni è possibile e sicuramente molto utile.

⁴⁸ Zorloni, Luca. *La musica di sottofondo in negozio può farci spendere di più*, via wired.it, 2016

⁴⁹ Mari, Michela; Poggesi, Sara. *Servicescape cues and customer behavior: A systematic literature review and research agenda*, articolo in in Service Industries Journal, 2011 (in inglese)

Parlando di “congruità” si fa riferimento alla necessaria coerenza tra i diversi provocatori di stimoli all’interno di un medesimo ambiente, tra cui assumono una rilevanza particolare quelli uditivi ed olfattivi.

L’adattamento della musica all’organizzazione spaziale sembrerebbe influenzare la durata di permanenza nell’ambiente, eventualmente la consistenza della spesa e, in generale, l’attività cognitiva del cliente di percezione e atteggiamento ivi intrapreso.

Allo stesso modo, sfruttare la coerenza tra l’ambiente ed una specifica profumazione sembrerebbe avere un impatto considerevole sulla percezione dello stesso ambiente: pertanto, ad esempio, un profumo maschile avrà un impatto positivo sulle vendite di un negozio di abbigliamento unicamente da uomo.

La progettazione dell’ambiente dovrebbe tenere conto, poi, anche dell’interazione reciproca tra gli stimoli che fornirà al suo interno, che andranno quindi studiati ex ante sia separatamente sia in un’ottica di ricerca di connubio ideale al raggiungimento del proprio obiettivo – *in primis* la soddisfazione dei clienti.

L’interazione tra segnali è forte, ancora una volta, se si tratta di musica e profumazioni: lo studio della combinazione strategica tra canzoni natalizie e “profumo natalizio” (il classico odore di mela, cannelle, spezie, gelso ecc.) durante il periodo di festa ha dimostrato come i clienti valutino più positivamente un negozio in questo caso, piuttosto che in una situazione in cui l’uno o l’altro stimolo vengano riprodotti da soli⁴⁹.

2.4.1.2. Layout e funzionalità spaziali.

1) Layout spaziale.

Il layout spaziale fa riferimento al modo in cui si sceglie di disporre gli elementi fisici nel progettare un determinato servizio (uno store, una mostra d’arte, un ristorante, una palestra ecc.): non soltanto la scelta di tali specifici elementi, ma anche la loro disposizione spaziale – e quindi la posizione degli oggetti anche in termini relativi gli uni con gli altri – e le loro dimensioni¹².

Avere a disposizione un ambiente spazioso è, generalmente, preferibile rispetto ad uno angusto in cui anche la costrizione in primo luogo a livello visivo e, ovviamente, fisico, potrebbe portare ad abbandonare l’ambiente; in realtà tuttavia, se questo è assolutamente vero per qualsiasi

punto vendita (o quasi), non si potrebbe dire altrettanto per altri servizi con altrettanta sicurezza.

Quel che è certo è che normalmente maggiore spazio è sinonimo di comodità e, potenzialmente, anche di ordine; accedere ad uno spazio ben organizzato faciliterà la cosiddetta vendita visiva nel caso del punto vendita, ma non solo: come direbbe qualsiasi chef, un piatto si mangia anzitutto con gli occhi. Ecco allora che, persino all'interno di un'esposizione fotografica in cui non c'è qualcosa di immediatamente in vendita, un layout disposto in modo sapiente favorirà una fruizione più piacevole dell'esperienza nel suo complesso.

Avere a disposizione uno spazio ampio, comunque, senza poter contare su una buona disposizione degli elementi al suo interno risulta una condizione non sufficiente per decretare la buona riuscita dell'organizzazione del layout: perdersi all'interno di un locale dispersivo e mancante di intuitività può condurre ad una sensazione di spaesamento che di certo rema contro un possibile risultato favorevole.

Un esempio efficace per comprendere l'importanza dello spazio e del suo utilizzo virtuoso è il fortunato fenomeno relativamente recente delle *escape-room*: nel progettare gli spazi, all'interno dei quali si vivrà un'esperienza praticamente preconfezionata nei tempi e nelle declinazioni (a meno, ovviamente, delle possibili scelte effettuabili che fanno comunque fede ad un catalogo di alternative possibili e quindi già studiate), disporre correttamente gli elementi sarà fondamentale – anche perché essi più che mai fanno parte dell'esperienza stessa.

2. Funzionalità spaziale.

Secondo Valarie Zeithaml, esperta in *service marketing* e *service quality*, la funzionalità del layout influisce su quanto un determinato sistema sia più o meno agevole da essere esplorato⁵⁰: la parola chiave, infatti, è “movimento” e relativa soddisfazione del cliente nel poter usufruire degli spazi e dell'attrezzatura in maniera fluida e senza difficoltà.

⁵⁰ Zeithaml, Valarie. *Driving Customer Equity: How Customer Lifetime Value is Reshaping Corporate Strategy*. Harvard Business School Press, 2007 (in inglese)

Parlando di “movimento”, esso può essere analizzato lungo tre diverse prospettive⁵¹:

- Circolazione.

Fa riferimento al movimento in senso stretto, ovvero alla facilità di percorrere gli spazi nel flusso di traffico che caratterizza lo store o, più in generale, l'ambiente. Se ben gestito, i clienti non si spazientiranno e saranno più invogliati ad attraversare l'interno negozio o a continuare l'esperienza e valutarla positivamente.

- Coordinamento.

Si riferisce all'indirizzamento dato al movimento, avendo come input il design frutto della combinazione reciproca di merci e spazi, entro cui il cliente si sposta. Non necessariamente l'utente deve essere inserito in un percorso guidato senza alternative di scelta direzionale (entrando in un supermercato, ad esempio, ci si potrà dirigere a proprio piacimento presso il reparto che si preferisce); tuttavia la disposizione relativa delle diverse attrezzature potrà indirizzare in modo più o meno forte i propri movimenti – se è vero che il reparto può essere scelto a proprio piacimento, è vero anche che spesso si è portati a seguire l'esatto ordine delle corsie entro le quali si è inseriti, finendo per percorrerle tutte; tra l'altro, il “viaggio” all'interno del supermercato terminerà proprio alla cassa, dove si sarà portati ad effettuare una serie di acquisti di impulso dettati quasi unicamente dalla disposizione di questi specifici oggetti. Si pensi ad esempio alle gomme da masticare, alle caramelle, alle pile e ai ricambi per lamette che spesso trovano spazio proprio nelle “avancasse”, laddove ci si guarda in giro attendendo il proprio turno per pagare: sono acquisti guidati dalla scia emotiva del momento, rafforzata dai packaging accattivanti e dal prezzo unitario basso.

- Utilità.

Fa riferimento al comfort ricercato per i clienti (ma anche per i dipendenti) per l'accesso e la movimentazione tra gli spazi; ancora una volta si parla di design, ma non in termini funzionali e di appropriatezza nelle posizioni reciproche degli elementi, bensì di valore creato per l'individuo nello scegliere una disposizione piuttosto che un'altra (organizzare, ad esempio, l'ordine delle corsie per coerenza tematica).

⁵¹ Aghazadeh, S. *Layout Strategies for Retail Operations: A Case Study*, Management Research News, Vol. 28, no. 10, 2005 (in inglese)

2.4.1.3. Segnaletica, simbologia e artefatti.

Segni e simboli sono, per l'appunto, segnali fisici che danno indicazioni all'utente per l'orientamento o la navigazione nello spazio o l'atteggiamento adeguato da seguire all'interno di esso; esistono tuttavia alcuni segni che trascendono dalla valenza unicamente funzionale, per comunicare significati simbolici in maniera estremamente sottile: la scelta di colori e dimensioni, ad esempio, influisce in modo forte sulla sfera psicologica in un determinato ambiente (per i colori si rimanda alla trattazione del capitolo precedente⁵²; per le dimensioni, si pensi ad un'imponente scrivania che in un ambiente lavorativo potrebbe sottintendere l'influenza del manager).

Anche certi tipi di artefatti, spesso, vengono utilizzati a mo' di simbolo, questa volta per rappresentare un ricordo tangibile dell'esperienza vissuta: si può parlare di merchandising o di piccoli souvenir, venduti spesso a prezzi molto superiori al loro valore di mercato presso concerti, gallerie, teatri, attrazioni.

2.4.2. Fattori di influenza interni.

I fattori di influenza interni sono la componente "soft" che agisce da moderatore e potrà potenzialmente portare un determinato stimolo (o meglio, la combinazione di vari stimoli) a generare risposte diametralmente opposte tra una pluralità di soggetti¹⁶.

Questo avviene in ordine a caratteristiche intrinseche di ciascun soggetto, legate in parte alla propria indole caratteriale ed emotiva, in parte all'educazione ricevuta, in parte a caratteristiche culturali e, da ultimo, alle motivazioni che lo portano in quel determinato ambiente.

Si può quindi affermare che la componente soft, nel modello *Servicescape*, media quella hard stabilita a priori dal management, forte anche delle risposte fisiologiche, affettivo-emotive e comportamentali sopra richiamate⁵³.

⁵² Cfr. 1.4.1.1. La vista.

⁵³ Cfr. 2.3.1. Psicologia ambientale.

2.4.2.1. Personalità.

La personalità, come si intuisce, ha a che fare con caratteristiche principalmente relative all'indole e alle propensioni comportamentali del soggetto in questione; come accennato in precedenza, soffermarsi su un target specifico a fronte di una segmentazione ben curata non assicurerà una risposta univoca, ma al massimo minimizzerà lo scarto di errore.

Le diverse reazioni potrebbero essere quanto meno anticipate ponendosi alcune domande, indagando a priori come potrebbe comportarsi un soggetto, ad esempio, privo di senso dell'umorismo rispetto ad uno piuttosto spiritoso in un determinato contesto; oppure una persona con problemi di attacchi di ansia o panico rispetto ad un'altra che non ne soffre.

La strategia perseguita potrebbe prendere pieghe diverse a seconda degli obiettivi che ci si prefigge: si potrebbe cercare di "accontentare tutti", massimizzando per ciascuna possibile personalità la permanenza nell'ambiente ed evitando allontanamenti prematuri; si potrebbero invece implementare ambienti che possano potenzialmente anche mettere in fuga determinati soggetti creando non poco scompiglio, critiche e disapprovazione. Questo però potrà essere di successo solo se, al lato opposto, tale ambiente creerà un gruppo consistente di soggetti ampiamente soddisfatti, che diventeranno una élite, spesso ricalcando un vero e proprio status.

2.4.2.2. Umore.

L'umore è un'altra componente importante che andrà a incidere sulla percezione dell'esperienza nell'ambiente di riferimento, solo in parte correlata con la personalità: aver avuto una brutta giornata in ufficio, aver discusso con il proprio compagno, essere stati sorpresi da un temporale senza ombrello o anche, banalmente, essersi alzati come si dice "con la luna storta" inciderà sull'umore con il risultato di inficiare, potenzialmente, sul godimento del servizio.

Anche questa volta, l'umore del soggetto non è predeterminabile e sarà per il management del tutto randomico - a meno che non si tratti di un ambiente progettato *ad hoc* per determinati contesti: la sala d'attesa di un centro psicologico, ad esempio, sarà tendenzialmente popolata da persone che di certo non avranno piacere a vedere appesi al muro quadri inquieti e il canale della televisione impostato su film sanguinosi.

2.4.2.3. Caratteristiche socioculturali.

Nelle caratteristiche socioculturali si fanno rientrare una serie di fattori che, a partire dall'educazione, incidono immediatamente sulle reazioni, quasi a livello sinaptico; si pensi *in primis* all'ambiente in cui si può essere nati o cresciuti e alle influenze familiari ricevute: l'eterogeneità di culture, religioni, abitudini e usi non farà che provocare reazioni potenzialmente differenti a seconda dei casi.

Lo stesso discorso può essere fatto per questioni come la razza e il gender, oppure anche lo stile alimentare e, in generale, tutte le varie influenze che hanno plasmato diversamente la forma mentis di ognuno.

Chiaramente, spesso accade che gli ambienti (specialmente quelli fisici, appunto) vengano progettati tenendo conto di uno specifico bacino di affluenza atteso: ipotizzando un festival dedicato alle marche di carni bovine più apprezzate nell'ultimo anno entro un territorio, non ci si aspetterà di certo la partecipazione di soggetti vegetariani e vegani per cui cercare di massimizzare l'esperienza. Tuttavia, ci sono situazioni nelle quali, al contrario, l'ambiente potrebbe attrarre anche soggetti distinti per etnia oppure orientamento sessuale, o anche "semplici" sostenitori di alcune specifiche cause: questi, come è ovvio, avranno delle sensibilità differenti e potranno decodificare gli ambienti in modi del tutto diversi da chi magari non si sente altrettanto toccato dagli argomenti – è importante, a tale proposito, anche ricordare il fattore "fraintendimento" che potrebbe incidere negativamente sulla visione dell'ambiente. Ecco perché occorre prestare un'attenzione particolare alla sua progettazione.

2.4.2.4. Fattori situazionali.

La risposta ad un ambiente dipende, almeno parzialmente, da fattori situazionali come le ragioni che hanno spinto il soggetto a raggiungerlo e, inoltre, la motivazione a rimanervi.

Quante volte si viene "trascinati" da amici e familiari in contesti che poco in realtà si hanno a cuore, o quante volte un genitore si ritrova in situazioni verso le quali non prova il minimo interesse o addirittura sente totale avversione, solo per il piacere del proprio figlio – anche se questo ultimo caso è un po' diverso, perché generalmente un genitore tende ad avere percezioni dei contesti positivamente correlate alle percezioni e alla soddisfazione del figlio.

La motivazione è un fattore strettamente legato alle ragioni della presenza nell'ambiente: una forte motivazione a rimanervi spingerà il soggetto ad ignorare anche eventuali situazioni di disagio nell'ambiente e a restare; una motivazione più scarsa potrebbe portare addirittura a lasciare l'ambiente (si immagini di entrare in pieno inverno in un locale: se uno specifico individuo si aspetta di assaggiare pietanze prelibate che sogna da tempo, probabilmente deciderà di rimanere nonostante l'ambiente non sia affatto riscaldato; viceversa un soggetto che abbia già visitato il ristorante in passato e, per altro, non abbia gradito chissà quanto il menù, percependo l'ambiente così freddo potrebbe decidere di andarsene).

2.5. I ruoli del *Servicescape* nella politica di marketing.

Implementando le proprie politiche di marketing, il *Servicescape* può ricoprire diversi ruoli contemporaneamente⁵⁴: esaminarli insieme alle loro interazioni reciproche fa comprendere quanto sia strategicamente fondamentale fornire la giusta *physical evidence* di cui si diceva precedentemente nella trattazione⁵⁵.

2.5.1. Packaging del servizio.

Proprio come la confezione di un qualsiasi prodotto fisico, il *Servicescape* "avvolge" il servizio e pertanto ne trasmette in modo diretto ed immediato una rappresentazione concreta ed esteriore: data l'immaterialità per definizione del servizio, il *Servicescape* è la sua trasposizione visiva e tangibile in chiave metaforica, in grado di influenzare le impressioni iniziali del cliente su ciò che vi si accinge a trovare "dentro"⁵⁶.

Il ruolo del *Servicescape* di packaging del servizio è pertanto un mezzo molto influente nelle mani del management, per altro responsabile anche della creazione di aspettative per i nuovi clienti: l'imballaggio è una necessità di marketing che anticipa, illustra, incoraggia e dà valore

⁵⁴ Servicescape: 4 Important Roles of the Service-scape, via yourarticlelibrary.com

⁵⁵ Cfr. 2.1.3.3. *Physical Evidence*.

⁵⁶ Bitner, Mary J., *The Servicescape in Handbook of Services Marketing and Management*, Swartz, R. and Iacobucci, D., Thousand Oaks, CA, Sage, 2000 (in inglese)

al prodotto che contiene, agendo anche come veicolo per la trasmissione e il rafforzamento del brand di cui dà comunicazione esteriore.

In ambito *Servicescape*, l'aspetto esteriore del servizio è quello visivo che si dà del servizio astratto: nel caso, ad esempio, di una clinica di cura privata, il packaging corrisponde in parte all'aspetto del personale, le loro uniformi e la pulizia dei locali.

2.5.2. Ottimizzatore di performance.

Come è già stato accennato, la disposizione dell'ambiente è funzionale all'efficienza delle prestazioni del servizio grazie alla gestione del flusso di persone all'interno dell'ambiente⁵⁷: questo, se ben strutturato, renderà più piacevole il soggiorno al suo interno sia per i clienti che per i dipendenti, e viceversa²⁸.

Immaginando una grande stazione ferroviaria, se questa fosse mal progettata, confusionaria e dispersiva finirebbe per frustrare i viaggiatori, che avranno complessivamente un ricordo deludente della propria esperienza e preferiranno evitare la stazione in questione in futuro: nonostante il cuore del servizio offerto riguardi l'effettivo viaggio sul treno (di cui, comunque, andranno curati nella stessa ottica dettagli quali la comodità dei sedili, il sistema di ventilazione, la gentilezza del personale ecc.), l'esperienza in stazione è parte integrante del servizio e funzionale ad esso.

2.5.3. *Socialiser*.

Gestire correttamente il *Servicescape* aiuterà a trasmettere ruoli, relazioni e comportamenti: da una parte, una progettazione attenta consentirà di percepire la propria posizione rispetto a quella delle altre figure (le diverse qualità di arredamento d'ufficio consentiranno, per esempio, di cogliere la propria posizione professionale relativamente alle altre; l'utilizzo virtuoso di attrezzature e segnaletica consente invece di comprendere quali siano le aree riservate ai dipendenti e quali quelle fruibili dalla clientela, ecc.). Dall'altra, l'ambiente facilita l'interazione tra le persone presenti al suo interno rivestendo dunque il ruolo di *socialiser*²⁸: impostare, come

⁵⁷ Cfr. 2.4.1.2. Layout e funzionalità spaziali.

fa Starbucks, l'area di servizio come una sala accogliente piena di comode poltrone e divanetti rende la caffetteria un luogo in cui ci si reca per trascorrere del tempo sociale, anziché per prendere un caffè (che è pur sempre una commodity!) al volo.

2.5.4. Strumento di differenziazione.

Le modalità di impostazione di ciascun ambiente, oltre a distinguere tra aree di servizio differenti facenti capo alla medesima impresa, possono differenziarla efficacemente dai suoi competitor, specialmente in termini di target²⁸.

Per quanto riguarda la distinzione tra aree di servizio della stessa azienda, si immagini una palestra che svolga al suo interno diverse attività come sollevamento pesi, corsi collettivi di aerobica, nuoto e magari abbia al suo interno anche un'area spa: la diversa organizzazione degli spazi renderà immediatamente comprensibile quale esercizio vi si svolgerà.

Ma anche nell'ambito di una medesima compagnia erogante servizi diversi, il riferimento chiave può essere il target a cui ci si rivolge – fermo restando che, nell'esempio della palestra sopracitata, un abbonato che abbia accesso a tutte le diverse attività potrà di volta in volta scegliere quale intraprendere.

In questo caso, si pensi ad un hotel che abbia varie possibilità di ristorazione differenziate per qualità e composizione dei menù, separate magari spazialmente per mezzo delle aree fisiche di consumazione: chi avrà scelto il buffet si ritroverà in una sala più spartana e non potrà contare sul servizio al tavolo; viceversa, chi avrà optato per la cena servita avrà a disposizione un posto riservato e curato, un menù da cui scegliere e un cameriere.

