

Collana del Centro Universitario Studi Aziendali (CUSA)
“Quaderni di Ricerca Economico-Aziendale: Teoria e Casi”
coordinata da Marcantonio Ruisi (Università di Palermo)

Comitato scientifico

Andreaus Michele (Università di Trento)
Baldarelli Maria Gabriella (Università di Bologna)
Costa Massimo (Università di Palermo)
Della Corte Valentina (Università di Napoli - Federico II)
Fortuna Fabio (Università Telematica N. Cusano - Roma)
Invernizzi Giorgio (Università L. Bocconi - Milano)
Liberatore Giovanni (Università di Firenze)
Ricciardi Antonio (Università della Calabria)
Rusconi Gianfranco (Università di Bergamo)
Sorci Carlo (Università di Palermo)

Comitato di Redazione

Bernini Francesca (Università di Pisa)
Ciao Biagio (Università Milano-Bicocca)
Cincimino Salvatore (Università di Palermo)
Garibaldi Roberta (Università di Bergamo)
Ruggiero Pasquale (Università di Siena)
Quarchioni Sonia (Università di Siena)

La collana di quaderni di economia aziendale che qui presentiamo si offre quale opportunità per gli studiosi della disciplina di presentare alla comunità scientifica i risultati della propria attività di ricerca secondo una prospettiva – *lato sensu* – metodologica che in via complementare tenda prevalentemente ad affiancare alla riflessione teorica, l'evidenza empirica di specifici casi di studio. Le pagine dei quaderni, ancorché testimoni dello sforzo di ricerca degli autori, non offriranno necessariamente considerazioni compiute, piuttosto potranno anche presentarsi come prime conclusioni, o comunque come asserzioni meritevoli di ulteriore riflessione. Nella direzione di arricchire lo studio condotto e auspicabilmente di migliorarne i risultati, si è ritenuto opportuno concepire la collana secondo la logica del “canale aperto”, cioè di una possibile interlocuzione scientifica degli autori con i lettori del testo, i quali potranno con gli stessi confrontarsi utilizzando l'indirizzo di posta elettronica che verrà messo a loro disposizione.

Il nostro auspicio è quello che la collana possa rappresentare davvero un'occasione, soprattutto per i giovani studiosi, di sistematizzare i propri sforzi di ricerca avendo a disposizione un supporto che superi i limiti imposti dall'economia di spazio che una rivista o un

volume di *proceeding* congressuali inevitabilmente comportano.

Nel ricordare che la responsabilità ultima dei contenuti di ogni lavoro ricade eminentemente sugli autori delle ricerche, si vuole manifestare la volontà di accogliere anche volumi collettanei, con contributi molteplici elaborati e proposti intorno ad un tema, ad ogni modo preferibilmente sviluppati secondo il sinergico connubio di speculazione teorica ed osservazione di campo.

Ad maiora!

Marcantonio Ruisi

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PALERMO

Fabio Forlani

Il marketing delle esperienze turistiche

Un modello di analisi e gestione per le imprese
e i sistemi d'offerta

Prefazione di
Tonino Pencarelli





Aracne editrice

www.aracneeditrice.it
info@aracneeditrice.it

Copyright © MMXVII
Giacchino Onorati editore S.r.l. – unipersonale

www.giacchinoonoratieditore.it
info@giacchinoonoratieditore.it

via Vittorio Veneto, 20
00020 Canterano (RM)
(06) 45551463

ISBN 978-88-255-1278-6

*I diritti di traduzione, di memorizzazione elettronica,
di riproduzione e di adattamento anche parziale,
con qualsiasi mezzo, sono riservati per tutti i Paesi.*

*Non sono assolutamente consentite le fotocopie
senza il permesso scritto dell'Editore.*

I edizione: dicembre 2017

Anouck & Aurora

La scienza si fa con i fatti come una casa
si fa con i mattoni, ma l'accumulazione
dei fatti non è scienza più di quanto un
mucchio di mattoni non sia una casa.

