

Riccardo Resciniti, Associato di Economia e gestione delle imprese
Facoltà di Economia, Università degli Studi del Sannio
resciniti@unisannio.it

Il marketing orientato all'esperienza

1. Introduzione

Da alcuni anni è nato nel marketing un filone di studi sempre più consistente intorno al tema della *customer experience*. Esso ha origini composite in quanto fonda le sue radici nelle ricerche di *consumer behaviour*, di management e di marketing dei servizi. In particolare, nel marketing si sta sviluppando un approccio che mira alla gestione delle esperienze del cliente e che trova formalizzazione nei paradigmi della *experience economy* e dell'*experiential marketing*. Tale impostazione ha suscitato crescente interesse nella disciplina, ma talune sue esasperazioni iniziano a sollecitare, soprattutto in Europa, critiche e riflessioni fondate su una maggiore considerazione delle specificità soggettive, sociali e territoriali di riferimento.

Questo paper s'inserisce nei contributi di rilettura e sviluppo delle teorie esperienziali improntati ad una maggiore attenzione al concetto di *esperienza* ed alla sua più utile applicazione nel campo dei rapporti di consumo. In particolare, l'obiettivo è rappresentare una prospettiva teorica che, partendo da taluni presupposti dell'approccio esperienziale manageriale e dalle critiche ad esso formulate, possa valorizzare la fecondità del concetto di *esperienza* nel marketing favorendo un nuovo modo di confronto multidimensionale tra impresa e mercato nella prospettiva della persona consumatore. Ne deriva la proposta dell'*orientamento all'esperienza* come un modello d'interpretazione della gestione dei rapporti con il mercato, forse più in linea con la complessità dell'epoca postmoderna, che riconosce maggiore rilevanza al vissuto del consumatore ed alla sua capacità di autodeterminazione dell'offerta.

In relazione a tale finalità d'indagine, la struttura dell'intervento è così articolata. Nel prossimo paragrafo si svolge un'analisi della letteratura sull'esperienza di consumo, distinguendo gli studi concernenti il *consumer behaviour*, l'*experiential shopping* ed il *customer experience management*. Nel paragrafo successivo si approfondisce il concetto di *esperienza di consumo* – anche alla luce di contributi di altre discipline – evidenziando come il riferimento ad essa possa essere più utile nel marketing. Negli ultimi due paragrafi, infine, si presenta l'approccio del marketing orientato all'esperienza, precisandone i caratteri distintivi e le implicazioni manageriali nella determinazione del sistema d'offerta e nell'interazione con il consumatore. Si dimostra, quindi, che nel marketing il riferimento all'esperienza è rilevante non tanto per definire una nuova forma di produzione delle imprese che si sostituisce ai prodotti ed ai servizi, come nel paradigma dell'economia delle esperienze, quanto piuttosto per segnare un cambiamento di prospettiva rispetto ad altri modelli fondato sulla considerazione della persona consumatore.

2. L'esperienza di consumo nella letteratura economico-gestionale

La nozione di *esperienza di consumo* si va arricchendo nella letteratura economico-gestionale di significati diversi, secondo la prospettiva di analisi, l'ambito geoculturale (americano, mediterraneo) o temporale in cui maturano. Può essere pertanto utile ripercorrere i termini del dibattito enucleandone i principali contributi. È possibile individuare, al riguardo, almeno tre grandi filoni di ricerca, rispettivamente riconducibili agli studi sul *consumer behaviour*, sull'*experiential shopping* e sul *customer experience management*.

Nell'ambito degli studi sul consumatore il termine “esperienziale” riceve consacrazione nei primi anni Ottanta ad opera di Holbrook e Hirschman¹, i quali definiscono l'*experiential view* come un

¹ Holbrook e Hirschman, 1982; Hirschman e Holbrook, 1982.

approccio, contrapposto all’*information processing view*, che si focalizza sulla natura simbolica, edonistica ed estetica del consumo, e che si fonda sulla concezione della *consumption experience* come attività volta alla ricerca di fantasie, sensazioni e divertimenti. Successivamente altri autori dimostrano sul piano teorico e su quello empirico la natura composita dei processi di consumo, evidenziando come la componente razionale/funzionale e quella emozionale/edonistica spesso coesistano nelle scelte del consumatore, in modo da influenzarne congiuntamente anche il livello di soddisfazione². Ne deriva che, sebbene rimanga ancora privilegiato il collegamento tra i concetti di “esperienziale” ed “emozionale”, è ormai ampiamente riconosciuto che nei comportamenti di consumo “emozioni e cognizioni non possono essere separate”³. La prospettiva esperienziale riceve un ulteriore impulso in virtù dell’affermarsi del pensiero postmoderno, che pone definitivamente in crisi gli assunti univoci di razionalità funzionale del consumatore, rimarcando la soggettività dei processi di consumo⁴. In un contesto dove tendono a sfumare le contrapposizioni tra beni e servizi, prodotti e processi, consumatori e produttori, la nozione di esperienza di consumo viene a rappresentare l’essenza stessa del rapporto domanda/offerta e dell’interazione del consumatore con il contesto esterno⁵. In particolare, si evidenzia che essa non può essere ridotta a mero atto di distruzione o uso di cose⁶, ma rappresenta un campo in cui si manifesta la personalità umana e la sua identità, secondo logiche non riconducibili solo alla mera funzionalità di tipo utilitaristico, ma riguardanti anche e soprattutto la sfera affettiva e relazionale.