Ma all'interno dello stesso hotel, anche l'arredamento e i servizi a disposizione nelle camere potrebbero essere diversi a seconda delle proprie disponibilità economiche.

Un altro esempio può essere la distinzione che si fa sugli aerei per quanto riguarda passeggeri di prima e seconda classe: i primi, a fronte di prezzi più elevati, avranno postazioni più spaziose, sedili più comodi e, in generale, comfort in più rispetto ai secondi.

Chiaramente le distinzioni a livello di target appena riportate possono essere efficacemente applicate anche tra imprese operanti nel medesimo settore ma che, però, si rivolgono a segmenti di mercato differenti: quello dell'abbigliamento è solo uno tra i numerosissimi esempi

di settori popolati da numerosissimi brand, ognuno volto a colpire specifici target ottenuti segmentando per moltissime variabili.

Vista la potenza del *Servicescape* come strumento di differenziazione, spesso modifiche nell'ambiente fisico possono essere sfruttate per effettuare il riposizionamento dell'impresa e/o raggiungere nuovi segmenti di mercato.

2.6. Comportamenti disfunzionali della clientela.

La concezione secondo la quale il cliente a cui ci si rivolge è un individuo razionale, già incrinata trattando di marketing esperienziale¹⁷ e, di conseguenza, di tutti gli stimoli (anche emotivi) a cui lo si può sottoporre tramite il *Servicescape*, risulta nuovamente fallace se si pensa alla tipologia di comportamenti che, nel concreto, il cliente può assumere nell'ambiente.

Nonostante ci si basi in genere sull'assunto che la clientela abbia un atteggiamento positivo, questo non è sempre detto; evidenze empiriche dimostrano infatti come più che sovente si verificano situazioni in cui il soggetto violi le norme di condotta generalmente accettate.

Questo potrà essere rivolto, a seconda dei casi, agli altri clienti, al personale, o agli oggetti presenti nell'ambiente: comportamenti tipici possono essere saltare la fila, abusi fisici o verbali, alterazione dei prezzi, furto, frodi nel pagamento, vandalismo ecc.

In realtà, la terminologia per riferirsi a questo fenomeno cambia in ciascuno studio che è stato condotto tra gli anni Novanta e i Duemila ma, per comodità, qui di seguito si parlerà di "comportamento disfunzionale".

Gli studi sul comportamento disfunzionale possono essere classificati in base all'oggetto centrale che si propongono di indagare: forme (che in modo assolutamente grossolano fanno capo a quelle precedentemente elencate), motivazioni (spesso personali o contestuali) e conseguenze⁵⁸.

Molte delle motivazioni che spingerebbero i clienti a tenere un comportamento disfunzionale hanno a che vedere con fattori finanziari, ossia di raggiungimento di obiettivi in forma

⁵⁸ Daunt, Kate L e Harris, Lloyd C., *Exploring the forms of dysfunctional customer behaviour: A study of differences in Servicescape and customer disaffection with service*, articolo in Journal of Marketing Management, 2012 (in inglese)

monetaria o fisica: il furto sembra essere la modalità più perseguita, come illustra l'indagine di Moore del 1984 sulle tipologie di "taccheggiatori"⁵⁹.

Accanto al furto, poi, vengono individuate altre forme di comportamento disfunzionale motivate da ragioni economiche³⁰: tra tutti spiccano i cosiddetti "*fraudulent returners*", cioè coloro i quali comprano già con l'obiettivo di restituire i prodotti, spesso lamentando ingiustamente problematiche in realtà inesistenti.

Altre motivazioni hanno a che vedere con l'ego di chi pone in essere questi atteggiamenti, sia a livello introspettivo (si parlerà pertanto di autostima) che esteriore (e cioè reputazionale): gli studi sociologici in merito si sprecano, basti pensare al desiderio di autorealizzazione⁶⁰ o di sentirsi parte di uno specifico gruppo: a ciò si associano più che altro atteggiamenti predatori, abusi verbali e spesso anche sessuali³⁰.

2.6.1. Ruolo del *Servicescape* nei comportamenti disfunzionali.

Gli studi sui comportamenti disfunzionali della clientela, tra le altre cose, hanno colto un nesso con l'organizzazione dell'ambiente: in primo luogo, il comportamento scorretto può essere associato alla composizione fisica dello spazio (layout, design, atmosfera); secondariamente, può essere accostato agli aspetti sociali dello spazio, pertanto le figure che si trovano al suo interno (di base, dipendenti e altri clienti); da ultimo, il comportamento disfunzionale potrebbe essere rivolto al servizio in sé per sé³⁰.

2.6.1.1. Variabili fisiche del *Servicescape*.

Già negli anni Novanta era stata messa in luce la relazione tra la composizione degli ambienti (ad esempio luoghi angusti⁶¹ o eccessivamente affollati⁶²) ed episodi di abusi fisici o verbali; in

⁵⁹ Moore, R.H., *Shoplifting in Middle America: Patterns and Motivational Correlates*, International Journal of Offender Therapy and Comparative Criminology, vol. 28, no. 1, 1984 (in inglese)

⁶⁰ Kozinets, Robert V. e Handelman, Jay M. *Adversaries of consumption: consumer movements, activism and ideology*, articolo in Journal of Consumer Research, 2004 (in inglese)

⁶¹ McGrath, Hannah e Goulding, Anne, *Part of the job: violence in public libraries*, in New Library World, 1996 (in inglese)

⁶² Macintyre, Stuart e Homel, Ross. *Danger on the dance floor: A study of interior design, crowding and aggression in nightclubs*, 1997 (in inglese)

particolare, gli studi in materia rilevano che queste situazioni causano una condizione definita di “stress ambientale”, che può innescare come reazione un comportamento violento.

Se è vero che gli stimoli coinvolgono tutti e cinque i sensi, è altrettanto vero che questi possono essere potenzialmente sollecitati in maniera disturbante e, quindi, con effetto negativo: condizioni atmosferiche o ambientali come temperatura, musica, qualità dell'aria e pulizia, se non soddisfacenti, potrebbero frustrare il soggetto e portarlo a reagire con un comportamento disfunzionale¹⁸.

Inoltre, diversi studi evidenziano un'associazione tra episodi aggressivi e alte temperature, che causerebbero un senso emotivo di disagio e ostilità e anche fisiologico di aumento della frequenza cardiaca^{63 64}; la medesima relazione è apparsa con ambienti rumorosi o animati da un volume eccessivo della musica³⁴ e con luoghi poco puliti. Un basso livello di pulizia, che già di per sé provoca senso di rabbia e fastidio, se combinato con elementi spiacevoli come una scarsa ventilazione, provocherà un tasso più elevato di comportamenti scorretti⁶⁵.

Per quanto riguarda, invece, le aree esterne ad imprese o ambienti di servizio (si può quindi parlare di ambiente esterno, magari con riguardo alle fattezze di un edificio o all'aspetto esteriore di un negozio), ancora una volta si coglie un nesso con eventuali comportamenti indesiderati: progettazione, disposizione e in generale caratteristiche organizzative esterne come l'architettura dell'edificio, gli ingressi e la posizione circostante influenzano cognizioni, emozioni e comportamenti⁶⁶.

Inoltre queste caratteristiche sembrerebbero trasmettere diversi gradi di forza, come dimostrerebbe la cosiddetta “Teoria della Finestra Rotta” del 1982 di Wilson e Kelling⁶⁷, secondo la quale stabilimenti posti nelle vicinanze di altri che presentano segni di abbandono e rovina attireranno e saranno maggiormente esposti ad atti vandalici e altri comportamenti devianti.

⁶³ Bell, P. A., *Physiological, comfort, performance and social effects of heat stress*, in *Journal of Social Issues*, 1981 (in inglese)

⁶⁴ Parker, P. e Tavassoli, N. *Homeostasis and consumer behaviour across cultures*, 2000 (in inglese)

⁶⁵ Homel, R. e Clark, J. *The Prediction and Prevention of Violence in Pubs and Clubs*, 1994 (in inglese)

⁶⁶ Turley, L. e Milliman, R. *Atmospheric Effects on Shopping Behavior: A Review of the Experimental Evidence*, 2000 (in inglese)

⁶⁷ Wilson, James Q.; Kelling, George L. *Broken Windows*, 1982 (in inglese)

2.6.1.2. Variabili sociali del *Servicescape*.

Analizzando le sfaccettature umane dell'ambiente, alcuni studi hanno messo in luce la compatibilità tra gli atteggiamenti dei diversi soggetti presenti al suo interno, suggerendo come in realtà si venga influenzati nelle proprie mosse anche dai comportamenti tenuti dagli altri, finendo per agire in un modo che sia ritenuto appropriato dagli altri clienti presenti⁶⁸.

I risultati di Lewis e Clacher⁶⁹ mostrano, infatti, che spesso i comportamenti scorretti sono spinti da interazioni sgradevoli con il resto della clientela (si immagini di essere in coda per pagare e di venire ingiustamente superati): potrebbero attivarsi dei meccanismi di risposta difensivi, come pure conferma l'evidenza empirica dell'"Effetto Domino"³⁰: in poche parole, i clienti si trovano a replicare le attività disfunzionali altrui motivati da ragioni di guadagno non necessariamente finanziario. Questo, tra l'altro, è particolarmente dannoso perché espone al rischio di imitazione da parte di altri soggetti, amplificando l'effetto disfunzionale.

Un altro fattore è la percezione che il cliente ha sul servizio reso dai dipendenti, ovvero sulle capacità e la motivazione di ognuno di loro nello svolgere il proprio lavoro: di fronte a comportamenti maleducati e inappropriati del personale, i clienti reagiscono con risposte altrettanto negative⁷⁰.

Il terzo ed ultimo aspetto sociale del *Servicescape* denota la percezione che il cliente ha della vulnerabilità dell'ambiente o, nello specifico, del punto vendita, cioè della facilità con cui potrebbero potenzialmente assumere un atteggiamento scorretto al suo interno: ciò ha a che fare con l'impressione che si ha sulle diverse figure presenti nell'ambiente e sul livello di sicurezza associativi (pertanto ogni figura, a seconda dei casi, potrà rivestire il ruolo di inibitore o abilitatore di cattiva condotta)³⁸.

⁶⁸ Groove, S., Fisk, R. *The impact of other customers on service experiences: A critical incident examination of "getting along"*, 1997 (in inglese)

⁶⁹ Lewis, B. e Clacher, E. *Service failure and recovery in UK theme parks: The employees' perspective*, 2001 (in inglese)

⁷⁰ Fullerton, R. A. e Punj, G. *Choosing to Misbehave: A Structural Model of Aberrant Consumer Behavior. Advances in Consumer Research*, 1993 (in inglese)

2.6.1.3. Disaffezione nei confronti del servizio.

La disaffezione nei confronti del servizio si sostanzia nella percezione negativa che il cliente ha di una prestazione di servizi, molto spesso associata, appunto, a comportamenti disfunzionali³⁰. Fattori che giocano un ruolo importante in merito sono l'insoddisfazione con riguardo alle aspettative possedute ex ante e la sensazione di ineguaglianza nel trattamento con altri clienti⁴⁰: quest'ultima ipotesi causa *in primis* un calo repentino della fiducia e, inoltre, può attivare comportamenti di ritorsione con lo scopo di "pareggiare" le prestazioni ed essere reintegrati del danno subito.

In conclusione, la valutazione empirica degli studi volti ad indagare l'associazione tra gli aspetti del servizio e l'eventuale disaffezione o comportamento scorretto del cliente suggerisce:

- 1) A diversi gradi di insoddisfazione e disuguaglianza percepiti, corrispondono altrettanto diversi comportamenti disfunzionali; in particolare, al crescere del malcontento, cresce generalmente anche l'entità negativa degli atti compiuti.
- 2) Benché i comportamenti siano fortemente influenzati da indoli, stili di vita ed esperienze personali, il contesto ha la capacità potenziale di innescare determinate reazioni.
- 3) Come conseguenza, gli episodi di comportamento disfunzionale della clientela possono essere in parte gestiti attraverso manipolazione e controllo dell'ambiente e delle sue caratteristiche: in primo luogo, gli aspetti fisici del *Servicescape*, compresi ambiente esterno, layout, design e variabili come la densità di folla, la qualità dell'aria e la pulizia; in secondo luogo, gli aspetti sociali tra cui soprattutto qualificazione e motivazione del personale; in terzo ed ultimo luogo, il confronto tra aspettative e percezioni del servizio da parte della clientela (utili, in questo senso, meccanismi di feedback, recensioni e gestione reclami per gestire eventuali valutazioni di disuguaglianza e insoddisfazione).

3) Il caso Disney.

Fondata nel 1923 dai fratelli Walt e Roy Disney, The Walt Disney Company è una multinazionale statunitense con sede principale in California stabilitasi come leader nell'industria dell'animazione: il primo, significativo successo è dovuto alla serie animata Mickey Mouse, che venne poi seguita da numerosi altri cortometraggi e, a partire dagli anni Trenta, lungometraggi animati¹.

Con l'obiettivo di differenziare il business, poi, il gruppo diversificò con grandioso successo non soltanto nel settore cinematografico (realizzando film e produzioni televisive, queste spesso diffuse sul proprietario Disney Channel), ma anche turistico attraverso i maestosi parchi a tema, il tutto supportato da un ampio e prolifico merchandising².

La creazione e l'acquisto di nuovi studi, oltre che importanti acquisizioni come quelle di Pixar, Marvel, Lucasfilm (a cui fa capo, tra gli altri, Star Wars), hanno nel tempo rafforzato il gruppo Disney, che pure ha attraversato alcune crisi nei diversi settori³.

Già presente online dalla metà degli anni Novanta nell'ambito del *videogaming*, Disney ha fatto il suo ingresso, nel 2019 in America e nel 2020 nel resto del mondo, anche nel settore dell'Over-The-Top Content attraverso la piattaforma Disney+⁴.

3.1. Come nasce il sogno: cenni storici.

Al contrario di quanto spesso erroneamente si pensa, Mickey Mouse (italianizzato in Topolino) non è il primo personaggio creato da Disney, anche se sicuramente il primo a riscuotere un così grande successo: a segnare la nascita dell'allora Disney Brothers Cartoon Studio furono le Alice Comedies, una serie di cortometraggi lanciati nel 1923 che vennero poi seguite, nel 1927, da Oswald the Lucky Rabbit.

¹ Smith, Dave. *Disney A to Z: The Updated Official Encyclopedia*, New York: Hyperion Books, 1998 (in inglese)

² The Walt Disney Company. *Disney Factbook 1997 – Disney Through the Decades* (in inglese)

³ Tomczak, Mitchell. *12 Walt Disney Company Acquisitions Worth over \$114 Billion*, via Mitten To Magic, 2020 (in inglese)

⁴ Spangler, Todd. *Disney+ to Launch in November, Priced at \$6.99 Monthly*, via Variety, 2019 (in inglese)

Commissionato ai fratelli Disney con l'obiettivo di creare un personaggio simile a Felix the Cat (la serie, appartenente a un altro gruppo, aveva infatti riscosso un grandissimo successo), Oswald ne ricalcò le sorti ma, essendo la Universal Pictures a detenerne i diritti, i ricavi per Disney non furono elevati e addirittura il personaggio gli venne del tutto sottratto (i diritti sono stati ottenuti solo nel 2006)⁵.

È così che nel 1928 nasce Topolino, personaggio di cui Disney detiene fin da principio tutti i diritti, e che fa il suo ingresso mediante vari corti animati di cui il più noto è sicuramente Steamboat Willie¹.

Intraprendendo, nel tempo, diversi contratti di distribuzione e sperimentando dal 1932 l'utilizzo del colore nelle proprie animazioni, Disney fu in grado di accrescere le abilità dei propri disegnatori: poter ora contare su nuove e più variegata sceneggiature consentì a Disney di compiere i primi passi importanti di differenziazione nei confronti della concorrenza; nel 1937, poi, il lancio del primo lungometraggio del gruppo, Biancaneve, segnò un distacco sostanziale e l'inizio di un percorso senza precedenti¹.

Lo scopo comune del gruppo Disney si è trasformato nel tempo, evolvendosi assieme con i desideri dei propri ospiti e spettatori, delle loro caratteristiche e di quelle del panorama competitivo di riferimento.

Negli anni Cinquanta, l'obiettivo di Walt era "rendere le persone, in particolar modo i bambini, felici"⁶; non troppo tempo dopo questo concetto divenne la base per la creazione di una *value proposition* che si prefiggeva di "creare felicità" per il proprio pubblico.

Un ventennio dopo, questa venne modificata per delineare gli strumenti attraverso cui procurare tale felicità: "*We create happiness by providing the finest in family entertainment*"⁶.

Inserire il superlativo assoluto "*finest*" (il migliore - n.d.r. intrattenimento) sancisce non soltanto l'esistenza di un marketplace, ma anche di una certa competizione con altre imprese.

Dagli anni Novanta, invece, lo slogan è "*We create happiness by providing the finest in entertainment for people of all ages, everywhere*"⁶. Pertanto, il "*common purpose*" di Disney delinea un obiettivo (la creazione di felicità), il modo in cui realizzarlo (attraverso il miglior

⁵ Merrit, Russel e Kaufman, JB. *Walt in Wonderland: The Silent Films of Walt Disney*, The Johns Hopkins University Press, 2000 (in inglese)

⁶ Kinni, Theodore. *Be Our Guest*. New York: Disney Institute, 2011 (in inglese)

intrattenimento – che, ad oggi, è rappresentato da animazioni, film, televisione, libri, parchi tematici ecc.) e la *customer base* a cui si rivolge (persone di ogni età, dovunque).

3.2. Un approccio all’esperienza “magico”.

Walt Disney comprese fin da principio che il successo di lungo termine della sua compagnia sarebbe dipeso in larga parte dalla potenza delle esperienze create non soltanto per il proprio pubblico, ma anche per i talenti facenti parte del team creativo e, in generale, di ciascun dipendente⁶: motivazione e gratificazione, da leggere in termini non strettamente economici bensì personali, sono due parole chiave nella comprensione di questo concetto.

Chiunque faccia parte del personale, allora, dovrà percepire in prima persona la magia del proprio ruolo che va colto nei termini di missione più che di mero lavoro: quel che realmente compie Disney non è vendere film, animazioni o merchandising, ma far vivere veri e propri sogni a grandi e piccini.

“Magia” è un concetto basilare che permea qualsiasi campo in cui Disney è presente, facendosi carico della creazione di esperienze uniche *in primis* proprio attraverso le animazioni, il *core business* che funge da miccia per tutti gli altri: senza storie e personaggi non ci sarebbero né parchi tematici né merchandising, pur essendo più profittevoli in termini di guadagno.

Ciascun “momento magico” è responsabile della soddisfazione del cliente e dell’incremento della sua fedeltà, componenti fondamentali per il successo e la crescita; sicuramente il concetto ha una rilevanza lampante nei parchi divertimento, dal momento che lo stesso Walt Disney in fase di progettazione era completamente rivolto al perfezionamento dell’esperienza che avrebbero avuto al suo interno quelli che lui chiama *guests*, “ospiti”⁶.

Gli stessi Pine e Gilmore prendono come esempio Disney per parlare del concetto di esperienza, di cui tra le altre cose sottolineano in termini quasi magici la natura effimera⁶: essa, sebbene si esaurisca per i suoi progettatori nel momento della relativa performance, in realtà si trattiene a lungo termine nella memoria di chi l’ha vissuta.

L’esperienza magica a cui dà accesso il contesto “disneyano” ha però inizio nella creazione delle animazioni, il cui criterio base per la progettazione è che siano “*toyable*”, vale a dire

riproducibili sottoforma di giocattoli e anche traslabili in qualsiasi altro contesto coerente, come il parco a tema⁷.