Henri Poincaré, *La Scienza e l'ipotesi*

Fabio Forlani, PhD
e-mail: fabio.forlani@unipg.it

Indice

- 11 *Prefazione*
di Tonino Pencarelli
- 19 *Introduzione*
- 25 *Capitolo I*
Una chiave di lettura sistemico-esperienziale per l'analisi dei fenomeni turistici
1.1. L'oggetto di studio e il modello concettuale di fondo, due elementi chiave: il prodotto-esperienza e il sistema d'offerta, 25 – 1.2. Il metodo scientifico e l'importanza della visione del mondo: le premesse concettuali, 27 – 1.3. Le differenti visioni del mondo nelle scienze sociali e le implicazioni per gli studi turistici, 31 – 1.4. Un approccio sistemico-esperienziale per lo studio del marketing turistico: un inquadramento di sintesi nel contesto della letteratura turistica, 39.
- 43 *Capitolo II*
Dalla service logic all'experience logic
2.1. La definizione del campo di studi, 43 – 2.1.1. L'evoluzione del *marketing concept*, 44 – 2.1.2. *Gli elementi logici alla base del marketing concept: conferme e mutazioni in corso*, 49 – 2.1.3. *I confini della disciplina: opportunità e limiti dell'applicazione del marketing alla gestione di sistemi socioeconomici diversi dall'impresa*, 54 – 2.2. Il prodotto come chiave di lettura del rapporto impresa-mercato, 60 – 2.3. L'esperienza del cliente come prodotto dell'impresa, 63 – 2.3.1. *L'esperienza del cliente e il suo impatto negli studi manageriali*, 63 – 2.3.2. *Il prodotto-esperienza e la progressione del valore economico: le esperienze come nuove opportunità di business*, 68 – 2.3.3. *Le caratteristiche dei prodotti-esperienze e le implicazioni di marketing*, 73 – 2.4. Il marketing e il management nell'*experience logic*: da *business a show business*, 78.
- 87 *Capitolo III*
Il turismo nella logica esperienziale: dal service business allo show business
3.1. Il turismo nella prospettiva esperienziale, *review* della letteratura, 87 – 3.2. L'esperienza turistica, innovazione nella continuità, 91 – 3.3.

L'esperienza turistica del cliente: partecipazione e co-produzione, 100 – 3.4. Le specificità dell'esperienza turistica e le implicazioni per l'offerta turistica, 107 – 3.5. *Leisure marketing* e *show business*: il modello teatrale per la produzione di esperienze, 113 – 3.6. La progettazione di un'esperienza turistica: la prospettiva teatrale, 123.

131 Capitolo IV

Una lettura sistemico–esperienziale del rapporto fra le imprese turistiche, la domanda turistica e il territorio

4.1. L'impresa turistica e il rapporto con i sovrasistemi rilevanti, 131 – 4.2. I sovrasistemi rilevanti: il prodotto come chiave interpretativa, 134 – 4.3. L'impresa turistica e il sovra–sistema mercato, una lettura sistemico–esperienziale della filiera turistica, 138 – 4.4. L'impresa e il sovrasistema territorio: vincoli e opportunità di una relazione necessaria, 144 – 4.4.1. *L'impresa e il sovrasistema territorio*, 144 – 4.4.2. *L'impresa turistica nel circolo virtuoso formazione, attrattività e valore*, 149 – 4.4.3. *L'applicazione del marketing management ai sistemi territoriali: Opportunità e limiti*, 154.

161 Capitolo V

Un modello sistemico–esperienziale per il marketing e il management delle esperienze turistiche

5.1. L'offerta di esperienze turistiche, 161 – 5.2. Un modello sistemico per il marketing delle esperienze turistiche, 164 – 5.3. La finalità del sistema: la visione strategica assegnata, 167 – 5.4. Lo schema di organizzazione, 168 – 5.4.1. *L'importanza dell'organo di governo*, 168 – 5.4.2. *La gestione dei rapporti con i subsistemi*, 170 – 5.4.3. *La gestione dei rapporti con i sovrasistemi rilevanti*, 175 – 5.5. Il dimensionamento della struttura operativa (le componenti del sistema), 175 – 5.6. La selezione delle componenti strutturali e l'estensione del sistema, 179 – 5.7. Il confine del sistema (il *brand* e l'immagine), 183 – 5.8. Il processo d'emersione del sistema d'offerta: un approccio di marketing, 184 – 5.9. *L'experience logic marketing* e il modello teatrale, 186 – 5.10. Dai concetti teorici all'azione manageriale: implicazioni del modello teatrale sulla cassetta degli attrezzi del marketing manager turistico, 190 – 5.11. Il controllo dei risultati, *feedback* determinante per la sopravvivenza del sistema nel medio e lungo termine, 202.