In forza del riconoscimento del più ampio significato di esperienza di consumo, e della sua rilevanza sul piano psicologico e sociologico oltre che economico, nel tempo cresce anche in relazione ai processi di acquisto l’interesse degli studiosi verso dimensioni diverse da quelle razionali/cognitive, e si inizia a parlare di *shopping experience*⁷. Con riferimento a questa ed alle sue diverse componenti, dopo i primi studi classificatori⁸, si evidenzia ed analizza l’acquirente nella sua natura ad un tempo cognitiva ed emotiva, in relazione alla quale il particolare comportamento può privilegiare secondo i casi l’una o l’altra dimensione, oppure entrambe⁹. Anche nel *retailing*, dunque, la ricerca si apre progressivamente a considerare l’impatto che gli stimoli sensoriali (musica, odori, forme e colori, sapori, caratteristiche tattili) hanno sulle percezioni degli acquirenti¹⁰; le emozioni che si provano in relazione alle caratteristiche del punto di vendita, classificandone la tipologia e analizzandone i criteri di misurazione¹¹; i benefici edonistici dello shopping¹². Negli ultimi tempi, poi, particolare attenzione è rivolta anche alla *Internet shopping experience*¹³.

Il terzo filone di studi, di matrice americana e di forte connotazione consulenziale, infine, si sviluppa a partire dagli anni Novanta tra il management ed il marketing e propugna un modello di

2. Tra gli altri, cfr. Venkatraman, MacInnis, 1985; Westbrook, Oliver, 1991; Mano, Oliver, 1993; Richins, 1994.

³ Arnould, Price e Zinkhan, 2004, p. 341.

⁴ Addis, Holbrook, 2002; Podestà, Addis, 2003.

⁵ Firat e Venkatesh, 1993; Firat, Dholakia e Venkatesh, 1995; Firat e Shultz, 1997.

⁶ Firat e Dholakia, 1998, pp. 86 ss.; Fabris, 2003, p. 46.

⁷ L’interesse verso la *shopping experience* come tema di ricerca ha investito in maniera crescente numerose altre discipline oltre a quelle aziendali, dalla psicologia e la sociologia, fino dall’antropologia e la geografia, v. i contributi in Falk e Campbell, 1997.

⁸ Tra i primi lavori, dopo quello antesignano di Stone, 1954, cfr. Tauber, 1972; Bellenger e Korgaonkar, 1980; Westbrook e Black, 1985.

⁹ Per tutti, v. Babin, Darden e Griffin, 1994, che definiscono lo *shopping value* – e propongono una scala per misurarlo – in relazione alla duplice dimensione: *utilitaristica*, connessa al perseguimento di un determinato fine nell’acquisto, ed *edonistica*, connessa al piacere ed al divertimento intrinseci allo shopping in quanto tale.

¹⁰ Tra i tanti lavori che esaminano l’impatto delle caratteristiche dell’ambiente di vendita, specifici contributi sul tema vengono da Mattila e Wirtz, 2001, e Rieunier, 2002.

¹¹ Bloch, Ridgway e Dawson, 1994; Wakefield e Baker, 1998; Yoo, Park e MacInnis, 1998; Castaldo e Botti, 1999; Machleit e Eroglu, 2000.

¹² Bloch, Ridgway e Nelson, 1991; Jones, 1999; Arnold e Reynolds, 2003.

¹³ Childers, Carr, Peck e Carson, 2001; Mathwick, Malhotra e Rigdon, 2001; Menon e Kahn, 2002.

gestione delle esperienze del cliente, che in taluni casi conduce sul piano operativo alla *spettacolarizzazione* delle attività d’impresa.