Se l'obiettivo ultimo della compagnia è creare esperienze memorabili, la strategia perseguita non può che essere quella della differenziazione e della massimizzazione totale della qualità per i propri clienti, non a caso si parla di *Quality Service*⁶: l'obiettivo sta proprio nel cogliere le aspettative del cliente e superarle, attraverso la cura di ogni minimo dettaglio del servizio.

Eccedere le aspettative è per Disney uno standard ricorrente, che non compare solo sporadicamente nei servizi prestati o nei business serviti: la cultura del "wowing" si fonda proprio sulla somministrazione continua e consistente di elementi che sorprendano (facciano cioè metaforicamente esclamare "Wow!") cosicché da ultimo il servizio sia percepito come superlativo⁶.

L'ottenimento di questo risultato è subordinato a ricerche puntigliose sui propri clienti, che verranno esplorati nei loro bisogni e desideri, nelle aspettative e nelle percezioni finali: questo si sostanzia, come è ovvio, in una cura quasi ossessiva del dettaglio.

La *ratio* celata dietro questo approccio si basa sull'assunto che la "veridicità" sia pretesa dallo spettatore nei film e nelle animazioni e dall'ospite che visita il parco tematico; e questo nonostante, nella maggioranza dei casi, il punto di partenza siano storie con elementi di fantasia e pertanto non reali. Infatti, stando alle direttive di Walt Disney, tutto deve essere reso in modo realistico: se non fosse credibile, non avrebbe altrettanto successo⁸.

A titolo di esempio, si ricorda il film *Chi Ha Incastrato Roger Rabbit* (1988), in cui le animazioni sono inserite in un live action: quando, in una scena dall'ambientazione buia, la lampada appesa al soffitto viene colpita proiettando di conseguenza ombre in movimento sui personaggi reali, le stesse ombre sono state riportate con accuratezza nell'animazione di Roger Rabbit inserita a posteriori. Un lavoro non indifferente, se si pensa a come le animazioni venivano realizzate a quei tempi. Probabilmente uno spettatore non avrebbe notato la differenza, ma il fatto che sia stata compiuta questa scelta conferma come l'obiettivo sia eccedere le aspettative, curare i dettagli e dare al tutto senso di realismo e autenticità: l'espressione è ora nota come "*Bumping the lamp*"⁹.

⁷ Finch, Christopher. *The Art Of Walt Disney – From Mickey Mouse To The Magic Kingdoms*, New York: Harry N. Abrams, Inc, 1975 (in inglese)

⁸ Dunlop, Beth. *Building a Dream: the art of Disney architecture*, New York: Abrams 1996 (in inglese)

⁹ Arbeiter, M. *15 Things you might not know about who framed Roger Rabbit*, 2015 (in inglese)

Chi Ha Incastrato Roger Rabbit? “Bumping the lamp”:



Screenshot da youtube.it

La stessa cosa avviene, in realtà, all’interno dei parchi tematici: a rimanerne affascinati non sono solamente i bambini, perché gli stessi adulti percepiranno di essere immersi all’interno del film e viverlo in prima persona; ogni dettaglio, allora, sarà di supporto a questo obiettivo.

3.3. Il *Quality Service Compass Model*.

La strategia perseguita dal gruppo Disney, come si è detto, ha un focus fondamentale sull’attenzione a ogni minimo dettaglio per eccedere le aspettative dei propri “*guests*”: lo strumento ideato per monitorare come si deve ciascun aspetto del servizio è il *Compass Model*⁶, che sintetizza gli strumenti attraverso cui Disney genera il *Quality Service* e la “*magia*” di cui sopra.

In realtà, il modello “Bussola” racchiude in sé gli elementi principali che ogni organizzazione condivide – persone, infrastrutture e processi; tuttavia Disney, che è solita chiamare in modo non convenzionale ogni servizio che offre o gestisce, prosegue anche qui su questo filone. Si hanno, allora:

- *Guestology*.
- Standard qualitativi.
- Sistemi di trasmissione.
- Integrazione dei precedenti.

Disney, Quality Service Compass Model:



Kinni, Theodore. *Be Our Guest*. New York: Disney Institute, 2011

3.3.1. *Guestology*.

La *Guestology*, definita da Disney come l'arte di conoscere e comprendere cosa si aspettano i propri clienti, non a caso è il punto di partenza del modello che stabilisce un primo orientamento d'azione.

Attraverso la *Guestology*, l'organizzazione può raccogliere informazioni sul proprio target e definire il contesto entro cui andrà a implementare le sue strategie, che per altro andranno adattate nel tempo sulla base di monitoraggi continui delle aspettative dei clienti. Il business in cui opera Disney, a detta dello stesso Walt, sarebbe infatti "volatile" e pertanto necessita di concentrarsi costantemente sul futuro.

La *Guestology* si articola su dati demografici e psicografici: i primi rilevano chi sono i clienti, qual è la loro composizione e quale la loro provenienza, quanto sono disposti a spendere e in generale cosa si aspettano in ciascun ambito (che sia quello delle animazioni, del merchandising, del parco tematico o della piattaforma OTT).

L'analisi demografica automaticamente delinea anche il bacino restante di persone *non* clienti, tra cui potrebbero spiccare segmenti potenzialmente interessanti da attrarre adattando parzialmente la propria strategia.

Per quanto riguarda l'analisi psicografica, invece, essa è diretta alla comprensione dell'ambito psicologico dei clienti, fatto di bisogni e desideri spesso anche inconsci, percezioni, preconcetti e in generale emozioni.

Per studiare nel dettaglio le componenti psicografiche di ciascun cliente, è stato messo a punto un altro modello che prende il nome di *Guestology Compass*⁶.

3.3.1.1. *Guestology Compass*.

Il modello *Guestology Compass* si compone di quattro punti “cardinali”:

1) *Needs* – bisogni.

I bisogni hanno a che vedere con le motivazioni basilari per le quali si decide di usufruire di un contenuto oppure di un parco Disney – guardare un’animazione di un alto livello, essere intrattenuti, avere una vacanza a seconda del caso specifico.

2) *Wants* – desideri.

I desideri sono meno intuitivi dei bisogni ed hanno a che vedere con l’esperienza complessiva che si vive: ricordando che Disney “vende felicità”, il cliente vorrà percepirla insieme alla magia che caratterizza i film, sentendosene a tutti gli effetti protagonista.

3) *Stereotypes* – preconcetti.

I preconcetti sono il pacchetto di nozioni o convinzioni che ciascun cliente ha a proposito del brand: identificarli aiuterà a comprenderne le aspettative e, possibilmente, superarle.

4) *Emotions* – emozioni.

Le emozioni caratterizzano ogni punto di contatto tra il cliente e l’organizzazione: come ampiamente discusso nella trattazione, ne esistono di diversi tipi, positive e negative, e alcune sono molto forti, impattanti e incisive.

3.3.2. Standard qualitativi.

Gli standard qualitativi segnano i criteri di riferimento per organizzare il servizio e, di conseguenza, sono la misura del *Quality Service* della compagnia: nel definire un obiettivo, di qualsiasi genere esso sia, figura sempre tra le sue diverse caratteristiche la necessaria

componente di misurabilità; l'obiettivo deve pertanto essere non soltanto chiaro, ma anche realizzabile e stimabile a posteriori: ecco a cosa servono gli standard qualitativi.

Nella creazione di film e animazioni, gli standard qualitativi sono in primo luogo di ordine tecnico e riguardano la realizzazione delle grafiche (un tempo si trattava di disegni rigorosamente fatti a mano libera), i colori, la composizione, la compatibilità tra personaggi e doppiatori scelti e via dicendo; a parità di importanza, probabilmente, figurano standard che hanno a che vedere con il messaggio celato dietro il proprio prodotto: a chi ci sta rivolgendo? È il modo giusto di farlo? Tralasciando le regole basilari (bandite parolacce, dialoghi o scene spinte), si pensi ai passi che si stanno facendo in materia di inclusività: per decenni la community ha lamentato difetti di rappresentazione sotto numerosi aspetti di personaggi e trame (*in primis* etnia e orientamento sessuale); negli ultimi anni, sebbene a rilento, Disney si sta muovendo almeno minimamente in quella direzione¹⁰: farsi portavoce di cause sociali renderà possibile il raggiungimento di uno standard qualitativo più elevato.

Gli standard qualitativi dei parchi tematici, invece, vennero enunciati nel 1962 dall'allora presidente del CdA Dick Nunis come le quattro componenti di un "buono show": sicurezza, cortesia, spettacolarità ed efficienza⁶.

1) Sicurezza.

Gli standard di sicurezza sono imprescindibili all'interno di ciascun parco, e riguardano le caratteristiche infrastrutturali di attrazioni, sistemi di trasporto, hotel e ristoranti.

2) Cortesia.

La cortesia ha indubbiamente a che fare con la *Guestology* e con l'approccio del personale al cliente, di cui si dirà a breve.

3) Spettacolarità.

L'intrattenimento degli ospiti getta sempre le sue basi nel motto di "creare felicità", e l'unico modo per farlo è garantire, come si diceva precedentemente nella trattazione, attrazioni e spettacoli che provochino uno "*wowing*" continuo¹¹.

¹⁰ Per la prima volta, un personaggio apertamente omosessuale apparirà nella filmografia Disney-Pixar all'interno dell'animazione *Onward – Oltre la Magia*: si tratta di un'ufficiale di polizia che accennerà alla sua compagna, in una scena molto breve che passa quasi inosservata, ma che proprio attraverso la sua semplicità cerca di comunicare assoluta normalità.

¹¹ Cfr. 3.2. Un approccio all'esperienza "magico".

4) Efficienza.

Il parco, da ultimo, deve risultare efficiente sia nei confronti del cliente nell'erogare il cuore del servizio, che nei confronti dell'organizzazione stessa nella realizzazione di profitti.

3.3.3. Sistemi di trasmissione.

Il *Quality Service* che contraddistingue Disney viene erogato attraverso personale, *setting* e processi, che insieme costituiscono i cosiddetti sistemi di trasmissione⁶.

3.3.3.1. Personale.

La funzione risorse umane è per Disney una componente chiave non soltanto per il reparto *front-office*, in cui il personale è a diretto contatto con il pubblico, ma anche per il *back-office*, da cui crea, monitora e gestisce processi e prodotti.

Con riferimento al *back-office*, inutile parlare della composizione dei team di esperti che si occupano in prima battuta di selezionare nuove idee, articularle, comporle e renderle al meglio in un output finale di elevatissima qualità: il capitale umano sarà selezionatissimo e sarà un ingrediente immancabile, responsabile dell'impatto finale sulle percezioni del pubblico.

Il *front-office* assume maggior rilevanza pensando agli store oppure ai parchi a tema: nel 1955 Walt Disney crea la *Disney University*, il programma di formazione per futuri dipendenti dei parchi: "*You can dream, create, design, and build the most wonderful place in the world... but it requires people to make the dream a reality*"¹².

L'iter formativo prevede, dopo il superamento del colloquio, lezioni improntate all'orientamento globale richiesto per lavorare in ciascun parco tematico (che accoglie visitatori di ogni provenienza) e via via corrette attraverso alcuni fattori locali da mantenere, training specifici per ogni categoria e, infine, un periodo di *training-on-the-job*.

¹² Walt Disney, citazione riportata in Kinni, Theodore. *Be Our Guest*. New York: Disney Institute, 2011 (in inglese)

Nelle linee guida da seguire, comunque, assumono particolare rilievo il contatto visivo, il sorriso e in generale la gentilezza da mettere in pratica costantemente durante le proprie mansioni a contatto con il pubblico.

3.3.3.2. *Setting.*

La cura del *setting* è un tratto ricorrente per Disney in qualsiasi ambito, implementato fin da quando i fratelli Walt e Roy si avvicinavano per la prima volta alle animazioni: non è un caso che a segnare la nascita del Disney Brothers Cartoon Studio – oggi The Walt Disney Company – siano le Alice Comedies (1923 – 1927), cortometraggi in bianco e nero in cui una bambina di nome Alice interagisce con i vari personaggi del “Mondo dei Cartoni”⁵.

Alice nasce nel 1923, quando per vivacizzare lo studio i fratelli Disney decisero di inserire attori reali all’interno delle animazioni, dando vita al corto pilota e, in seguito, alla serie stessa; strutturando la serie, Walt e Roy avevano sicuramente in mente il capolavoro di Lewis Carroll *Le avventure di Alice nel Paese delle Meraviglie* (1865), nel quale Alice si ritrova, nel bel mezzo di un sogno, all’interno di un mondo paradossale popolato da creature bizzarre – non a caso, nel 1951 Disney si sarebbe occupato proprio del lungometraggio *Alice nel Paese delle Meraviglie*¹³. Allo stesso modo, l’Alice del 1923 fa la sua prima apparizione in scena proprio all’interno di uno studio di realizzazione di cartoni animati (quello dei fratelli Disney, per l’appunto): questi prendono vita sulla tela, suggestionando la bambina che di notte sogna di introdursi all’interno del “Mondo dei Cartoni”, circondata da tutti i personaggi.

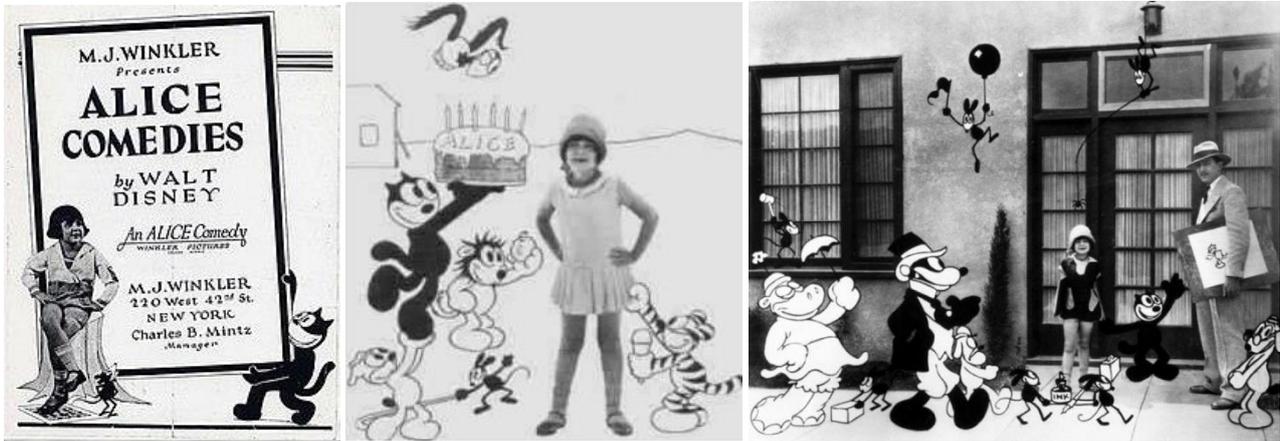
La scelta di un contenuto simile per dare avvio alle proprie produzioni sotto il nome del gruppo è contemporaneamente rivoluzionaria ed identificativa per Disney: rivoluzionaria, in quanto combina animazioni e live action con una tecnica ai tempi molto innovativa e “diversa”; e identificativa, perché segna con forza già da principio un obiettivo fondamentale: creare felicità e realizzare i sogni dello spettatore, facendoglieli vivere.

Protagonista in carne ed ossa in cui potersi identificare a tutto tondo, Alice è per definizione immersa in un mondo creato su misura per lei all’interno del quale può liberamente interagire con creature di fantasia che tra l’altro anticipano molti dei futuri personaggi chiave (tra cui

¹³ *Through the Keyhole: A Companion's Guide to Alice in Wonderland, Alice in Wonderland: 60th Anniversary Edition*, 2011 Blu-Ray

l'iconico Gamba Di Legno⁵): tutto ciò ha reso la serie indubbiamente vincente e ha messo in chiaro l'importanza del *setting*, la cui incidenza è fin dagli albori un tratto distintivo.

Alice Comedies:



Disney.fandom.com

Da animazioni e film, il *setting* viene traslato tridimensionalmente all'interno dei parchi a tema e, di recente, virtualmente sulla piattaforma Disney+.

3.3.3.3. Processi.

Il terzo sistema di trasmissione del *Quality Service* riguarda l'approccio per processi, grazie al quale si ha accesso alle modalità migliori di creazione dell'output e di relativa implementazione di procedure a supporto del processo stesso⁶.

Il processo descrive il susseguirsi di una serie di *task* che trasformino gli input in un output finale: esso è, pertanto, insito – benché possa essere più o meno consapevole – nella realizzazione di qualsiasi attività.

Una procedura, invece, rappresenta la formalizzazione e la standardizzazione di suddetto processo, che viene sviscerato in una raccolta di prescrizioni perché possa essere eseguito correttamente¹⁴.

¹⁴ Daft, Richard L. Organizzazione Aziendale, Milano: Maggioli-Apogeo, 2017

L'avvio della carriera dei fratelli Disney avvenne un po' per caso quando Walt, appena diciottenne, chiese in prestito una fotocamera per migliorare la qualità dei corti pubblicitari proiettati nei cinema locali per cui lavorava come disegnatore.

La prima fase del lavoro, del tutto sperimentale, si basava su una serie di attività che prevedevano il disegno delle figure, il loro ritaglio e, successivamente, l'applicazione su un background su cui essere fotografati in pose successive che ne riproducessero il movimento⁶: pur essendo un metodo assolutamente "casereccio" e non standardizzato, si trattava a tutti gli effetti di un processo; il lavoro piacque così tanto che allo stesso Walt vennero commissionate nuove animazioni da distribuire settimanalmente, e il resto è storia.

Con la crescita del business apparve necessario formalizzare i processi condotti nella realizzazione dei cartoni animati, demandata già dagli anni Trenta ad un gruppo talentuoso che collaborava in un ambiente flessibile privo di posizioni dominanti – una moderna *organizational culture* dove la comunicazione era libera ed informale.

Il team creativo si occupava di far proliferare le idee, raccordarle ad una trama via via più coerente e unitaria, sviluppare i personaggi e, infine, farne le prime bozze: da ciò veniva derivato una prima pellicola grezza, da esaminare per collezionare nuove idee e procedere infine alla realizzazione del prodotto finale⁶.

Sebbene quindi non tutti i processi debbano necessariamente avere una procedura per il loro compimento, al crescere della complessità e della numerosità delle fasi da seguire e del personale coinvolto, la creazione di una procedura standardizzata sarà più funzionale al raggiungimento degli obiettivi¹⁴.

Con la nascita dei parchi tematici, l'approccio procedurale venne traslato anche su tutte le attività svolte al loro interno (attrazioni, parate, spettacoli ecc.), cosicché la formalizzazione potesse garantire il livello qualitativo desiderato – il medesimo per ciascun ospite –, nel modo desiderato e nei tempi desiderati.

La differenza con le animazioni stava però nel fatto che, mentre queste, una volta completate, sarebbero rimaste le medesime senza possibilità di apportarvi modifiche, il parco tematico è "vivo": ciascun processo, ripetuto continuamente uguale a sé stesso per produrre un identico risultato, potrà essere tuttavia migliorato nel tempo anche grazie ai feedback dei visitatori e alle nuove tecnologie disponibili. Colta fin da principio da Walt Disney, questa possibilità

accessibile nel parco tematico venne chiamata “*plussing*”⁶ ed è diventata parte integrante della cultura del business: “*If something can be made better, it's done*”¹².