205 Capitolo VI

Note conclusive: dal marketing dell'impresa turistica al marketing dei sistemi d'offerta

209 Bibliografia

Prefazione

di Tonino Pencarelli*

Dopo circa vent'anni dall'apparizione del volume di Pine e Gilmore «*The Experience Economy: Work is Theatre & Every Business a Stage*» (1999) che il mondo accademico e la comunità scientifica di marketing aveva inizialmente accolto con una certa diffidenza e freddezza, considerandolo un contributo prevalentemente di taglio divulgativo e di scarso rilievo scientifico, oggi l'abbondanza di ricerche e pubblicazioni che si rifanno ai concetti di esperienza, di consumo esperienziale, di *brand* esperienziale, di shopping esperienziale o di marketing esperienziale sta ad indicare la validità e l'estrema attualità delle intuizioni degli studiosi statunitensi. Validità ed attualità che si riscontrano diffusamente anche nella qualificazione di molteplici proposte di valore riferite ad una varietà di business, in cui si utilizzano espressioni diventate quotidiane nei processi di comunicazione come *driving experience*, *eating experience*, *reading experience*, *learning experience*, *tourism experience* e così via. I processi di consumo stanno diventando esperienziali. Come già sottolineato (Pencarelli, 2017), il consumatore moderno non si accontenta più di beni e servizi, ma è alla continua ricerca di esperienze, di emozioni, di coinvolgimento sensoriale e di stimoli sempre nuovi. Si sta pertanto passando da un'economia dei servizi, emblema della società post-industriale, ad un'economia delle esperienze, che oltre ad arricchire il valore di beni e servizi, conduce alla nascita di un nuovo settore economico: l'industria delle esperienze. Se, dunque, gran parte dei consumi della società occidentale si qualifica come domanda di esperienze, in

* Professore ordinario di Economia e Gestione delle Imprese, Università degli Studi di Urbino "Carlo Bo".

cui l'individuo viene coinvolto intimamente a livello fisico, emotivo, intellettuale o anche spirituale, si aprono nuove sfide manageriali per le imprese. Esse devono saper innovare l'offerta, trasformando i prodotti da output a contenuto prevalentemente funzionale in soluzioni a crescente contenuto di immaterialità e di valore esperienziale, facendo prevalere *value propositions* in cui i benefici sociali, simbolici, emotivi, psicologici prevalgono rispetto ai benefici connessi alle funzioni d'uso del prodotto. Nell'economia delle esperienze il marketing è chiamato a mettere al centro dei processi non tanto i beni o i servizi oggetto degli scambi economici, quanto le esperienze del cliente: gli approcci esperienziali riconoscono infatti che i clienti effettuano le scelte di consumo seguendo non solo percorsi razionali, ma facendosi guidare anche dalle emozioni e dai sentimenti. La logica del consumo esperienziale e del "marketing esperienziale" suggerisce alle imprese di realizzare "piattaforme esperienziali" che abbiano come focus l'esperienza del cliente. Per Pine e Gilmore l'esperienza identifica non solo una categoria di attributi utili per arricchire e differenziare i prodotti tradizionali (materie prime, beni e servizi), ma anche una nuova categoria di offerta, per la quale è necessario un approccio di marketing specifico: il "marketing delle esperienze". Il marketing va cioè applicato ad un prodotto che, oltre ad essere ad alto contenuto immateriale, è anche ad alto contenuto esperienziale, un prodotto-esperienza, appunto, come può essere ad esempio il prodotto turistico (Pencarelli e Forlani, 2002). Il marketing delle esperienze innova non solo le forme di offerta, puntando sulla costruzione (messa in scena) di esperienze originali, uniche, coinvolgenti, ma anche le altre connesse politiche operative di prezzo, comunicazione, vendita. Le forme di erogazione delle esperienze si rifanno al modello teatrale, in cui l'organo di governo dell'impresa conduce la regia, il personale è il *cast* e i clienti diventano ospiti cui far vivere al meglio i vari ambiti dell'esperienza (intrattenimento, educazione, evasione, esperienza estetica), puntando sulla tematizzazione e la rarefazione dell'offerta. In sostanza, il business diventa uno show business. Il modello dell'economia delle esperienze precisa che le impre-