I primi concetti che anticipano questo filone di studi sono formulati nel marketing dei servizi da Grove e Fisk e si fondano su un approccio sviluppato in sociologia che analizza il comportamento umano sulla base dei principi della drammaturgia¹⁴. I due autori, infatti, partono da questa applicazione della metafora del dramma al comportamento sociale per analizzare la *service experience* secondo una prospettiva per cui i servizi stessi sono intesi come rappresentazioni teatrali. Successivamente Carbone e Haeckel evidenziano la necessità per le imprese di gestire la *customer experience* al fine di creare valore e vantaggio competitivo. Essi definiscono le esperienze come le impressioni che rimangono nelle persone dai beni, i servizi o le imprese, ossia la percezione prodotta quando si consolidano le informazioni sensoriali. Tali impressioni sono prodotte da indizi (*experience clues*) basati sulle funzioni di prodotti e servizi (*performance clues*) o su elementi del contesto (*context clues*), a loro volta distinti secondo che siano emessi da cose (*mechanics clues*) o persone (*humanic clues*)¹⁵. Altri prodromi significativi dell’approccio esperienziale possono essere ravvisati nei principi del così detto *marketing estetico*¹⁶, concernenti la creazione di identità distintive di un’organizzazione o di una marca e di relazioni con il cliente sulla base di leve sensoriali ed emozionali e di valori simbolici.

I principi fondamentali del paradigma esperienziale sono formalizzati da Pine e Gilmore, che definiscono l’*experience economy* come l’attuale fase dello sviluppo economico che segue quelle dell’economia industriale e dell’economia dei servizi; in tale prospettiva, le esperienze rappresentano la forma più evoluta di generazione del valore attraverso la gestione delle attività economiche come spettacoli in grado di coinvolgere emotivamente il cliente, sia quello finale che quello intermedio¹⁷. Esse si sostanziano in eventi che le imprese mettono in scena per affascinare e coinvolgere i clienti e devono essere *personali e memorabili* in modo da spingere l’“ospite” (il cliente) a ritornare. Per Pine e Gilmore la quota crescente di valore imputabile alle esperienze rispetto alle altre forme di offerta deve indurre le imprese a “esperienziare” le cose (“*ing the thing: any good can be inged*”) “concentrandosi sull’esperienza che i clienti vivono *usando* i loro prodotti”, cioè sull’*uso* che il cliente fa del bene, piuttosto che sul bene stesso¹⁸.

Per cogliere le opportunità offerte dall’economia delle esperienze, per Schmitt, le imprese devono adottare un nuovo approccio di marketing *driven by experience*, l’*Experiential marketing*¹⁹. Il marketing tradizionale, infatti, è focalizzato su *features and benefits* di prodotti e servizi, che

¹⁴ Il riferimento esplicito di Grove e Fisk, 1992 (p. 456) è agli studi di E. Goffman (1959) I due autori, quindi, si servono dei principi e dei concetti della drammaturgia per analizzare e comprendere la *service experience*, in relazione alla quale la soddisfazione del cliente è considerata come il risultato di fattori quali l’interazione tra *actors* e *audience* (personale e clienti), il *setting* (l’ambiente fisico in cui si presta il servizio), la *theatrical performance* (attività e processi).

¹⁵ Carbone e Haeckel, 1994, definiscono gli *experiential clues* come: “*the visual, auditory, tactile, aromatic, and taste signals emitted by products, services, and the environment that, in aggregate, form a customer perception*”.

¹⁶ Schmitt e Simonson, 1997.

¹⁷ Pine e Gilmore, 1999. L’innovazione dei due autori è proprio quella di considerare le esperienze nella loro dimensione economica come specifica forma di offerta e fonte di valore distinta rispetto a *commodity* (“materiali fungibili estratti dal mondo naturale”), beni (“manufatti tangibili standardizzati e immagazzinati”) e servizi (“attività intangibili prestate a un particolare cliente”), tanto che, poiché l’industria dell’esperienza crea il maggiore valore economico, le imprese per massimizzare il valore devono essere in grado di produrre esperienze per i loro clienti.

¹⁸ È possibile esperienziare le cose incorporando le merci in una marca esperienziale (come nei casi di Nike, Coca Cola, Disney o Harley-Davidson), producendo beni di cui hanno bisogno i registi di esperienze (attrezzature per l’arredo dei locali e souvenir), rendendo rari i beni di successo, aggiungendo elementi che intensifichino l’interazione sensoriale con il cliente, formando un club dei prodotti, inscenando un evento legato a certe produzioni. Rilevanza particolare è data, inoltre, alla tecnica di *tematizzare* le attività aziendali, ossia di mettere in scena storie intorno ad un determinato tema alle quali far partecipare il cliente in modo da affascinarlo e coinvolgerlo, Pine e Gilmore, 1999, pp. 18 ss., 52 ss.