Ciascun processo, composto da policy, attività e procedure, combina elementi umani e fisici che, producendo un output specifico, avranno un determinato impatto sul cliente¹⁴; il motore della macchina complessiva del business sarà proprio il suo grado di soddisfazione, e potrà assumere declinazioni differenti: nel caso di un alto livello di soddisfazione, l'energia prodotta sarà assolutamente positiva e rigenerante; qualora il cliente rimanga deluso, invece, si avrà la presenza di un cosiddetto “punto di combustione”⁶. Presenti in qualsiasi processo, i “punti di combustione” vanno debellati partendo dalla relativa identificazione tramite l'ascolto dei clienti e dei loro reclami.

Per quanto riguarda le produzioni cinematografiche, già si è discusso delle lamentele diffuse su carenze o difetti di rappresentazione¹⁵; oltre che in negativo, però, si può pensare anche in positivo a tutto quel che non era apprezzato e che necessitava, pertanto, di un taglio netto.

Il “Medioevo Disney”, segnato in particolar modo dall'insuccesso di Taron e la Pentola Magica (1985), venne superato proprio grazie a un cambiamento sistematico del dipartimento di animazione: a pellicole scure, quasi spaventose e decisamente controcorrente si sostituirono stili narrativi combinati in musical, con protagonisti quasi sempre interagenti con degli animali, spesso orfani e al centro di un amore apparentemente impossibile. Simbolo del cosiddetto “Rinascimento Disney”, termine coniato dall'allora capo sezione cinematografica Jeffrey Katzenberg, il capolavoro del 1989 La Sirenetta¹⁶.

Disney: “Medioevo” vs “Rinascimento” e l'utilizzo del colore:



Taron e la Pentola Magica, 1985; La Sirenetta, 1989; via pinterest.it

¹⁵ Cfr. 3.3.2. Standard qualitativi.

¹⁶ Cosulich, Oscar. *Aladino e il computer volante*, via La Repubblica, 1993

Le combustioni più diffuse nei parchi tematici, invece, hanno a che vedere con la gestione del flusso dei visitatori e dei tempi di attesa, della comunicazione tra ospiti e personale e dell'attenzione rivolta a ciascuna categoria di ospite – senza considerare, ovviamente, la generica risoluzione di problematiche insite nel processo che possono presentarsi⁶.

1) Gestione del flusso di visitatori e dei tempi di attesa.

Tra i tratti più critici di qualsiasi parco divertimenti figurano le lunghe code da sostenere per avere accesso ai servizi e alle attrazioni presenti al suo interno: essendo queste il cuore dei parchi tematici, flussi mal gestiti e attese infinite potrebbero guastare l'esperienza del visitatore e lasciargli un ricordo negativo della giornata trascorsa.

Per la fondamentale risoluzione di questo problema, Disney si è affidato a numerosi espedienti che diluissero i flussi: come prima cosa, la vendita di piantine del parco (insieme alla loro distribuzione in loco) assicura che ciascuno possa studiare in via preventiva il proprio percorso, guadagnando quindi tempo prezioso una volta arrivato sul posto; un'altra trovata interessante sono le aperture del parco realizzate in orari straordinari per un numero limitato di ospiti, così da scremare l'affluenza durante la giornata.

Sebbene ridotte, tuttavia, le code andranno comunque sostenute e potrebbero risultare ugualmente estenuanti: per ridurre al minimo il disagio, la coda nei parchi Disney spesso diventa "ludica" e il tempo, anziché perduto, viene speso per dare informazioni utili, istruire o intrattenere; non sarà raro quindi trovare strumenti con cui interagire in modo tangibile o virtuale. Alla minimizzazione della percezione negativa delle code contribuisce sovente anche il *setting*, progettato appositamente in modo che queste sembrino più brevi.

Lo strumento più utile nel combattere le lunghe attese, comunque, è il FASTPASS Service: introdotto nel 1999, il FASTPASS è un sistema computerizzato che assegna a ciascun visitatore una fascia oraria nella quale potrà tornare per accedere all'attrazione, risparmiandosi così l'attesa e potendo spendere il tempo diversamente.

2) Gestione della comunicazione tra ospiti e personale.

In qualsiasi momento del proprio soggiorno presso il parco, e nonostante le indicazioni segnalate in loco e sulle mappe, i visitatori si troveranno a richiedere informazioni quanto meno di ordine logistico al personale: qual è la via più breve per raggiungere un'attrazione, dove si trovano i servizi igienici, qual è la posizione migliore per assistere alle parate organizzate durante la giornata. Per garantire che chiunque, nel cast, sia in grado di rispondere – in modo

corretto e cordiale – a ciascuna di queste domande, la formazione sarà rigorosa e prevederà, oltre alle lezioni della *Disney University*, un periodo di *job-shadowing*.

3) Attenzione a ciascuna categoria.

L'avversione dei confronti di eventuali disparità di trattamento di ciascun cliente è un assunto alla base dell'offerta dei parchi tematici Disney; non tutti gli ospiti, però, sono uguali tra loro e ci sono alcuni tratti di diversità le cui caratteristiche vanno accolte e curate affinché l'esperienza sia vissuta al massimo delle possibilità.

Un'attenzione particolare viene rivolta alle famiglie con bambini troppo piccoli per salire a bordo di alcune attrazioni, ai cui genitori viene data la possibilità di fare due corse differenti (cosicché possano rimanere alternatamente in attesa con il figlio), pur facendo la coda una sola volta; al bambino, tra l'altro, viene rilasciato un "certificato" che gli consentirà in futuro, una volta raggiunta l'altezza adeguata, di accedere all'attrazione senza mettersi in fila.

Questo espediente non solo migliora l'esperienza di tutte quelle famiglie che, al contrario, dovrebbero rinunciare a fare un giro sulla propria giostra dei sogni a causa dell'inconveniente; ma, inoltre, dà un potenziale incentivo a ritornare anche in futuro.

Un'altra categoria "protetta" nei parchi Disney (anche sulla base di specifiche prescrizioni legislative) è quella a cui appartengono gli ospiti disabili, che a loro volta si classificano in ulteriori sottocategorie con bisogni specifici da soddisfare. Ad ogni modo il principio basilare che si applica in questi casi è che, ogni qualvolta in cui sia possibile, i visitatori con disabilità ricevano il trattamento standardizzato previsto per tutti gli altri: questo non li isolerà dal resto del gruppo e li rassicurerà psicologicamente sulla normalità della propria condizione.

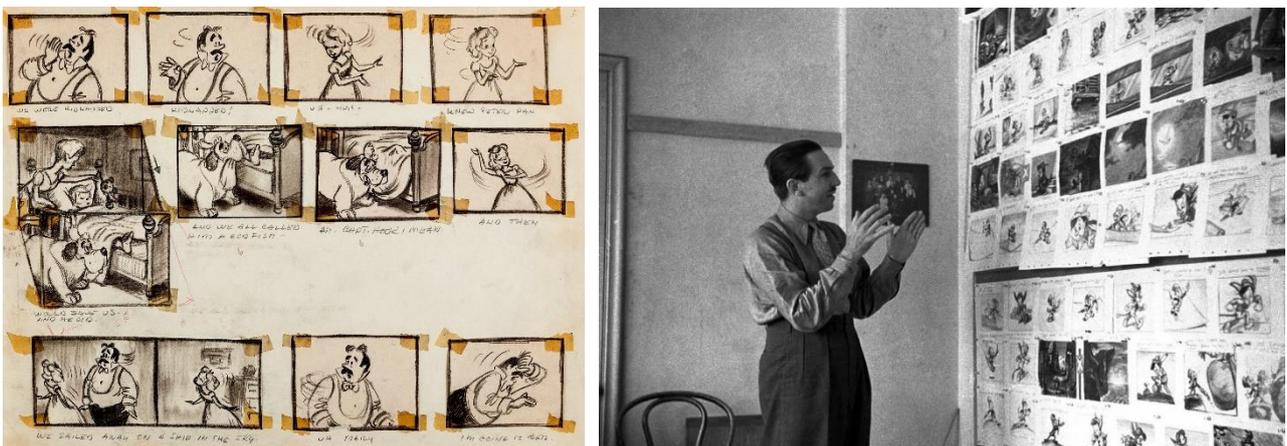
3.3.4. Integrazione dei precedenti.

Il quarto punto del *Quality Service Compass Model* è l'anello di congiunzione tra i tre precedenti, rappresentandone infatti l'integrazione: *Guestology*, standard qualitativi e sistemi di trasmissione della qualità vanno amalgamati tra loro perché possano rendere l'esperienza magica e sensazionale, senza soluzione di continuità⁶.

La visione di un film Disney, pertanto, lascerà allo spettatore una sensazione frutto delle emozioni provate durante la proiezione: queste non saranno altro che le reazioni alla trama, ai personaggi e alle grafiche, la coerenza tra di loro, il livello di realismo e di rappresentazione e via discorrendo. Allo stesso modo, quel che il visitatore porterà con sé dopo il soggiorno nel parco sarà il ricordo cumulato di una serie di situazioni vissute a contatto con personale e *setting*, nelle quali sarà emerso un determinato livello di cura dei servizi e del cliente stesso. Come si vede, l'infrastruttura invisibile del *Quality Service* è responsabile della creazione di un prodotto o un servizio unico che, nel suo complesso, avrà un livello di risultato commisurato alla bontà di integrazione delle varie componenti di cui si serve: il valore dell'intera organizzazione sarà superiore della somma delle parti di cui si compone, dal momento che l'ottimizzazione di un sistema contribuirà anche a quella di tutti gli altri.

Lavorare su uno *storyboard* che faccia nel continuo da supporto alla realizzazione delle componenti parziali di quello che sarà l'output finale, è un buon modo per far proliferare le idee e avere una visione d'insieme del progetto: Disney se ne serve non soltanto per la realizzazione delle animazioni ma anche delle attrazioni dei parchi tematici, immaginando una sequenza logica in cui niente è lasciato al caso, bensì appuntato e insignito di rilevanza⁶.

Storyboard di Peter Pan e W. Disney ad un meeting per lo sviluppo di Pinocchio:



[Pinterest.com; allfortheboys.com](https://www.pinterest.com/allfortheboys.com)

Perché sia davvero efficace, l'integrazione dovrà essere realizzata appropriatamente, bilanciando i contributi di ciascuna componente perché non si sottraggano rilevanza a vicenda: uno strumento utile in questo senso è la Matrice d'Integrazione⁶, attraverso cui combinare ciascuno standard qualitativo con ciascun sistema di trasmissione.

All'interno della griglia si collocano relazioni di causa-effetto tra gli input dati da righe e colonne, trovati a partire dalle domande chiave che ci si pone in relazione ad essi; questo approccio permette di visualizzare immediatamente obiettivi e modalità di raggiungimento in un'ottica integrata, che eviti sia caselle vuote che sovrapposizioni.

Pensando alla Matrice d'Integrazione per le odierne produzioni cinematografiche Disney, ci si potrebbe trovare davanti ad uno schema che combini gli input seguenti:

	Personale	<i>Setting</i>	Processi
Trama			
Disegno			
Grafiche computerizzate (composizione, colore ecc.)			
Software di animazione			
Suono (musiche, dialoghi, doppiaggio ecc.)			
<i>Family friendly</i>			
Rappresentazione			
Messaggio			
Coerenza			

Elaborazione personale da Kinni, Theodore. *Be Our Guest*. New York: Disney Institute, 2011

Per comprendere al meglio il funzionamento e l'efficacia di questa matrice, si pensi al campione di incassi Frozen – Il Regno di Ghiaccio (2013) e a come personale, *setting* e processi abbiano contribuito alla massimizzazione della qualità degli elementi riportati in colonna:

- Il personale o team sarà stato composto di tante sottocategorie responsabili delle diverse fasi: la rielaborazione della favola di Andersen La Regina delle Nevi, da cui è liberamente tratto il film; la creazione delle prime bozze (e l'ideazione di tratti somatici, costumi, architettura degli edifici ecc.); l'applicazione di software specifici da parte di esperti nel settore per l'animazione delle grafiche precedentemente create; l'implementazione delle varie componenti uditive, tra cui spicca l'eccezionalità delle musiche (la colonna sonora Let It Go si è addirittura aggiudicata il premio Oscar). Nel fare tutto ciò, specifici team di

supervisione si saranno occupati di verificare che il tutto rispettasse gli standard *family friendly*, non peccasse di rappresentazione (ad esempio, nell'ambientazione pensata sulla penisola scandinava), lanciasse un messaggio positivo e, soprattutto, fosse coerente in tutte le sue parti.

- Il *setting* ideato per Frozen è stato ovviamente creato a partire dalla sua trama, e non solo non avrebbe avuto senso produrre paesaggi tropicali dai toni caldi ed estivi, ma probabilmente il film avrebbe anche avuto meno successo se la landa ghiacciata fosse stata resa diversamente rispetto a quanto è stato fatto: si faccia il paragone con la strada innevata presente ne La Carica dei 101 (1961). I progressi straordinari fatti per l'animazione pratica ma, soprattutto, l'introduzione e l'affinamento graduale di grafiche computerizzate hanno reso Frozen il capolavoro che è. Chiaramente, il paragone con il cartone animato avente protagonista gli adorabili dalmata ha senso soltanto se confinato al confronto nella resa del *setting* – rimane anch'esso, infatti, una pietra miliare per Disney.

La neve creata per Frozen è assolutamente tridimensionale, visibilmente soffice e percettivamente gelida, e ciascun suono (bufere di vento, passi nelle distese bianchissime, canzoni dalle melodie e dai testi grandiosi) vi si adatta a pennello. Ancora una volta, niente pecca di rappresentazione (l'ispirazione proviene direttamente dai panorami mozzafiato scandinavi) o di coerenza.

Frozen e La Carica dei 101: paesaggi innevati a confronto:



Frozen – Il Regno di Ghiaccio (2013); Carica dei 101 (1961); via pinterest.com e movieforkids.bestmovie.it

- I processi hanno contribuito trasversalmente all'efficacia complessiva del prodotto finale, e sono stati articolati nelle sequenze corrette per rendere ottimali output parziali e tempistiche.

La Matrice d'Integrazione di un parco tematico Disney, invece, viene rappresentata nel modo seguente:

	Personale	<i>Setting</i>	Processi
Sicurezza			
Cortesia			
Spettacolarità			
Efficienza			

Kinni, Theodore. *Be Our Guest*. New York: Disney Institute, 2011

- Il personale opererà in condizioni di sicurezza precedentemente stabilite ed approvate e impronterà alla cordialità ciascuna relazione con gli ospiti, come appreso durante le lezioni presso la *Disney University*. Attraverso le proprie mansioni, di qualsiasi tipo esse siano, contribuirà alla spettacolarità e quindi alla trasmissione della qualità (e della magia) all'esperienza complessiva del visitatore, garantendo risultati efficienti in termini di obiettivi preposti.
- Il *setting*, progettato a norma di sicurezza, provvederà servizi adatti a venire incontro alle esigenze dei visitatori (segnaletica, servizi igienici, hub informativi ecc.); garantirà la spettacolarità di ciascuna rappresentazione, in accordo alle relative collocazioni spaziali nel parco; sarà infine efficiente, potendo contare su un layout funzionale che organizzi al meglio i flussi di passaggio e le code.
- Ancora una volta, i processi agiranno trasversalmente alle funzionalità combinate dei vari elementi del parco, garantendo il raggiungimento degli standard qualitativi riportati in colonna.

3.4. L'importanza del *setting*: un esempio geniale di marketing esperienziale e *Servicescape*.

Come già accennato nella trattazione¹⁷, il *setting* è un tratto fondamentale nelle produzioni cinematografiche Disney che, pur non rappresentando l'origine dei proventi più consistenti, sono il *core business* senza il quale i servizi capillari più proliferi non avrebbero ragione di

¹⁷ Cfr. 3.3.3.2. *Setting*.

esistere: con riguardo al *setting*, implementarne di efficaci proprio all'interno delle animazioni apre *in primis* la strada alle sue riproduzioni concrete all'interno dei parchi tematici; un *setting* convincente sullo schermo, inoltre, sarà responsabile dell'innescare di meccanismi emotivi che potranno potenzialmente generare il nesso con merchandising e simili – oltre che rafforzare il brand.

3.4.1. Animazioni e film.

Sebbene di *Servicescape* Booms e Bitner abbiano parlato in riguardo all'ambiente fisico con cui l'utente ha a che fare¹⁸, il *setting* immaginifico riprodotto nelle animazioni ha esso stesso la capacità di influire sulla sua esperienza: esso riproduce una realtà composta di design architettonici e paesaggistici, luci, colori, suoni e in generale immagini che saranno in grado di evocare specifiche sensazioni anche tattili, olfattive e gustative.

Il fatto stesso che Walt Disney in persona dichiarò la volontà di rendere tutto il più possibile realistico⁶, conferma l'intento di immergere virtualmente lo spettatore all'interno di un ambiente che possa rispecchiarne al massimo le aspettative e sorprenderlo piuttosto che fare solo da sfondo alle vicende narrate.

In ciò si ravvede senza alcun dubbio il medesimo approccio del *Servicescape*, trattandosi anche qui dell'applicazione di un modello stimolo-risposta che sottoponga specifici impulsi, progettati singolarmente e nel complesso, al fine di ottenere reazioni ben precise.

Azzardando dunque il riferimento a un *setting-Servicescape* ambientale, questo è nel caso di animazioni e live action parte integrante del prodotto finito, pertanto il suo ruolo di packaging del servizio (servizio rappresentato dallo svolgimento della vicenda stessa) risulta ancora più accentuato: cosa sarebbero i personaggi de *Il Libro della Giungla* senza le meravigliose ambientazioni che li ritraggono nelle foreste indiane curate nel minimo dettaglio? Oppure *La Sirenetta*, senza la caratterizzazione così puntuale degli abissi e delle sue creature? Non si potrebbe immaginare un *Gobbo di Notre Dame* che non si affacci dalla cattedrale, né un *Aladdin* senza alcuna città del Medio Oriente da sorvolare di notte a bordo del tappeto, e via dicendo.

¹⁸ Cfr. 2) *Il Servicescape*.

Basta solo nominare questi personaggi per rivivere la magia che Disney ha compiuto nella loro realizzazione, che sarebbe stata molto diversa e contraddistinta da molto meno successo se priva delle relative maestose, realistiche ma allo stesso tempo sorprendenti scenografie.

I fattori di influenza¹⁹ sul *Servicescape*, in questo caso, sono per lo più quelli interni: banalmente, un bambino sarà generalmente molto incline a sviluppare una connessione affettiva con determinati film destinata a durare nel lungo termine; la provenienza etnica giocherà un importante ruolo nel facilitare, semmai, tale connessione in un'ottica di rappresentazione; allo stesso modo agiranno personalità ed indoli.

I fattori di influenza interni hanno un potenziale enorme che deve essere ben sfruttato affinché possano generare sentimenti positivi di affezione e quindi un legame emotivo che perduri nel tempo: l'altro lato della medaglia, proprio a fronte di un così grande coinvolgimento, è che una progettazione disattenta potrebbe dar vita ad emozioni dal carico negativo che vadano a creare disaffezione e rigetto; si pensi ad eventuali stereotipi, cliché, mancanze o imprecisioni nella rappresentazione di culture o personaggi.

Per quanto riguarda i fattori di influenza esterni, assumono rilevanza le “condizioni ambientali” rese a livello di grafiche, luci, colori e suoni attraverso i quali vengono plasmati design e architetture coerenti.