se che operano nel business delle esperienze, intese come forma di offerta a maggior valore rispetto ai beni ed i servizi, secondo un percorso di progressione di valore economico, sono identificate da quelle organizzazioni che allestiscono esperienze a pagamento, chiarendo pertanto che se le esperienze si regalano o si incorporano nei beni e servizi, si è di fronte a forme di offerta cui si applicano logiche esperienziali per differenziarsi dai concorrenti, ma ancora si opera in business tradizionali. Se si agisce nel business delle esperienze, il modello di marketing deve coerentemente essere finalizzato a comprendere le tipologie di esperienze ricercate dai clienti ed allestire soluzioni esperienziali adatte a soddisfarne le esigenze. L'offerta di pacchetti turistici di vacanza è emblematica di proposte di valore esperienziale che i potenziali turisti possono decidere di acquistare, ovvero di auto produrre secondo la logica del "fai da te". Porre il focus sull'esperienza, concepita come prodotto in sé o come esperienza di consumo, significa riconoscere che il valore dell'offerta dell'impresa "nasce dentro il cliente" e che questo non si crea fino a quando l'offerta, qualunque essa sia, non viene consumata e sperimentata dal consumatore stesso. Il consumatore diventa consumAttore e pertanto va trattato come soggetto attivo, protagonista nella costruzione del valore di cui fruisce. Se si considerano le esperienze la vera fonte del valore d'uso contestualizzato per il cliente, è possibile adottare un approccio manageriale ed un modello di marketing innovativo, adatto alle evoluzioni in atto nel mondo dei consumi e basato sulla logica delle esperienze (*Experience Logic*). Secondo la prospettiva esperienziale i processi manageriali sono chiamati a predisporre nuove attività per creare valore, attività nelle quali i tradizionali processi di servizio non scompaiono e non diventano inutili, ma rappresentano il presupposto per allestire offerte economiche a maggiore valore come le esperienze. Con il progredire del valore economico offerto, infatti, i tradizionali processi di *Service Management* da un lato vanno garantiti ai massimi livelli di qualità possibile, dall'altro vanno fatti evolvere verso processi innovativi di "*Experience Management*", che impongono la progettazione e l'allestimento di soluzioni esperien-

ziali capaci di soddisfare i target del nuovo modello di business facendo leva sugli elementi base e tradizionali del management dei servizi. Ad esempio, nel business del turismo, trattato dal lavoro di Forlani, l'offerta di vacanze presuppone l'esistenza di una serie di servizi necessari alla realizzazione dell'esperienza (trasporti, alloggio, ristorazione, ecc.). In breve, non si possono offrire esperienze o altri prodotti "esperenzializzati" capaci di creare benefici per i clienti in assenza di qualificati livelli di servizi: per questo l'*Experience Logic* risulta una prospettiva manageriale innovativa e olistica, capace di tenere conto dei paradigmi emersi nell'economia dei servizi e delle nuove equazioni del valore dei consumatori contemporanei. Si tratta di un approccio capace di integrare in una prospettiva unitaria sia il marketing esperienziale, volto primariamente a esperenzializzare beni e servizi, che il marketing delle esperienze. Mentre il marketing esperienziale usa le esperienze per qualificare e differenziare prodotti, siano essi beni, servizi e finanche *commodity*, l'approccio del marketing delle esperienze considera l'esperienza come un'offerta distinta, un prodotto-esperienza. Per questo le politiche di marketing management sono differenti, seppure convergano in processi tesi a mettere al centro delle azioni i consumi esperienziali. Nella prospettiva *Experience Logic* gli approcci di marketing esperienziale e delle esperienze si integrano, finalizzandosi entrambi ad ottimizzare l'esperienza complessiva del cliente nelle diverse fasi della relazione con l'impresa e con gli altri clienti, partendo dalla comprensione dei caratteri delle esperienze di consumo, prima ancora di quelle connesse alle esperienze di consumatore. Partendo da questa nuova prospettiva, lo studio di Fabio Forlani propone una chiave di lettura ed un modello di marketing management dei fenomeni turistici di tipo teatrale, sulla scia della considerazione che nell'economia delle esperienze ogni business è inevitabilmente uno show business. L'Autore mette in luce come la messa in scena delle esperienze possa avvenire sulla base di forme teatrali che vanno dal teatro dell'improvvisazione, in cui il ruolo del marketing manager è quello di formare gli attori affinché sappiano gestire efficacemente situazioni non predeterminate e in-