L'avanzare del tempo ha visto il graduale ma brillante progredire delle tecniche utilizzate per la creazione di animazioni e film, rendendo sempre più lampante l'attenzione riposta nella progettazione minimale delle scenografie che ha reso Walt Disney, tra l'altro, il più premiato nella storia del cinema con 26 Oscar vinti a fronte di 59 candidature²⁰.

Il primo premio Oscar venne conseguito proprio per “Fiori e Alberi” nel 1932, primo cortometraggio realizzato a colori in cui proprio il colore dà la principale caratterizzazione all'animazione e segna una svolta centrale per la carriera del gruppo.

Protagonisti del corto, tra l'altro, sono per l'appunto fiori, alberi ed altri elementi naturali umanizzati che corrono, ballano, fanno duelli, addirittura si innamorano e poi appiccano e spengono un fuoco, anch'esso dalle fattezze antropiche¹: il *setting* allora diventa, in questo caso, protagonista del film se non addirittura il film nella sua interezza, piuttosto che un mero sfondo.

¹⁹ Cfr. 2.4. Risposte diverse agli stessi stimoli.

²⁰ oscars.org

Benché Disney fosse alle prime armi con la nuova tecnica del colore, toni, ombre e luci sono coniugati perfettamente e scandiscono con precisione ogni momento della giornata descritta; inoltre, la musica di Mendelssohn e Schubert²¹ accompagna nel continuo le vicende, assumendo inclinazioni differenti a seconda delle scene descritte ed esasperando le sensazioni positive o negative che comunicano le immagini: c'è il suono dell'arpa per il corteggiamento tra i due alberi innamorati, una motivo che ricalca un valzer per quando danzano e che si fa più grave durante il combattimento con un rivale; c'è poi una melodia funebre per la morte di questi e addirittura una nunziale per le nozze tra i due alberi.

Fiori e Alberi, un setting protagonista:



Cinematographe.it

Un altro incredibile successo (che gli valse ben due riconoscimenti) fu la creazione della *Multiplane Camera*, messa a punto tra 1937 e 1938, che rivoluzionò del tutto il modo di lavorare alle animazioni e, in particolar modo, al *setting*²².

Anche laddove questo facesse semplicemente da sfondo alle vicende messe in scena, peccava di piena veridicità a causa della sua “*essential flatness*”²², ovvero della totale assenza di tridimensionalità, questa affidata solamente a giochi di chiaroscuro sulla medesima immagine al di sopra della quale si facevano scorrere i vari personaggi in primo piano.

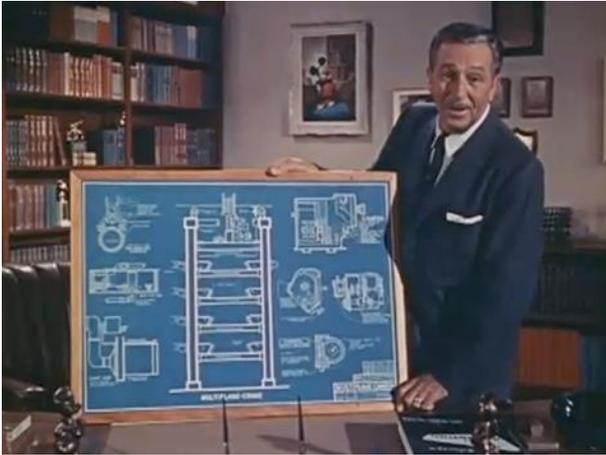
La *Multiplane Camera* segnò un cambiamento radicale, permettendo infatti di sovrapporre (su più piani, appunto) componenti parziali dello sfondo riportate su lenti trasparenti da poter ordinare verticalmente a proprio piacimento. Questo conferiva finalmente profondità anche al *setting*, e permetteva di mantenere le proporzioni, ad esempio, qualora in un paesaggio notturno si volesse fare zoom su un dettaglio senza ingrandire irrealisticamente anche la luna.

²¹ A listing of all 75 Silly Symphonies, via disneyshorts.org (in inglese)

²² Williams, Pat e Denney, Jim. *How to Be Like Walt: Capturing the Disney Magic Every Day of Your Life*. New York: Simon & Schuster, 2004 (in inglese)

Da quel momento in poi la *Multiplane Camera* divenne e rimase a lungo lo standard, tant'è che fin dal primo lungometraggio²³ venne utilizzata generando un enorme successo.

Walt Disney e la Multiplane Camera:



Curiositadisney.it

Un altro esempio dell'evidenza del *setting* appare all'interno di *Fantasia*, il terzo lungometraggio della Disney prodotto nel 1940 in cui fiori, foglie e fiocchi di neve danzano mentre vento e mare si scatenano e vulcani eruttano sulle note di grandi brani di musica classica²⁴.

Per la verità anche la colonna sonora, in cui figurano nomi come Bach, Čajkovskij, Stravinskij o Beethoven, venne realizzata secondo tecniche particolari che segnalano ancora una volta l'intento di rendere lo spettatore partecipe a tutti gli effetti dell'animazione, cosicché egli "si sentisse come se fosse stato in piedi sul podio con Stokowski"²⁵: la registrazione doveva creare l'illusione che nella sala stesse suonando la vera orchestra, e per farlo si mise a punto un sistema chiamato "*Fantasound*" attraverso cui fare registrazioni a più riprese con più microfoni e più altoparlanti che diffondessero il suono secondo traiettorie differenti²⁵.

²³ Biancaneve e i Sette Nani, 1937.

²⁴ Adler, Dick. *The Fantasy of Disney's Fantasia – 50 Years Later, It's Still A Classical Masterpiece*, via Chicago Tribune (in inglese)

²⁵ Boone, Andrew R. *Mickey Mouse Goes Classical*. Popular Science, 1941 (in inglese)

3.4.2. Parchi tematici.

Il realismo caratterizzante film e animazioni non poteva che essere traslato a tutto tondo all'interno dei parchi tematici, a cominciare da Disneyland a Los Angeles, il primo e anche l'unico ad essere stato inaugurato da Walt in persona nel 1955⁶.

La realizzazione del parco si basava sull'assunto che *"Disneyland is a show"*¹², e che nello show ciascun dettaglio del *setting* fosse curato a suo supporto: un'altra similitudine lungimirante utilizzata da Walt è la seguente:

*"Disneyland is like Alice stepping through the Looking Glass; to step through the portals of Disneyland will be like entering another world"*¹².

Disneyland – ma, in generale, ogni parco tematico Disney – prende le mosse dalle pellicole realizzate nel corso del tempo: ecco come il *setting-Servicescape* (che già sullo schermo si serviva di stimoli visivi e uditivi per immergere lo spettatore al suo interno) viene concretizzato mediante la riproduzione fisica di quegli stessi ambienti già così sapientemente studiati; e se questi erano già di per sé in grado di provocare forti emozioni, ne va da sé l'impatto che avrà la loro versione tangibile: *"if you can dream it, you can do it"*¹².

Perché l'immersione sia possibile ed efficace, però, occorre studiarne i dettagli anche nell'ottica di una visione d'insieme: se l'"altro mondo" in cui il visitatore si trova è uno soltanto, non bisogna dimenticare che esso è in realtà composito ed ha come input tutte le diverse favole portate sul grande schermo; queste saranno ambientate in epoche e località diverse, avranno trame diverse e potrebbero risultare addirittura incompatibili, soprattutto se posizionate casualmente all'interno del (seppur immenso) perimetro che le racchiude.

Questa è la ragione per la quale non soltanto ciascun parco ricalca all'incirca la medesima suddivisione per area tematica (*Main Street USA, Fantasyland, Adventureland, Frontierland, Tomorrowland, Discoveryland* ecc.) cosicché al suo interno possano trovare posto attrazioni ispirate a storie dalla matrice simile; ma la progettazione cela anche trucchi ingegneristici per venire incontro ad eventuali dissonanze nel passaggio tra un'attrazione e un'altra e, soprattutto, tra un'area e un'altra: la tecnica utilizzata è quella della dissolvenza incrociata presa in prestito dal mondo cinematografico, che se ne serve per la transizione tra scene.

L'espedito che viene utilizzato nei parchi utilizza combinazioni graduali di stili di architettura, pavimentazione, atmosfera, "oggetti di scena" come fogliame o neve artificiale, ma

anche suoni, toni e colori: in una climax paesaggistica ascendente, il visitatore compie la transizione tra un'area e un'altra nella maniera più fluida possibile⁶.

A riprova della genialità d'uso del *Servicescape* nei parchi tematici Disney, si manifestano qui con forza tutti quei fattori di influenza esterni che nelle animazioni erano limitati per lo più al campo visivo, giacché *"everything speaks to customers"*¹², elementi animati e inanimati che sono essi stessi parte integrante del *setting*.

Nel farlo, ci si appella a tutti e cinque i sensi sulla scia di un marketing non solo dei servizi, ma anche dell'esperienza²⁶: facendo l'ingresso nel parco tematico, non lo si farà come semplici visitatori di un parco divertimenti qualsiasi, bensì come ospiti di un luogo magico e speciale di cui si verrà resi partecipi.

Con riguardo alla vista, nel promontorio fiorente di stimoli a cui la si può sottoporre efficacemente, spicca la considerazione in negativo di ciò che *non* si vede: escludere dalla visuale dello spettatore determinati panorami qualora si trovi in una specifica posizione sarà ancora più identificativo di quella stessa posizione. Ciò segue la scia di quel che si diceva poco sopra nella trattazione con riguardo all'effetto transitorio tra un'area ed un'altra: lasciar intravedere l'alta *Tower of Terror* dal villaggio bavarese in cui è ambientata l'attrazione su Biancaneve, ad esempio, renderebbe il tutto meno credibile e realistico; l'unico elemento a dover essere sempre visibile da qualsiasi posizione è il castello, fulcro e simbolo dei parchi Disney. A tutte queste necessità si fa fronte attraverso incredibili sforzi ingegneristici ed architettonici che adeguino prontamente ogni angolo del parco alle eventuali modifiche apportate nel tempo.

Parlando di suoni, oltre ai rumori tematici posti nei pressi di ciascuna attrazione che lo necessiti, impossibile non nominare le melodie o le canzoni a cui ci si sottopone entrando nell'abitacolo di giostre come quelle dedicate ai grandi classici oppure quelle autoctone del parco, prima fra tutte la celeberrima *It's a Small World*.

Nel primo caso l'immersione nel cartone animato sarà assicurata grazie alla riproduzione puntuale della sua colonna sonora (e, magari, finalmente si potrà davvero "volare" come Peter Pan sfrecciando a tutta velocità sulle note di *"You Can Fly"* sulle strade di Londra).

²⁶ Cfr. 1.3. *Emotional marketing*: un supporto al marketing esperienziale.

Il secondo esempio citato merita un discorso a parte poiché la potenza dell'attrazione, ideata da Walt Disney per l'esposizione universale di New York del 1964, risiede non solo nell'essere il modello delle *dark ride* moderne ma anche e soprattutto nel motivo musicale che la accompagna. La presenza all'Expo di Disney aveva come obiettivo primario trovare degli sponsor per il primo parco aperto un decennio prima: *It's a Small World*, commissionata a Disney da Pepsi come sponsor dell'UNICEF, nacque dall'idea di rappresentare tutti i bambini del mondo e prese il nome proprio dal motivetto ideato appositamente dai fratelli Sherman, che per altro non fu messo sotto copyright e quindi ad oggi è liberamente diffondibile e sembra essere una delle canzoni più conosciute al mondo²⁷.

It's a Small World:



Tripadvisor.it

Se il gusto è lasciato all'ampia selezione di ristoranti presenti nel parco – i cui menù sono tematici rispetto all'area in cui ci si trova –, tatto ed olfatto ne sono parti integranti: le stesse attrazioni spesso si servono di spruzzi d'acqua, sbuffi d'aria e diffusione di profumi per rendere il tutto ancora più realistico.

Per riassumere in maniera efficace e rendere chiaro ancora una volta l'utilizzo del marketing esperienziale e del *setting* in chiave di *Servicescape*, si pensi all'entrata che caratterizza ciascun parco, ideata ricalcando quella di un cinema di lusso: dopo aver scannerizzato i propri biglietti, si avrà accesso tramite alcuni tornelli ad un enorme atrio in cui sono presenti servizi igienici e grandi apparecchi telefonici e, sulle pareti, poster sulle attrazioni che si troveranno nel parco. Una volta superato l'ingresso, non importa se saranno al massimo le undici del mattino, si sarà pervasi dal profumo fragrante dei popcorn fatti nei grandi vagoni sgargianti agli angoli della

²⁷ Schmidt, Mark. *History of "It's a Small World"*, via Hunting Pixie Dust, 2018 (in inglese)

strada: il tutto, nell'insieme, comunica il messaggio del "film vivente" che ci si appresta a vivere all'interno del parco⁶.

3.4.2.1. L'esempio del Jungle Cruise.

Il Jungle Cruise è un'attrazione situata in quasi tutte le aree *Adventureland* dei parchi Disney che simula una crociera in barca sui fiumi dell'Asia, dell'Africa e del Sud America.

Gli ospiti, a bordo di un piroscampo che somiglia a quelli degli esploratori britannici degli anni Trenta, vengono accompagnati da uno skipper membro del cast che fa da guida in una narrazione umoristica, basata su una sceneggiatura ma arricchita dall'improvvisazione.

Il percorso e ogni minimo dettaglio inclusivi sono stati pensati cercando di replicare al meglio le acque fluviali e la giungla circostante, tant'è che vennero importate molte piante tropicali e da sempre l'acqua è tinta di un colorante tra il verde e il marrone che le conferisce un aspetto torbido e oscuro alla vista dei visitatori il sistema di guida della barca e oggetti di supporto indesiderati: l'effetto, valorizzato dallo skipper che padroneggia il timone con un'esattezza disarmante dei movimenti pur dandogli le spalle (è infatti rivolto agli ospiti a bordo), è quello di una vera e propria navigazione senza binari sottostanti.

Il punto forte dell'attrazione, comunque, sono i numerosissimi audio-animatronici degli animali tipici dell'ambiente – leoni, tigri, zebre, gazzelle, gorilla, cocodrilli, rinoceronti, ippopotami, elefanti ecc.²⁸.

Jungle Cruise: skipper ed elefanti audio-animatronici:



Screenshot da youtube.it

²⁸ Strodder, Chris. *The Disneyland Encyclopedia*. Santa Monica Press, 2017 (in inglese)

Presente nel primo parco tematico dal 1955 e implementata successivamente anche negli altri, il Jungle Cruise è una delle attrazioni che attrae ancora tantissimo pubblico a distanza di più di mezzo secolo: il segreto del suo successo, che è stato di ispirazione anche al film dal titolo omonimo che uscirà nelle sale nel 2021, è proprio nel connubio tra personale, *setting* e processi²⁹.

Questi tre elementi, se presi singolarmente, non darebbero neanche lontanamente lo stesso risultato in termini di attrattività.

- Personale.

Un tour sul Jungle Cruise senza lo skipper non garantirebbe affatto lo stesso livello di esperienza: il membro del cast accoglie a bordo gli ospiti e segue una narrazione divertente costellata di battute. Il suo ruolo non è di semplice addetto, ma di animatore coinvolto e protagonista dell'esperienza sia nei modi che nell'abbigliamento, in perfetto stile "skipper"²⁹.

- *Setting*.

L'ospite vive la sua esperienza all'interno del *setting* dell'attrazione, la cui cura deve avvenire nel minimo dettaglio ("*everything speaks*"¹²) dall'attesa in coda al termine del viaggio.

La coda e la stazione, infatti, sono tematiche e ingombre di oggetti di scena – vecchie radio e macchine da scrivere, conchiglie decorate, insetti appuntati ecc. – e fin da principio i visitatori sono immersi nel racconto dell'avamposto tropicale presso cui si recheranno.

La spettacolarità degli audio-animatronici, poi, conferisce incredibile realismo al viaggio, accompagnato dalla musica anni Trenta e da qualche lontano notiziario via radio che parla del posto dimenticato nella giungla.

Luci, colori, suoni e profumi, nella loro combinazione, rendono il *setting* una vera e propria scenografia che garantisce il successo di questa attrazione²⁹.

- Processi.

Il processo riguarda la sequenza di attività poste in essere per garantire a ciascun visitatore un'esperienza senza precedenti: la coda accompagnata dalla narrazione – che evoca sensazioni in grado di generare ricordi a lungo termine –, l'imbarco in sicurezza alla stazione delle barche, il benvenuto dello skipper a bordo sono solo esempi²⁹.

²⁹ Crisanti, Maurizio. *Processi, Luogo e Persone, il modello Disney della Customer Experience*, 2018. Via mauriziocrisanti.it

3.5. La piattaforma Disney+.

3.5.1. Cos'è Disney+.

A novembre 2019 negli Stati Uniti, Canada, Australia, Nuova Zelanda, Paesi Bassi e Porto Rico e, successivamente, a marzo 2020 in larga parte dei paesi europei, viene lanciata Disney+; a giugno 2020, è presente anche in India e sta per essere implementata anche in America Latina e nei restanti paesi europei.

Disney+ è una piattaforma di contenuti in streaming on-demand di proprietà della Direct-to-Consumer & International, società sussidiaria della Walt Disney Company.

Concentrandosi sull'intrattenimento familiare, Disney+ distribuisce principalmente film, cartoni animati e serie TV prodotte da Walt Disney Studios e Walt Disney Television e dalle società controllate Pixar, Marvel, Lucasfilm, 20th Century Studios (precedentemente 20th Century Fox) e la collegata National Geographic; non mancano, comunque, anche contenuti originali – la piattaforma è stata lanciata già con dieci film e sette serie incluse, e in programma per il breve termine c'è molto altro³⁰.

Disney+ si serve della tecnologia sviluppata dalla Disney Streaming Devices, una filiale nata nel 2015 come BAMTech e poi acquisita da Disney proprio nell'ottica della realizzazione di piattaforme in streaming e, soprattutto, servizi di Over-The-Top Content (OTT)³¹.

In effetti già nel 2015 Disney aveva lanciato nel Regno Unito un servizio di streaming, DisneyLife, per testare il mercato di quello che sarebbe stato, cinque anni più tardi, proprio Disney+³²: il periodo di transizione, oltre all'affinamento della tecnologia, è servito a verificare quali contenuti avrebbero potuto rendere disponibili a livello legale, anche in base agli accordi di distribuzione esistenti – quello con Netflix è scaduto, per l'appunto, nel 2019³³.

Infatti il lancio di Disney+, la cui completa presenza internazionale è prevista entro due anni, è condizionato nelle tempistiche proprio dall'acquisizione o dalla scadenza di accordi di distribuzione in streaming dei contenuti Disney con altre compagnie.

³⁰ Tyler, Adrienne. *Every Movie & TV Show Available On Disney+ At Launch* via screenrant.com, 2019 (in inglese)

³¹ Barnes, Brooks e Koblin, John. *Disney's Big Bet on Streaming Relies on Little-Known Tech Company*. The New York Times, 2017 (in inglese)

³² Barraclough, Leo. *Disney to Launch Subscription Streaming Service in U.K.*, via Variety, 2015 (in inglese)

³³ Massabrook, Nicole. *Netflix Titles Leaving In January 2019: Best Movies Disappearing From Streaming Service*, via ibtimes.com, 2018 (in inglese)

3.5.1.1. Un'impresa Over-The-Top.

Con Disney+, Disney si consolida anche nel settore dell'Over-The-Top Content (OTT) laddove figurano tutte quelle imprese che, secondo la definizione dell'AGCOM, forniscono servizi multimediali in streaming tramite la rete Internet³⁴: ciò li rende in genere accessibili da computer tramite sito web, da dispositivi mobili tramite applicazioni, da lettori multimediali digitali come le console per videogiochi e da televisori integrati della tecnologia Smart TV³⁵.

Il termine Over-The-Top deriva proprio dal campo di azione di tali piattaforme, che sovrasta le reti utilizzate ad esempio dalla televisione via cavo, broadcast o satellite, che agiscono tradizionalmente come controllori e distributori di contenuti.

Il vantaggio insito in questa configurazione deriva dall'assenza di costi legati alla gestione della rete e dal mercato globale a cui si rivolgono, giacché per usufruirne basta tendenzialmente una connessione a banda larga.

Sebbene di OTT si possa parlare in numerosi ambiti, il termine è spesso usato in riferimento ai servizi di video on demand utilizzabili in abbonamento (*Subscription-based Video on Demand* o SVoD), che offrono l'accesso a contenuti cinematografici e televisivi.

3.5.2. Logo.

La creazione del logo per Disney+ è avvenuta nel connubio di tradizione e innovazione, che costituiscono proprio l'anima della piattaforma: se i contenuti ripercorrono la storia di Disney, a cui molti abbonati ormai adulti sono emotivamente legati, d'altra parte ci sono molte produzioni nuove (pensate proprio per le nuove generazioni più *digital*) e il tutto è erogato tramite uno strumento assolutamente moderno.

Mantenuti la scritta Disney (con l'aggiunta del simbolo "+") e l'immane blu, il castello è stato rimosso per dare al logo e all'intro un aspetto più moderno e organico; anche l'arco luminoso creato nella versione classica dalla fatina Trilli è rimasto a sovrastare la scritta, ma

³⁴ Preta, Augusto. *Next-Generation Television. La sfida dell'Over-The-Top*, via agcom.it, 2011

³⁵ *Significato di Over The Top*, via insidemarketing.it, 2020

anch'esso è più *minimal* e tra l'altro, nell'animazione di apertura dell'app, anziché comparire in senso antiorario appare nell'altro verso per andare a creare il simbolo "+".

Disney+: il logo:



Disneyplus.com

3.5.3. Target.

Il target che Disney+ intende colpire è incredibilmente composito: benché ogni contenuto debba essere necessariamente *family friendly*, la piattaforma non è solo per le famiglie³⁶.

Quel che non va dimenticato è che Disney è un marchio che ha emozionato tante generazioni e che ad oggi vede una community molto eterogenea di persone che lo associano alla propria infanzia e, dunque, a momenti magici e felici: ancora una volta, è il marketing delle emozioni quello su cui la compagnia fa leva²⁶. I ricordi di gioia e spensieratezza si associano, proprio in qualità di ricordi, a un senso malinconico di nostalgia che porterà Disney+ anche nelle case degli adulti senza bambini.

Inoltre, oltre alle animazioni, la presenza di contenuti firmati National Geographic e di beniamini Marvel, Star Wars ma anche Simpson diversifica il mercato secondo una pluralità di interessi differenti e in alcuni casi indubbiamente maturi.

Affinché l'offerta sia chiara nella sua eterogeneità – non è detto che tutti i potenziali clienti siano a conoscenza delle acquisizioni Disney –, incredibili campagne di marketing punteranno proprio su questo aspetto. L'esempio lampante è fornito da The Mandalorian, la prima serie live action di Star Wars, già presente al lancio della piattaforma, fortemente sponsorizzata come un

³⁶ Barnes, Brooks. *Disney Is New to Streaming, but Its Marketing Is Unmatched*, The New York Times, 2019 (in inglese)

lungometraggio tradizionale attraverso cartelloni pubblicitari, spot televisivi e radiofonici, annunci digitali e promozioni all'interno dei parchi tematici³⁶.

3.5.4. Accoglienza.

Ad appena un giorno dal lancio ufficiale a metà novembre, Disney ha dichiarato di avere già 10 milioni di abbonati³⁷ e al 4 maggio 2020 ne conta ben 54,5³⁸.

Il connubio tra prezzo accessibile e varietà dei contenuti ha fatto sì che Disney+ fosse così ben accolto, e in ciò ha avuto un ruolo importante non solo la campagna di marketing realizzata a suo supporto ma anche l'incidenza fortuita dell'emergenza Covid-19, che ha costretto a casa famiglie e, dunque, bambini di tutto il mondo.

Nonostante ciò, le lamentele non sono affatto tardate ad arrivare: proprio nelle prime ore dal lancio si sono riscontrati alcuni problemi di log in (33%), di accesso a contenuti specifici (66%) e di aggiornamento dei propri profili e delle proprie liste – molti dovuti a dispositivi di terze parti³⁹. Questo ha generato non poca irritazione, se si considera che molti avevano pagato il servizio con mesi di anticipo per approfittare della promozione.

Un problema ben diverso è stata la violazione di migliaia di account attraverso malware di furto di informazioni, cosicché all'utente venisse bloccato l'account e i propri dati fossero messi in vendita sul dark web⁴⁰.

Sempre con riguardo agli aspetti tecnici e contenutistici della piattaforma, poi, non poche sono state le critiche sollevate per via delle alterazioni apportate ad alcuni film e dell'assenza di molti episodi o di intere stagioni delle serie presentate: ad esempio, la risoluzione originale in 4:3 de *I Simpson* è stata adattata al *widescreen* in 16:9 attraverso tagli o terribili distorsioni nelle proporzioni, e per rimediare al malcontento di molti spettatori Disney ha dato loro la possibilità di scelta del formato in cui guardare la serie⁴¹. Molti episodi de *I Simpson* e altre serie, comunque, come anche alcuni film e spin-off *Marvel* e *Star Wars*, sono del tutto mancanti, il che non è affatto passato inosservato.

³⁷ Spangler, Todd. *Disney Says Disney Plus Has Over 10 Million Sign-Ups Already*, via [variety.com](#), 2019 (in inglese)

³⁸ Solsman, Joan E. *Disney Plus hit 54.5 million subscribers as of Star Wars Day*, via [cnet.com](#), 2020 (in inglese)

³⁹ Spangler, Todd. *Disney Plus Service Users Complain of Login Problems, Service Errors on Launch Day*, via [variety.com](#), 2019 (in inglese)

⁴⁰ Zero Day. *Thousands of hacked Disney+ accounts are already for sale on hacking forums*, via [zdnet.com](#), 2019 (in inglese)

⁴¹ Gennis, Sadie. *The Simpsons Fans Are Rightfully Annoyed at Disney Plus Cropping Old Episodes*. *TV Guide*, 2019 (in inglese)

3.5.5. Catalogo.

Come si è detto, la piattaforma contiene le principali produzioni Walt Disney Pictures, Pixar, Lucasfilm, Marvel Studios, National Geographic e 20th Century Studios; sono presenti, inoltre, alcuni film selezionati nei cataloghi di Hollywood Pictures, Searchlight Pictures e Touchstone Pictures. Il servizio, destinato all'intrattenimento familiare, opera accanto alla piattaforma OTT Hulu – questa orientata verso l'intrattenimento generale – controllata dal gruppo Disney dal 2017 a seguito dell'acquisizione della 20th Century Fox⁴².

Il controllo su Hulu dà la possibilità al gruppo di indirizzarvi alcuni film che, possedendo solo Disney+, non avrebbe potuto rendere disponibili per il contenuto non esattamente *family friendly*. È quel che è accaduto con High Fidelity o con Love Victor, serie considerata troppo matura per Disney+ che è dunque stata traslata su Hulu insieme a Love Simon, film di cui è lo spin-off⁴³.

3.5.5.1. Selezione e adattamenti.

Sulla piattaforma Disney+ figurano circa 500 film e 7000 episodi televisivi³⁰, nei quali è inserita anche la programmazione acquisita da società non direttamente controllate da Disney, benché nella maggior parte dei casi si tratti di programmi che già vanno in onda su Disney Junior.

L'aggiornamento continuo del catalogo è giustamente condizionato a diritti di distribuzione e preesistenti accordi con altre piattaforme di streaming – ad esempio, mancano ancora alla lista alcuni titoli della Marvel³³. Tuttavia, si segnala l'assenza anche di alcune produzioni firmate interamente Disney, nonostante la loro realizzazione sia avvenuta in tempi non sospetti e libera da altri accordi di distribuzione.

In proposito Bob Iger, l'attuale presidente esecutivo della Walt Disney Company, rassicura che ben presto l'intera collezione Disney sarà online, comprensiva anche dei film attualmente inseriti nel "Disney Vault" – ovvero i titoli al momento non sul mercato, in accordo con la policy di bloccare la disponibilità per diversi anni dopo l'uscita, in attesa di un nuovo rilascio successivo⁴⁴.

⁴² Riley, Charles e Gold, Hada. *Disney is buying most of 21st Century Fox for \$52.4 billion*. CNNMoney, 2018 (in inglese)

⁴³ Otterson, Joe. *'Love, Simon' Series Moves from Disney Plus to Hulu*, via variety.com, 2010 (in inglese)

⁴⁴ Perez, Sarah. *Disney's forthcoming streaming service will kill the Disney Vault*, via techcrunch.com, 2020 (in inglese)

Nel selezionare i film da destinare a Disney+, si è prestata grande attenzione al rispetto degli standard richiesti dal principale target a cui è indirizzata: ogni contenuto online è *family friendly* e, qualora nelle scelte compiute figurino sporadici dialoghi e scene non approvati, Disney ha provveduto a compiere i necessari adattamenti del caso.

Non soltanto sono state eliminate battute scurrili e inquadrature poco consone, ma addirittura alcuni dialoghi sono stati aggiustati e alcuni dettagli sfocati, com'è il caso di *Una Sirena a Manhattan* in cui la nudità della ragazza (per altro già originariamente camuffata e praticamente impercettibile) è stata pixellata in modo alquanto artificiale.

Non pochi aggiustamenti sono stati fatti, poi, per rimuovere stereotipi culturali e insulti razziali, com'è avvenuto per la bambola nera stereotipata nel corto *Santa's Workshop* (1932) o le battute razziste in *Un Maggiordomo nel Far West* (1967)⁴⁵.

3.5.5.2. Contenuti originali.

Al fine di rimpolpare continuamente il catalogo, per Disney+ sono previsti film e serie originali di vario tipo, queste ultime suddivise in episodi da caricare settimanalmente anziché tutte in una volta⁴⁶ – come fa, ad esempio, Netflix.

Alcuni contenuti sono basati sugli universi Marvel e Star Wars, sia come spin-off che come documentari “dietro le quinte”. In questo stesso senso sono da intendere le miniserie incentrate sugli studi Disney in cui viene spiegato come sono stati realizzati i disegni oppure i parchi tematici, o anche serie in cui vengono mostrati costumi iconici usati nei film⁴⁷.

Alcuni campioni di incassi, inoltre, sono stati ripensati in chiave moderna per attirare l'attenzione non solo della nuova generazione, ma anche di quella che ha vissuto l'era di quei capolavori ed è curiosa di sapere come possano essere stati reinventati: è il caso della serie basata sui film *High School Musical*, già rinnovata per la seconda stagione, ma anche delle serie annunciate sui film di 20th Century (come *Una Notte al Museo*, *Diario di una Schiappa* o *Una Scatenata Dozzina*)⁴⁸.

⁴⁵ Spencer, Samuel. *Disney Plus Censorship: All the Movies and TV Shows Edited and Censored on the Streaming Service*, via [newsweek.com](https://www.newsweek.com), 2020 (in inglese)

⁴⁶ Mitovitch, Matt Webb. *Disney+ to Release Episodes Weekly: A Welcome Break From Stress-Bingeing?*, via [TV Line](https://www.tvline.com), 2019 (in inglese)

⁴⁷ Littleton, Cynthia. *Bob Iger Talks Disney+, Hulu Plans and His Vision for Enlarged TV Studio*, via [variety.com](https://www.variety.com), 2018 (in inglese)

⁴⁸ Hayes, Dade e Hipes, Patrick. *Disney+ To Revive 'Home Alone', 'Night At The Museum', More As Part Of Fox Reset*. *Deadline Hollywood*, 2019 (in inglese)

3.5.6. Obiettivi.

La creazione di Disney+ risponde ad una moltitudine di esigenze sia del pubblico che del gruppo: in un panorama ormai costellato dallo streaming, Disney non poteva di certo rimanere indietro.

Questo consente di soddisfare e anticipare la necessità degli spettatori di avere un'ampia varietà di contenuti raccolti in un'unica soluzione per un canone mensile assolutamente competitivo – il prezzo è di \$ 6,99 in America e € 6,99 in Italia⁴⁹.

D'altra parte la piattaforma OTT, una volta risolte le questioni tecniche necessarie alla sua implementazione, garantisce minori spese rispetto alle attività via cavo e un enorme vantaggio competitivo. Inoltre, Disney+ rappresenta il tentativo attraverso cui riposizionare Disney per la crescita (la redditività della distribuzione tradizionale via cavo è in fase declinante) e competere con i giganti che ad Hollywood muovono passi importanti³⁶.

3.5.7. Marketing e comunicazione.

La campagna di marketing realizzata per il lancio di Disney+ non ha avuto eguali in tutta la storia della Walt Disney Company: definita dagli stessi dirigenti “un connubio sinergico ineguagliabile” ³⁶, si è servita di mezzi di ogni tipo per centrare l'obiettivo e colpire il suo target molto più variegato che all'apparenza.

Non solo bus avvolti negli annunci, cartelloni pubblicitari, codici QR con immediata connessione alla pagina di iscrizione, campagne social sugli account della società (che, tutti insieme, contano più di un miliardo di follower); ma anche anteprime degli show originali sulle crociere Disney Cruise Line e nei parchi tematici, raduni nelle sedi dei Disney Store e annunci televisivi: a settembre 2019, all'inizio di una puntata a tema Disney del programma televisivo *Dancing With the Stars* di ABC (parte del gruppo Disney), il presentatore ha annunciato la piattaforma e la possibilità di preiscrizione ad un prezzo speciale: all'ascolto c'erano sette milioni di persone; e addirittura i meteorologi delle stazioni ABC parlavano del lancio di Disney+.

⁴⁹ Cfr. disneyplus.com

Ovviamente, il marketing per Disney+ non poteva lasciare esente il Disney D23 Expo tenutosi ad agosto 2019 in California alla presenza di più di 100.000 persone: in questa occasione, Disney ha presentato i contenuti originali e ha addirittura lanciato sulla folla coriandoli a forma di “+”, proponendo tra l’altro una promozione speciale a tutti i partecipanti³⁶.

La campagna marketing per Disney+: billboards e pioggia di “+”:



Nytimes.com; Brooks Barnes via twitter.com

3.5.8. *E-Servicescape*.

Com'è noto, il *Servicescape* è riferito all'ambiente fisico all'interno del quale viene vissuta l'esperienza di servizio¹⁸: la proliferazione di servizi offerti online di fatto senza alcuna componente tangibile, ha reso necessaria l'argomentazione della sua variante virtuale che viene indicata come *E-Servicescape*.

L'incremento dell'utilizzo di Internet (siti web, applicazioni, vendita online, piattaforme di streaming on-demand ecc.) ha visto una progettazione sempre più attenta dei design online, che integrino la funzionalità ad esigenze e preferenze dei clienti.

A pensarci, proprio la componente virtuale di Internet riflette le caratteristiche fondamentali del servizio, vale a dire intangibilità, inseparabilità, eterogeneità e deperibilità⁵⁰.

○ Intangibilità.

Data la sua immaterialità, l'ambiente online al pari del servizio non si può concretamente toccare o misurare, pertanto design e layout avranno un'incidenza significativa sulla sua percezione. L'obiettivo, per venire incontro all'intangibilità, sarà assicurare l'utente attraverso un'organizzazione intuitiva ma accattivante della pagina.

⁵⁰ Fontana, Franco e Caroli, Matteo. *Economia e gestione delle imprese*. Milano: The McGraw-Hill Education, 2017

- Inseparabilità ed eterogeneità.

Così come ciascun servizio è inseparabile dalla fonte che lo eroga, la pagina online non esisterebbe senza l'organizzazione che vi è dietro: l'interazione tra azienda e cliente è fondamentale, tant'è che il servizio è il risultato dell'influenza che entrambi possono avere tramite la loro partecipazione, oltre che delle caratteristiche dell'ambiente in cui è offerto.

Il sito web dovrà dotarsi di assistenza, di un personale formato, di un controllo qualità e di un meccanismo di feedback e verifica della soddisfazione del cliente.

- Deperibilità.

I servizi non possono essere conservati oppure immagazzinati, e ciò potrebbe risultare in problemi di incompatibilità tra domanda e offerta, con conseguenze su costi e ricavi ma anche di disservizi nel caso di un eccesso di domanda. Allo stesso modo, il servizio online potrebbe essere poco utilizzato o troppo affollato perché sia gestito correttamente senza eventuali *crash*. La soluzione, a seconda dei casi, risiederà nella creazione di prezzi differenziati, lo sviluppo della domanda nei periodi non di punta, la creazione di servizi complementari o di sistemi di prenotazione.

L'ambiente online può dunque essere considerato come un'entità di servizio di cui studiare le percezioni dell'utente al momento della visita sul sito web, l'applicazione o la piattaforma.

In uno studio del 2018, A. Tankovic e D. Benazic indagano l'impatto dell'*E-Servicescape* sulle percezioni del cliente con riguardo allo shopping online e la conseguente fidelizzazione: le componenti di *E-Servicescape* rilevanti sarebbero estetica, layout e funzionalità e sicurezza finanziaria che, se ben combinate, condurrebbero alla soddisfazione del cliente⁵¹.

1) Estetica.

La componente estetica si riferisce alle condizioni ambientali della piattaforma e alla percezione più o meno attrattiva e convincente che ne hanno i visitatori.

I tre fattori chiave su cui deve organizzarsi la grafica sono design visivo, originalità ed elemento di intrattenimento: aspetti da considerare nella sua progettazione sono immagini di sfondo adatte, uso del colore e tipografia coerente⁵².

⁵¹ Tankovic, Ana Cuic e Benazic, Dragan. *The perception of E-Servicescape and its influence on perceived e-shopping value and customer loyalty*. Articolo in *Online Information Review*, 2018 (in inglese)

⁵² Harris, Lloyd C. e Goode, Mark M. H. *Online servicescapes, trust, and purchase intentions*. Articolo in *Journal of Services Marketing*, 2010 (in inglese)

Il fascino estetico di una piattaforma risulta dalla percezione olistica di tutti gli elementi del suo design; pertanto concentrarsi su un unico oggetto di visualizzazione ignorandone la relazione con gli altri sull'interfaccia, si tradurrà in un errore di progettazione⁵³. Inoltre, l'estetica è funzionale alla comprensione e all'attenzione durante la visita della pagina, dunque deve essere organizzata in modo tale da stimolare la curiosità anche attraverso le emozioni.

Inoltre, se il design è percepito come attraente, l'utente sarà più propenso ed entusiasta all'idea dello shopping: la qualità del sito web è dunque un indicatore della qualità del servizio stesso che offre⁵³.

2) Layout e funzionalità.

Layout e funzionalità si riferiscono ad impostazione, organizzazione, struttura e adattabilità delle piattaforme online, e al loro grado di facilitazione della realizzazione degli obiettivi di servizio⁵².

L'efficacia del sito web dipende in larga parte proprio dal suo layout, che deve rendere la navigazione al suo interno chiara ed intuitiva: la facilità di accesso per l'ottenimento di un'informazione aumenta il valore percepito dal cliente; viceversa, una navigazione tortuosa avrà un impatto estremamente negativo sul cliente, ne ridurrà la soddisfazione e, quindi, la fedeltà. Non solo, perché minore è lo sforzo compiuto dall'utente sul sito, maggiore sarebbe il valore da lui percepito⁵³.