certe, al teatro guidato da un copione, in cui il marketing manager (il regista) predetermina e confeziona pacchetti esperienziali per i turisti spettatori, coinvolgendo tutti gli attori (personale, residenti, ecc.) a recitare una parte studiata dettagliatamente nei palcosceni (luoghi, contesti organizzativi) giudicati adatti al target. Lo studio di Forlani concepisce dunque l'esperienza del cliente come il prodotto che emerge dall'interazione fra il turista ospite, il sistema d'offerta e il sistema territoriale, sottolineandone la dimensione di "valore co-creato" all'interno di uno specifico ecosistema turistico, secondo una logica esperienziale di marketing integrata da una prospettiva sistemica. L'approccio sistemico adottato nel testo si rivela prezioso per chiarire i rapporti tra l'impresa turistica, operante in modo isolato, ovvero adottando formule collaborative e di rete, e il territorio. Territorio che si qualifica come palcoscenico ove le esperienze vengono messe in scena dai produttori turistici che vengono qualificati come sistemi di offerta operanti nell'ambito di sovra sistemi territoriali, particolarmente rilevanti nel turismo. Per questo i territori, al fine di qualificarsi come destinazioni turistiche, vanno governati in modo che dalle risorse ivi localizzate possano emergere sistemi di produzione e offerte capaci di soddisfare le attese ed i bisogni dei turisti. Il marketing rappresenta dunque una filosofia ed uno strumento manageriale che ben si applica sia al livello delle singole imprese che al livello territoriale. Esso non è tuttavia in grado di surrogare la dimensione politica delle scelte e delle azioni di governo territoriale, che l'Autore, tra i pochi in Italia, colloca nell'ambito di quello che egli definisce il "circolo politico", distinguendolo dal "circolo economico", sollecitando l'esigenza di delineare una chiara divisione dei compiti e delle finalità della sfera politica-amministrativa e degli operatori economici nei contesti territoriali. La *governance* politica è deputata a delineare le scelte di fondo circa la vocazione da dare al territorio, ma deve esimersi dall'agire direttamente nel business del turismo, compito che va affidato alle imprese. Spetta all'organo di governo politico di un territorio selezionare, indirizzare e/o supportare i sistemi d'offerta che emergono dalla struttura territoriale, per consentire la creazione di

valore economico (reddito), sociale (coesione e integrazione) e politico (consenso). Alle imprese ed agli altri attori territoriali va affidato invece il compito di contribuire alla costruzione dell'esperienza turistica per e con gli ospiti, agendo o in modo isolato, limitandosi a fornire i propri specifici output, ovvero interagendo consapevolmente e proattivamente con altri attori economici ed istituzionali per allestire un pacchetto di elementi (un sistema di offerta esperienziale) adatto ai segmenti di clientela serviti. Lo studio di Forlani integra, dunque, la prospettiva esperienziale di marketing (declinata come *Experience Logic*) con quella sistemica, approfondendo un lungo percorso di ricerca che aveva trovato una prima occasione di diffusione nel saggio «Il marketing dei distretti turistici–sistemi vitali nell'economia delle esperienze» pubblicato nel 2002 nel numero 58 della rivista Sinergie. Un percorso di ricerca che chiarisce la necessità – per chi opera nel turismo – di adottare una prospettiva di marketing management capace di andare oltre la logica del servizio ed assumere quella dell'esperienza. Considerare l'esperienza del cliente come *output* del sistema di produzione turistica comporta tuttavia una significativa innovazione nell'approccio al marketing: occorre infatti consapevolezza che cambiano sia l'oggetto di scambio, qualificabile come un *bundle* di elementi utili per allestire l'esperienza, sia i soggetti dello scambio. I soggetti dello scambio, a loro volta, mutano sia dal lato della domanda, che dell'offerta. Sul fronte della domanda, i turisti vanno sempre più considerati *consumAttori*, protagonisti e soggetti attivi della co-creazione del valore, generato interagendo con i vari attori dell'offerta. Dal lato dell'offerta i soggetti cambiano allorché, anziché agire come singoli, essi comprendono l'importanza di operare nei territori come aggregato sistemico tra partner, perseguendo strategie di *coo-petition*, in cui le logiche cooperative prevalgono su quelle competitive. Il libro consente al lettore un'«esperienza di lettura» arricchente sia dal punto di vista teorico che manageriale, prestandosi ad essere adottato in corsi universitari e in master allo scopo di indagare il fenomeno turistico in modo approfondito, con spunti concettuali originali che possono essere utili anche a manager e ammi-

nistratori pubblici alla ricerca di bussole per orientarsi nelle scelte quotidiane. Grazie al capitolo introduttivo, infine, il testo fornisce anche importanti stimoli sulla metodologia della ricerca nelle discipline manageriali, che ne impreziosiscono il contributo complessivo alla conoscenza ed allo studio del fenomeno turistico.

Urbino, febbraio 2018