La funzionalità va letta quindi in termini di intuitività e rapidità di reperimento delle informazioni: la visualizzazione dovrà essere *user friendly* – quindi progettata appositamente per ciascun dispositivo – così da migliorare la *customer experience*.

Diversi aspetti influenzano la soddisfazione di un cliente in riguardo alla funzionalità di un sito web: le informazioni presenti, l'organizzazione dei raggruppamenti per categoria e le parole chiave di ricerca; inoltre, l'assistenza clienti (personale o via chatbot) contribuirà a migliorare l'esperienza del cliente, aiutandolo e rassicurandolo nella risoluzione di ogni problematica⁵².

⁵³ Cai, Shun e Xu, Yunjie. *Designing Not Just for Pleasure: Effects of Web Site Aesthetics on Consumer Shopping Value*. Articolo in International Journal of Electronic Commerce, 2011 (in inglese)

3) Sicurezza finanziaria.

La sicurezza finanziaria è una componente dell'*E-Servicescape* che si presenta per l'e-commerce e in generale ogni qualvolta in cui sulla piattaforma sia possibile realizzare una transazione di acquisto; in breve, viene definita da Tankovic e Benazic come il livello percepito di facilità e sicurezza del pagamento⁵¹.

Privacy e sicurezza, infatti, sono i principali criteri di valutazione dei servizi online, correlati tra loro: la privacy comporta la protezione dei dati personali, mentre un'adeguata policy di sicurezza è rivolta a proteggere gli utenti dal rischio di frodi e perdite derivanti dall'utilizzo dei propri strumenti di pagamento⁵⁴.

Un sito trasparente in cui procedure di pagamento, eventuali tempi di consegna, politiche di resi e rimborsi e una buona garanzia di sicurezza siano chiari ed evidenti, tranquillizzerà il cliente e lo invoglierà a realizzare l'acquisto⁵².

3.5.8.1. L'*E-Servicescape* di Disney+.

L'*E-Servicescape* di ciascuna piattaforma OTT si gioca su tutte e tre le componenti menzionate da Tankovic e Benazic nel loro studio⁵¹:

- L'estetica è chiaramente fondamentale e, in ciascun caso, sarà organizzata diversamente per incontrare al meglio le preferenze del target di riferimento.
- Layout e funzionalità, sebbene supportate dalla grafica, avranno organizzazioni tendenzialmente simili tra di loro: l'interfaccia è quasi sempre una libreria confortevole da sfogliare, organizzata per categorie. Immancabili, funzioni come la barra di ricerca, impostazioni delle preferenze di linguaggio e simili.
Benché, servendosi di Internet, la rapidità della piattaforma dipenda in larga parte dalla connessione posseduta, una buona tecnologia a suo supporto consentirà di evitare intoppi e nervosismi.
- La sicurezza finanziaria è in questi casi affidata, oltre che a policy estremamente chiarificatrici, alla forza dei brand di queste piattaforme che fanno da garanzia alla correttezza delle transazioni.

⁵⁴ Zeithaml, Valerie A.; Malhotra, Arvind; Parasuraman, Parsu. *Service Quality Delivery Through Web Sites: A Critical Review of Extant Knowledge*. Articolo in *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2002 (in inglese)

L'interfaccia di Disney+⁴⁹ ha molte somiglianze con i principali servizi di streaming: facendo l'accesso da Smart TV, browser o smartphone ci si ritrova una home composta da un carosello dinamico con i contenuti in evidenza al di sotto del quale figurano cinque pulsanti per accedere alle principali famiglie – Disney, Pixar, Marvel, Star Wars e National Geographic.

Quella dei pulsanti è la principale singolarità della piattaforma, dal momento che anche i suoi competitor posseggono lo scroll orizzontale dei contenuti.

Immediatamente sotto si trovano categorie utili dedicate ai suggerimenti in base alle precedenti visioni, alle novità, ai film o le serie TV da completare, agli originali e via scorrendo.

L'interfaccia di Disney+:



Allertaprivacy.it

Estetica e funzionalità sono combinate in modo da rendere la piattaforma estremamente intuitiva ma anche piacevole e attrattiva, soprattutto considerando il target principale a cui si rivolge: nonostante, com'è ovvio, il classico blu Disney la faccia da padrone, i colori sono tanti e tutti sgargianti, anche merito delle copertine di ciascun contenuto.

Come Netflix, Disney+ dà la possibilità di scegliere l'icona per il proprio profilo (fino a sette per ciascun account) ma, a differenza del competitor, le alternative sono molte di più e anch'esse organizzate per categoria: oltre a una nuova suddivisione secondo le cinque macroaree già citate, tra gli altri, si trovano i Classici Disney, le Principesse Disney, i Cattivi e i personaggi di Disney Channel.

Sempre nella gestione dell'account è possibile creare un profilo adatto ai bambini sul quale verranno posti filtri ulteriori che daranno accesso solo a contenuti adatti a bambini di età inferiore ai 14 anni; infatti ciascun contenuto presenta una scheda che, oltre a dare informazioni su genere, trama e durata, informa sull'età più adatta alla visione – in questo senso, è addirittura presente l'eventuale informativa "Contiene rappresentazioni di tabacco".

Ma la customizzazione non termina qui: decidendo di usufruire dei sottotitoli, si potranno modificare font, colore e dimensioni, e chiaramente si potrà decidere volta per volta la loro lingua e quella di riproduzione audio.

Un'altra possibilità, al pari di quella fornita da competitor come Netflix, è quella di scaricare il contenuto su dispositivi mobili, potendo anche decidere la qualità del download; in relazione a questa opzione, tuttavia, qualche critica è stata mossa per via del volume troppo basso dei contenuti scaricati e dell'impossibilità di gestire al meglio la lingua in cui eseguire il download⁵⁵.

Una volta completata l'iscrizione, sarà possibile gestire l'account, le password e i dati di pagamento e anche effettuare un'eventuale disdetta in qualsiasi momento: questo potenzia la sicurezza finanziaria della piattaforma, già protetta dalla forza reputazionale del suo brand.

3.5.9. Disney+ contro la concorrenza.

Quando nel 2017 l'allora amministratore delegato (oggi presidente esecutivo) della Disney Bob Iger annunciava l'arrivo imminente di Disney+ con un audace *"We're going to launch big, and we're going to launch hot"* ³⁶, i giganti del mercato degli audiovisivi on-demand di certo non immaginavano che la previsione si sarebbe effettivamente realizzata in breve, nonostante la poca esperienza nel campo dello streaming e la complessa tecnologia necessaria.

In realtà, aggirati brillantemente gli ostacoli tecnologici, Disney ha dato vita ad una piattaforma variegata che è stata preceduta – ed è, tuttora, accompagnata – dalle incredibili campagne di marketing di cui si diceva sopra⁵⁶, anche forte delle incredibili *brand image e recognition* ed è oggi a tutti gli effetti un nuovo antagonista nel settore.

L'ingresso di Disney+ sta già modificando gli equilibri esistenti nel campo dell'on-demand, costellato di tanti competitor tra cui, però, spiccano Netflix, Amazon Prime Video e Apple TV+ a livello internazionale, ed altri presenti solo in alcuni paesi.

La composizione del catalogo di Disney+, infatti, lo rende una piattaforma indirizzata ad un target ampio che può fruire non soltanto dei grandi Classici in versione rimasterizzata, ma anche di tanti nuovi prodotti connessi agli apprezzatissimi e proficui franchise posseduti⁵⁷.

⁵⁵ *Disney+, la recensione* via smartworld.it

⁵⁶ Cfr. 3.5.7. Marketing e comunicazione.

⁵⁷ Cfr. 3.5.5. Catalogo.

Del resto l'organizzazione della piattaforma, che ricalca la struttura di Netflix e Prime Video, è estremamente funzionale, intuitiva e *appealing*; e, nel panorama odierno, lo spettatore non può più di certo farne a meno. Inoltre, il prezzo competitivo e la possibilità di condividere l'abbonamento con un numero superiore di persone rispetto a quanto consentono i concorrenti, rendono Disney+ decisamente all'avanguardia.

In vista dell'arrivo di Disney+ e consapevoli dell'ampiezza della sua libreria, i principali attori nel mercato dello streaming hanno per molti versi cercato di fargli concorrenza diretta ideando film e serie televisive che potessero trattenere o, se possibile, catturare parte del target colpito dalla nuova piattaforma: un esempio lampante è costituito dai supereroi Netflix del *The Umbrella Academy*, lanciati nel 2019 proprio in seguito alla cancellazione degli eroi Marvel, traslati su Disney+; oppure i supereroi di Amazon, *The Boys*, anch'essi introdotti nel 2019⁵⁸.

The Umbrella Academy, Netflix & The Boys, Amazon Prime:



Teamworld.it

Non è ancora chiaro come si assesterà il mercato: nonostante la creazione di questi nuovi contenuti *ad hoc*, è certo che nel lungo termine la competizione diretta sarebbe estremamente pericolosa e dannosa – anche tenendo in considerazione il livello molto basso di *switching costs* tra una piattaforma e un'altra.

Quello dello streaming, dunque, difficilmente diventerà un *winner-takes-all market* e portare lo spettatore a scegliere un'unica piattaforma piuttosto che spingerlo a possedere un portafoglio vario di servizi non sembra affatto la scelta ottimale.

⁵⁸ Villani, Nicolò. *Disney+ e il guanto di sfida ai concorrenti*, via ilsole24ore.com, 2019

A riprova di questo, benché molti articoli abbiano parlato di “guerra dello streaming”, gli obiettivi e le strategie di queste piattaforme sono diversi tra loro.

Quel che è certo è che ad oggi Netflix è l’unica azienda il cui unico business è lo streaming video, pertanto il suo unico scopo è ottenere l’iscrizione degli utenti e fidelizzarli affinché continuino a farlo; d’altro canto Amazon, Apple e Disney hanno un ampio bacino di ricavi anche dai numerosi altri business che possiedono. Inoltre, attraverso Disney+, il gruppo non intende soltanto ottenere l’iscrizione ma anche raccogliere dati preziosi sui profili degli utenti e sulle loro preferenze, così da gestire al meglio anche eventuali nuove creazioni cinematografiche⁵⁹.

A livello di strategia di catalogo, Amazon continua a perseguire la politica del “plus” per tutti i suoi abbonati (“Prime”, appunto), il che lo rende concettualmente un valore aggiunto per lo spettatore; Netflix prosegue, invece, nello sfruttamento del suo algoritmo estremamente personalizzato per la raccomandazione all’utente, che ne costituisce il potentissimo vantaggio competitivo insieme alla semplicità di utilizzo⁵⁸.

Nonostante la varietà di contenuti, il focus di Disney+ rimane comunque su bambini, famiglia e appassionati di Marvel e Star Wars; figura quindi come una piattaforma da porre accanto piuttosto che in sostituzione di un servizio più completo come Netflix, che garantisce un intrattenimento a tutto tondo e una libreria composta da più di 5.000 titoli.

3.5.9.1. Il confronto con Netflix.

Con più di 140 milioni di abbonati in tutto il mondo e una libreria estremamente ampia, Netflix è di sicuro il gigante più temuto nel mondo dell’on-demand, che ha aperto la strada ad un mercato oggi più popolato che mai. Infatti, Netflix è globale sia nella presenza territoriale (oggi, sei nuovi abbonati su sette non sono americani) che nell’origine dei contenuti, dal momento che sta investendo moltissimo nella realizzazione di film e serie TV al di fuori degli Stati Uniti, che vengono poi distribuiti in tutto il mondo; al contrario Disney+, al pari di molti altri servizi, segue un modello più tradizionale di esportazione di contenuti creati in casa⁶⁰.

⁵⁹ *Apple, Disney and Netflix's streaming battle isn't winner-take-all*, via theconversation.com, 2019

⁶⁰ St. Leger, Henry. *Disney Plus vs Netflix: who will win?*, via techradar.com, 2020 (in inglese)

La forza di Netflix risiede nel connubio tra il suo algoritmo altamente personalizzato, la facilità di utilizzo e un marketing potentissimo che lo ha reso quasi uno status nella vita dei suoi utilizzatori, anche grazie agli effetti di network che lo contraddistinguono⁶¹.

La fidelizzazione degli iscritti a Netflix rende difficile che Disney+ (o qualche altro competitor) possano sovrastarlo quanto meno nel periodo immediatamente prossimo; tuttavia, gran parte del successo di Netflix deriva anche da molti programmi televisivi “classici” sempre più difficili e costosi da prendere in licenza – come il fortunatissimo Friends – e da contenuti originali, il cui budget è ultimamente aumentato di molto: Stranger Things o The Witcher sono tra i più grandi successi⁵⁹. Il problema attuale con i contenuti originali è che, a causa dell'emergenza Covid-19, molte produzioni si sono interrotte o sono state rimandate, provocando sicuramente un danno a cui dover far fronte nell'imminente.

Il confronto tra Disney+ e Netflix si può sicuramente fare sul prezzo: il primo, che con la sua ascesa ha privato il colosso di molti contenuti proprietari, prevede un unico piano a fronte dei tre offerti dal secondo, tutti quanti più costosi.

Netflix garantisce la visualizzazione in HD per il piano Standard (\$ 12,99 al mese), fruibile contemporaneamente su due schermi, e in Ultra HD (4K) per il piano Premium (\$ 15,99 al mese), che consente la visualizzazione simultanea su un massimo di quattro schermi⁶².

Al contrario, Disney+ dà accesso a tutti gli account ad una “visualizzazione di alta qualità” fino a quattro schermi in simultanea, per il prezzo unico di \$ 6,99 mensili⁴⁹.

Il prezzo ridotto, come ha spiegato lo stesso presidente Bob Iger, è in larga parte dovuto alla libreria esigua che Disney+ possiede finora, ma è comunque probabile che la piattaforma rimanga anche nel futuro prossimo una proposta di nicchia per appassionati dei grandi Classici, di Marvel e di Star Wars⁶³.

Ecco perché, con buone probabilità, Netflix rimarrà ancora dominante nel mercato o, quanto meno, non verrà sorpassato nel breve termine da Disney+.

⁶¹ *Il successo delle strategie di marketing di Netflix e la comunicazione*, via italiamobilesrl.it, 2019

⁶² netflix.com

⁶³ Solsman, Joan E. *Disney Plus is here. Netflix is watching*, via cnet.com, 2019 (in inglese)

Conclusioni.

Il caso pratico descritto ha messo perfettamente in luce la personalità di Walt Disney, emersa dapprima nelle animazioni, traslata poi nei parchi a tema da lui ideati e, successivamente, trasmessa in eredità all'organizzazione che ad oggi è animata dai medesimi presupposti di un tempo.

Tutto, per Walt Disney, doveva essere rivolto alla massimizzazione dell'esperienza dei propri spettatori e niente poteva essere lasciato al caso: l'attenzione quasi maniacale al dettaglio emerge fin dai primi corti in bianco e nero, pieni di studi e prove grezze che vedono miglorie continue, pellicola dopo pellicola.

Oggi non potremmo immaginare un mondo senza Disney, che continua ad allevare le nuove generazioni non soltanto con le produzioni più recenti, ma anche con quelle che ormai sono vecchie di quasi un secolo: il segreto di questo intramontabile successo, che resiste addirittura al sorpasso tecnologico di bambini di pochi anni già interamente *digital*, è proprio la magia.

Le sensazioni a cui danno accesso i film Disney, persino quelli primordiali, sono senza prezzo e assolutamente non replicabili: questo rende l'esperienza della visione un evergreen fortissimo, che rende tra l'altro possibili tutti gli altri business in cui l'azienda è operante.

Il culto dell'esperienza viene infatti traslato nella realtà fisica dei parchi tematici, laddove si crea una "magia pratica" e tangibile grazie soprattutto alle fedeli riproduzioni dei *setting* di film e cartoni animati, che fanno vivere un'esperienza nell'esperienza.

La neonata piattaforma Disney+ è forte di un patrimonio inestimabile, vale a dire l'insieme di suddetti film e animazioni, uniti alle produzioni originali realizzate appositamente per essa: il *Servicescape*, questa volta, si gioca interamente sulla configurazione della piattaforma stessa, delle sue *facilities* e della sua *user friendliness*, divenendo in tutto e per tutto il packaging del servizio di fruizione dei contenuti online.

Bibliografia.

Alberoni, F. *Consumi e Società*. Bologna: Il Mulino, 1964

Bitner, Mary J., *The Servicescape in Handbook of Services Marketing and Management*, Swartz, R. and Iacobucci, D., Thousand Oaks, CA, Sage, 2000 (in inglese)

Booms, Bernard H. e Mary J. Bitner. *Marketing of Services*. Chicago: American Marketing Association, 1981 (in inglese)

Coon, Dennis and Mitterer, John O., *Introduction to Psychology: Gateways to Mind and Behavior*. Cengage Learning, 2012 (in inglese)

Cronkhite, G. *La persuasione*. Milano: FrancoAngeli, 1975

Daft, Richard L. *Organizzazione Aziendale*, Milano: Maggioli-Apogeo, 2017

Dunlop, Beth. *Building a Dream: the art of Disney architecture*, New York: Abrams 1996 (in inglese)

Ferraresi, M.; Schmitt, B. H., *Marketing esperienziale – come sviluppare l'esperienza di consumo*. Milano: FrancoAngeli, 2006

Hoffman, K. D., Bateson, J. E.G., Elliot, G. and Birch, D., *Service Marketing. Concepts, Strategies and Cases*, Asia-Pacific Edition, Cengage Learning Australia, 2010 (in inglese)

Finch, Christopher. *The Art Of Walt Disney – From Mickey Mouse To The Magic Kingdoms*, New York: Harry N. Abrams, Inc, 1975 (in inglese)

Fontana, Franco e Caroli, Matteo. *Economia e gestione delle imprese*. Milano: The McGraw-Hill Education, 2017

Kinni, Theodore. *Be Our Guest*. New York: Disney Institute, 2011 (in inglese)

- Kotler P.; Keller K.; Ancarani F.; Costabile M. *Marketing Management*. Milano: Pearson Italia, 2017
- McCarthy, Jerome. *Basic Marketing. A Managerial Approach*, 1960 (in inglese)
- Mehrabian, A. and Russell, J.A., *An Approach to Environmental Psychology*, Cambridge, MA, MIT Press, 1974 (in inglese)
- Merrit, Russel e Kaufman, JB. *Walt in Wonderland: The Silent Films of Walt Disney*, The Johns Hopkins University Press, 2000 (in inglese)
- Pine, J. e Glimore. J. *L'economia delle esperienze. Oltre il servizio*. Boston, 1999
- Principi, P. *Emotional marketing*. Bologna: Area 51, 2017
- Schullz, Don E.; Tannenbaum, Stanley I.; Lauterborn, Robert F. *Integrated Marketing Communications*. NTC Business Books, 1993 (in inglese)
- Smith, Dave. *Disney A to Z: The Updated Official Encyclopedia*, New York: Hyperion Books, 1998 (in inglese)
- Stokols, Daniel. *Handbook of environmental psychology*. I. Altman, 1991 (in inglese)
- Strodger, Chris. *The Disneyland Encyclopedia*. Santa Monica Press, 2017 (in inglese)
- The Walt Disney Company. *Disney Factbook 1997 – Disney Through the Decades* (in inglese)
- Williams, Pat e Denney, Jim. *How to Be Like Walt: Capturing the Disney Magic Every Day of Your Life*. New York: Simon & Schuster, 2004 (in inglese)
- Zaltman, Gerald. *How Customers Think: Essential Insights into the Mind of the Markets*. Boston: Harvard Business School Press, 2003 (in inglese)

Zeithaml, Valarie. *Driving Customer Equity: How Customer Lifetime Value is Reshaping Corporate Strategy*. Harvard Business School Press, 2007 (in inglese)

Sitografia.

A listing of all 75 Silly Symphonies,

<https://web.archive.org/web/20070222171110/http://www.disneyshorts.org/miscellaneous/silly.html#>

Adler, Dick. *The Fantasy of Disney's Fantasia – 50 Years Later, It's Still A Classical Masterpiece,*

<https://www.chicagotribune.com/news/ct-xpm-1990-09-23-9003190603-story.html>

Aghazadeh, S. *Layout Strategies for Retail Operations: A Case Study,* Management Research

News, Vol. 28, no. 10, 2005, <http://www.sciepub.com/reference/115298>

Amodeo, E. *Storytelling: l'arte di raccontare storie nel digital marketing,* 2016,

<https://wearemarketers.net/storytelling-digital-marketing/>

Apple, Disney and Netflix's streaming battle isn't winner-take-all, 2019,

<https://theconversation.com/apple-disney-and-netflixs-streaming-battle-isnt-winner-take-all-125360>

Arbeiter, M. *15 Things you might not know about who framed Roger Rabbit,* 2015,

<https://www.mentalfloss.com/article/62910/15-things-you-might-not-know-about-who-framed-roger-rabbit>

Barnes, Brooks e Koblin, John. *Disney's Big Bet on Streaming Relies on Little-Known Tech*

Company, 2017, <https://www.nytimes.com/2017/10/08/business/media/bamtech-disney-streaming.html>

Barnes, Brooks. *Disney Is New to Streaming, but Its Marketing Is Unmatched,* 2019,

<https://www.nytimes.com/2019/10/27/business/media/disney-plus-marketing.html>

Barraclough, Leo. *Disney to Launch Subscription Streaming Service in U.K.,* 2015,

<https://variety.com/2015/digital/global/disney-to-launch-subscription-streaming-service-in-u-k-1201623079/>

- Bell, P. A., *Physiological, comfort, performance and social effects of heat stress*, in Journal of Social Issues, 1981, <https://spssi.onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1540-4560.1981.tb01058.x>
- Bitner, Mary J., *Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees*, in Journal of Marketing, vol. 56, no. 2, 1992, <https://www.ida.liu.se/~steho87/und/htdd01/9208310667.pdf>
- Bitner, Mary J. *Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses*, in Journal of Marketing, vol. 54, no. 2, 1990, <https://www.ida.liu.se/~steho87/und/htdd01/9602205187.pdf>
- Boone, Andrew R. *Mickey Mouse Goes Classical*. Popular Science, 1941, <https://www.dix-project.net/item/1039/popular-science-issue-138-1-mickey-mouse-goes-classical>
- Cai, Shun e Xu, Yunjie. *Designing Not Just for Pleasure: Effects of Web Site Aesthetics on Consumer Shopping Value*. Articolo in International Journal of Electronic Commerce, 2011, https://www.researchgate.net/publication/255565052_Designing_Not_Just_for_Pleasure_Effects_of_Web_Site_Aesthetics_on_Consumer_Shopping_Value
- Colagrossi, L. *Concorso Carpisa "Compra una borsa, vinci uno stage!"*, 2017, <http://losbuffo.com/2017/09/24/concorso-carpisa-vinci-stage/>
- Cosulich, Oscar. *Aladino e il computer volante*, 1993, <https://ricerca.repubblica.it/repubblica/archivio/repubblica/1993/12/04/aladino-il-computer-volante.html>
- Crisanti, Maurizio. *Processi, Luogo e Persone, il modello Disney della Customer Experience*, 2018, <https://mauriziocrisanti.it/2018/03/disney-customer-experience-parchi-divertimento/>
- Dal marketing tradizionale al marketing esperienziale*, 2009,

<https://www.aism.org/dal-marketing-tradizionale-al-marketing-esperienziale/>

Daunt, Kate L e Harris, Lloyd C., *Exploring the forms of dysfunctional customer behaviour: A study of differences in Servicescape and customer disaffection with service*, in Journal of Marketing Management, 2012, https://www.researchgate.net/publication/233286143_Exploring_the_forms_of_dysfunctional_customer_behaviour_A_study_of_differences_in_servicescape_and_customer_disaffection_with_service

Disney+ www.disneyplus.com

Disney+, la recensione, <https://www.smartworld.it/recensioni/disney-plus>

Donovan and Rossiter, *Store Atmosphere: An Environmental Psychology Approach*, in Journal of Retailing, Vol. 58, no. 1, 1982, https://www.researchgate.net/publication/235332534_The_effects_of_store_atmosphere_on_shopping_behaviour-A_literature_review

Folstad A. e Kvale K., *Customer journeys: a systematic literature overview*, in *Journal of Service Theory and Practice*, 2018, <https://www.semanticscholar.org/paper/Customer-journeys%3A-a-systematic-literature-review-F%C3%B8lstad-Kvale/1a98d8aba48f51d35be79bbe6cbd013dc671b47b>

Fullerton, R. A. e Punj, G. *Choosing to Misbehave: A Structural Model of Aberrant Consumer Behavior*. *Advances in Consumer Research*, 1993, <https://www.acrwebsite.org/volumes/7515/volumes/v20/NA-20>

Furnham, A. and Milner, R., *The Impact of Mood on Customer Behavior: Staff Mood and Environmental Factors*, articolo in *Journal of Retail and Consumer Services*, 2013, <https://ideas.repec.org/a/eee/joreco/v20y2013i6p634-641.html>

Gennis, Sadie. *The Simpsons Fans Are Rightfully Annoyed at Disney Plus Cropping Old Episodes*. *TV Guide*, 2019, <https://www.tvguide.com/news/the-simpsons-disney-plus-widescreen-cropping-date/>

- Groove, S., Fisk, R. *The impact of other customers on service experiences: A critical incident examination of "getting along"*, 1997, <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0022435997900154>
- Harris, Lloyd C. e Goode, Mark M. H. *Online servicescapes, trust, and purchase intentions*. Articolo in *Journal of Services Marketing*, 2010, <http://wrap.warwick.ac.uk/5462/>
- Hayes, Dade e Hipes, Patrick. *Disney+ To Revive 'Home Alone', 'Night At The Museum', More As Part Of Fox Reset*. *Deadline Hollywood*, 2019, <https://deadline.com/2019/08/disney-plus-home-alone-night-at-the-museum-reboots-fox-1202662998/>
- Homel, R. e Clark, J. *The Prediction and Prevention of Violence in Pubs and Clubs*, 1994, <https://pdfs.semanticscholar.org/30fd/e96b837083fb153efc47d7f02a3193bac626.pdf>
- Hooper, Daire; Coughlan, Joseph. *The Servicescape as an antecedent to service quality and behavioural intentions*, *Journal of Services Marketing*, 2012, <https://arrow.tudublin.ie/cgi/viewcontent.cgi?article=1013&context=buschacart>
- Iannalfo, R. *Come la psicologia e la percezione dei colori influenzano gli acquisti*, 2018, <https://blog.leevia.com/web-marketing/come-psicologia-percezione-colori-influenzano-acquisti/>
- Il successo delle strategie di marketing di Netflix e la comunicazione*, 2019, <https://www.italiamobilesrl.it/blog/il-successo-delle-strategie-di-marketing-di-netflix-e-la-comunicazione/>
- La forza delle immagini nel marketing*, <https://www.digital-coach.it/la-forza-delle-immagini-nel-marketing/>
- Lewis, B. e Clacher, E. *Service failure and recovery in UK theme parks: The employees' perspective*, 2001, https://www.researchgate.net/publication/235318318_Service_failure_and_recovery_in_UK_theme_parks_The_employees%27_perspective

- Littleton, Cynthia. *Bob Iger Talks Disney+, Hulu Plans and His Vision for Enlarged TV Studio*, 2018, <https://variety.com/2018/digital/news/disney-disney-streaming-service-launch-2019-1203023789/>
- Macintyre, Stuart e Homel, Ross. *Danger on the dance floor: A study of interior design, crowding and aggression in nightclubs*, 1997, https://www.researchgate.net/publication/29462013_Danger_on_the_dance_floor_A_study_of_interior_design_crowding_and_aggression_in_nightclubs
- Mari, Michela; Poggesi, Sara. *Servicescape cues and customer behavior: A systematic literature review and research agenda*, in *Service Industries Journal*, 2011, https://www.researchgate.net/publication/233282532_Servicescape_cues_and_customer_behavior_A_systematic_literature_review_and_research_agenda
- Massabrook, Nicole. *Netflix Titles Leaving In January 2019: Best Movies Disappearing From Streaming Service*, 2018, <https://www.ibtimes.com/netflix-titles-leaving-january-2019-best-movies-disappearing-streaming-service-2745169>
- McGrath, Hannah e Goulding, Anne, *Part of the job: violence in public libraries*, in *New Library World*, 1996, https://www.researchgate.net/publication/235264186_Part_of_the_job_Violence_in_public_libraries
- Mitovitch, Matt Webb. *Disney+ to Release Episodes Weekly: A Welcome Break From Stress Bingeing?*, 2019, <https://tvline.com/2019/08/24/disney-plus-to-release-tv-episodes-weekly/>
- Molony, Ray. *Hollister's lighting is 'not bonkers', say scientists*, 2018, <https://www.luxreview.com/2018/05/08/hollister-s-lighting-is-not-bonkers-say-scientists/>
- Moore, R.H., *Shoplifting in Middle America: Patterns and Motivational Correlates*, *International Journal of Offender Therapy and Comparative Criminology*, vol. 28, no. 1, 1984, https://link.springer.com/chapter/10.1057/9780230377837_8

Netflix www.netflix.com

Otterson, Joe. *'Love, Simon' Series Moves from Disney Plus to Hulu*, 2010,
<https://variety.com/2020/tv/news/love-simon-series-hulu-disney-plus-1203513219/>

Kozinets, Robert V. e Handelman, Jay M. *Adversaries of consumption: consumer movements, activism and ideology*, in *Journal of Consumer Research*, 2004,
<https://www.semanticscholar.org/paper/Adversaries-of-Consumption%3A-Consumer-Movements%2C-and-Kozinets-Handelman/09d8d6b8414b20fda1b8faee06594e00c22cd702>

Parker, P. e Tavassoli, N. *Homeostasis and consumer behaviour across cultures*, 2000,
https://www.researchgate.net/publication/223599530_Homeostasis_and_consumer_behavior_across_cultures

Pelucchi, F. *And You? What would you do for love?*, 2017,
<https://www.piuma.me/what-would-you-do-for-love-nuova-campagna-charity-dior/>

Perez, Sarah. *Disney's forthcoming streaming service will kill the Disney Vault*, 2020,
<https://techcrunch.com/2019/03/08/disneys-forthcoming-streaming-service-will-kill-the-disney-vault/>

Pioli, M. *Il marketing dei sensi – il tatto*, <https://doublentry.it/il-marketing-dei-sensi-il-tatto/>

Pizarro, A. D. *Il Linguaggio del Mondo del Marketing*,
<https://romebusinessschool.com/it/blog/il-linguaggio-del-mondo-del-marketing-pubblicita/>

Preta, Augusto. *Next-Generation Television. La sfida dell'Over-The-Top*, 2011,
<https://www.agcom.it/documents/10179/539593/Allegato+20-05-2011/bd8d815d-38d8-4f75-9194-3059360b3244?version=1.0>

Processo d'acquisto: le fasi del comportamento d'acquisto del consumatore, 2017,

<https://hotlead.it/processo-dacquisto-le-fasi-del-comportamento-dacquisto-del-consumatore/>

Przybylski, A.K.; Murayama, K; DeHaanc, C; Gladwelld, V. *Motivational, emotional, and behavioral correlates of fear of missing out*, in *Computers in Human Behavior*, vol. 29, n. 4, 2013, https://selfdeterminationtheory.org/wp-content/uploads/2014/04/2013_PrzybylskiMurayamaDeHaanGladwell_CIHB.pdf

Puccetti, F. *Brand Image e Brand Identity*,

<https://blog.insidecomunicazione.it/brand-image-e-brand-identity-definizione>

Ridgway, Dawson and Bloch. *Pleasure and Arousal in the Marketplace: Interpersonal differences in approach-avoidance responses*, in *Marketing Letters*, vol 1, no 2, 1990, https://www.researchgate.net/publication/226091955_Pleasure_and_arousal_in_the_marketplace_Interpersonal_differences_in_approach-avoidance_responses

Riley, Charles e Gold, Hada. *Disney is buying most of 21st Century Fox for \$52.4 billion*, 2018, <https://money.cnn.com/2017/12/14/media/disney-fox-deal/index.html>

Schmidt, Mark. *History of "It's a Small World"*, 2018,

<https://huntingpixiedust.com/history-of-its-a-small-world/>

Servicescape: 4 Important Roles of the Service-scape,

<https://www.yourarticlelibrary.com/company/service-management/service-scape-4-important-roles-of-the-service-scape-explained/34079>

Significato di Over The Top, 2020, <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/ott/>

Solsman, Joan E. *Disney Plus hit 54.5 million subscribers as of Star Wars Day*, 2020,

<https://www.cnet.com/news/disney-plus-54-million-subscribers-movies-straight-to-streaming/>

Solsman, Joan E. *Disney Plus is here. Netflix is watching*, 2019,

<https://www.cnet.com/news/disney-plus-launch-is-here-netflix-is-watching/>

Spangler, Todd. *Disney Says Disney Plus Has Over 10 Million Sign-Ups Already*, 2019, <https://variety.com/2019/digital/news/disney-says-disney-plus-has-over-10-million-signups-1203403515/>

Spangler, Todd. *Disney Plus Service Users Complain of Login Problems, Service Errors on Launch Day*, 2019, <https://variety.com/2019/digital/news/disney-plus-launch-errors-login-problems-1203401815/>

Spangler, Todd. *Disney+ to Launch in November, Priced at \$6.99 Monthly*, 2019, <https://variety.com/2019/digital/news/disney-plus-streaming-launch-date-pricing-1203187007/>

Spencer, Samuel. *Disney Plus Censorship: All the Movies and TV Shows Edited and Censored on the Streaming Service*, 2020, <https://www.newsweek.com/disney-plus-censorship-movies-series-edited-splash-racist-nudity-censored-1498006>

St. Leger, Henry. *Disney Plus vs Netflix: who will win?*, 2020, <https://www.techradar.com/news/disney-plus-vs-netflix-who-will-win>

Tankovic, Ana Cuic e Benazic, Dragan. *The perception of E-Servicescape and its influence on perceived e-shopping value and customer loyalty*, in *Online Information Review*, 2018, <https://www.researchgate.net/publication/327300052> [The perception of e-servicescape and its influence on perceived e-shopping value and customer loyalty](https://www.researchgate.net/publication/327300052)

The Oscars www.oscars.org

Thousands of hacked Disney+ accounts are already for sale on hacking forums, via zdnet.com, 2019, <https://www.zdnet.com/article/thousands-of-hacked-disney-accounts-are-already-for-sale-on-hacking-forums/>

Tomczak, Mitchell. *12 Walt Disney Company Acquisitions Worth over \$114 Billion*, 2020, <https://mittentomagic.com/walt-disney-company-acquisitions/>

Turley, L. e Milliman, R. *Atmospheric Effects on Shopping Behavior: A Review of the Experimental Evidence*, 2000,

<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.461.1063&rep=rep1&type=pdf>

Tyler, Adrienne. *Every Movie & TV Show Available On Disney+ At Launch*, 2019,

<https://screenrant.com/disney-plus-movies-tv-shows-launch-titles/>

Van Vliet, Vincent. *Service Marketing Mix*, 2013,

<https://www.toolshero.com/marketing/service-marketing-mix-7ps/>

Villani, Nicolò. *Disney+ e il quanto di sfida ai concorrenti*, 2019,

<https://www.ilsole24ore.com/art/disney-e-quanto-sfida-concorrenti-ACTa0uy>

Wilson, James Q.; Kelling, George L. *Broken Windows*, 1982,

https://www.theatlantic.com/magazine/archive/1982/03/broken-windows/304465/?single_page=true

Zeithaml, Valarie A.; Malhotra, Arvind; Parasuraman, Parsu. *Service Quality Delivery Through Web Sites: A Critical Review of Extant Knowledge*, in *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2002,

<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.136.9544&rep=rep1&type=pdf>

Zorloni, Luca. *La musica di sottofondo in negozio può farci spendere di più*, 2016,

<https://www.wired.it/economia/business/2016/11/10/musica-negozio-radio/>

Ringraziamenti.

Gli ultimi tre anni sono stati probabilmente i più densi e frenetici dei miei ventuno. Se chiudo gli occhi, sento che potrebbe essere davvero ieri il giorno del mio esame di maturità. Un'altra caldissima, lunghissima, tesissima giornata di luglio in cui si tiravano le somme di un percorso tanto importante quanto celere, tanto complicato quanto meraviglioso.

In tutta onestà, non pensavo che l'Università sarebbe riuscita a farmi crescere così tanto. Sapevo che avrei imparato molto, ma non avevo idea del modo e soprattutto dell'impatto che avrebbe avuto su ogni aspetto della mia vita. Oggi ragiono in modo diverso, parlo in modo diverso; produco pensieri diversi, di più ampio respiro, fedeli a cos'ero e sono ma più maturi e consapevoli. Com'è bello crescere, com'è bello conoscere. E com'è bello anche sbagliare ed imparare dai propri errori, fare scelte più ponderate, conoscersi e trovare la fiducia in sé e nelle proprie capacità.

Oggi si chiude un capitolo intenso, segnato tra le altre cose dalle tante amicizie genuine che hanno colorato ciascuna giornata passata in aula oppure in sessione; chi l'avrebbe mai detto. Sono grata al mio percorso, all'impegno e alla passione messa in ciascuna pagina letta, riletta, dipinta di mille colori, studiata e ripetuta fino all'exasperazione; sono grata ai sacrifici fatti e alle soddisfazioni a cui hanno dato accesso, alle corse fatte alla stazione per non perdere il treno e, dunque, la lezione; sono grata agli interessi che poco avevano a che fare col mio percorso di studi, ma a cui non ho voluto rinunciare e che ho comunque coltivato timidamente. Ma soprattutto sono grata a me stessa, per aver imparato come darmi tempo, rispettarmi e, a modo mio, volermi bene.

I ringraziamenti, per quanto mi riguarda, non sono mai scontati né tantomeno di circostanza; e questo perché per quanto impegno ci abbia messo io, c'è sempre stato qualcuno che ha ascoltato le mie paure, accolto le mie ansie e rassicurato sul da farsi.

Grazie ai miei genitori per averlo reso possibile, a Fra, agli amici della terza (tutt'al più seconda, non spingiamoci oltre) fila, al mio Ateneo, ai docenti da cui ho appreso tanto e ai miei meravigliosi professori di lettere e filosofia del liceo, Isabella Virgili e Tommaso Ciccarone.

Questo scritto, inoltre, non sarebbe stato lo stesso senza la supervisione, l'aiuto e i consigli del professor Luigi Nasta.

Un altro tassello fondamentale è stato aggiunto al puzzle; pagina bianca.
Superamento, ma con conservazione: *aufhebung*.