¹⁹ Alla base della sua affermazione, infatti, c’è la considerazione di tre fenomeni – l’onnipresenza dell’information technology, la supremazia del brand, l’ubiquità di comunicazioni e intrattenimento – che rendono progressivamente gli approcci tradizionali obsoleti e inadeguati, Schmitt, 1999, pp. 3-12.

definiscono l’ambito della concorrenza tra le imprese e l’oggetto della valutazione razionale dei consumatori. Questi ultimi, invece, in molti settori considerano come un dato le caratteristiche funzionali, la qualità e l’immagine positiva dell’offerta, e cercano piuttosto prodotti, comunicazioni e campagne di marketing che diano loro esperienze in grado di colpire i sensi, il cuore, la mente. L’*experiential marketing* si fonda, pertanto, su quattro concetti-chiave: focus sull’esperienza del cliente, considerazione della situazione di consumo, riconoscimento dei driver sia razionali che emozionali del consumo, impiego di metodologie gestionali eclettiche. In particolare, Schmitt distingue cinque tipi di esperienze (sensoriali, emozionali, cognitive, comportamentali e relazionali), denominate *strategic experiential modules* (Sem) che il marketing può creare per i clienti attraverso appositi *tactical tools*, i così detti *experience provider* (ExPro), quali: *communications, visual and verbal identity, product presence, co-branding, spatial environments, web sites and electronic media, people*. Schmitt precisa, inoltre, che il reale *appeal* esperienziale sta nel mettere insieme le suddette caratteristiche, soprattutto creando *holistic experience* che le aggregano tutte e cinque.

I principi dell’*experience economy* e dell’*experiential marketing* danno vita ad un filone manageriale, dove alla concezione della *customer experience* come oggetto di gestione si associa generalmente l’idea che per creare valore l’esperienza debba essere “memorabile”, “olistica”, “totale”, “straordinaria”, citando gli aggettivi più usati. Nell’ambito degli studi che descrivono le tecniche manageriali per gestire l’esperienza del cliente, Smith e Wheeler affrontano il tema del rapporto tra *brand* ed *experience* ed indicano due diverse vie per creare la *Branded Customer Experience*®, che per loro rappresenta il più potente driver di fidelizzazione del cliente: “esperienziare il brand” o “brandizzare l’esperienza”²⁰. Berry, Carbone e Haeckel illustrano come le imprese possano conseguire vantaggi competitivi difendibili e non imitabili dai concorrenti, gestendo la *total customer experience* attraverso l’impiego sinergico ed integrato di *functional clues*, che attengono alle caratteristiche funzionali di beni e servizi e sono valutati sul piano logico, e *emotional clues*, che stimolano la sfera emotiva del cervello ed evocano risposte affettive, a loro volta distinti in *mechanics* e *humanics* a seconda che siano emessi da cose o da persone²¹. LaSalle e Britton descrivono come le imprese possono creare esperienze inestimabili (*priceless*), combinando opportunamente le tre componenti chiave del *value mix*: “prodotto” (qualunque bene o servizio, o famiglia di beni, presente sul mercato), “servizio” (tutte le interazioni tra impresa e cliente, come l’assistenza clienti o il servizio riparazioni) e “ambiente” (l’insieme degli elementi esterni che circondano il prodotto, come la confezione o l’ambito espositivo)²². Un approccio metodologico diverso, invece, è adottato da Brown, che parte dall’analisi delle *best practice* attuate da alcune imprese considerate eccellenti, quali Disney, Southwest Airlines, Marriot, Harley-Davidson., per trarre lezioni di condotta utili al fine di offrire esperienze che superano le aspettative dei clienti²³. La concezione spettacolare dell’attività d’impresa è enfatizzata nel successivo lavoro di Schmitt, scritto con Rogers e Vrotsos, in cui si afferma che, a causa della declinante efficacia dell’*advertising* tradizionale, del crescente potere dei consumatori e dell’emergente cultura dell’esperienza e dell’intrattenimento, in ogni mercato (consumer e business) le attività d’impresa devono configurarsi come *show business*. Ciò è efficace per sorprendere e abbagliare (“*to dazzle*”) i clienti, comunicare, lanciare nuovi prodotti, attrarre nuovi partner, differenziare beni e *brand*, potenziare le relazioni con i clienti, attrarre l’interesse dei media²⁴.

²⁰ Tali metodologie, di cui Smith e Wheeler, 2002, descrivono le tecniche d’implementazione e di valutazione, sono simili ma differiscono per il punto di partenza: nel primo caso le imprese partono da un *brand* e da ciò che rappresenta e quindi implementano un’esperienza che lo comunicano ai clienti; nel secondo, iniziano creando un’esperienza innovativa per determinati clienti e quindi le attribuiscono un *brand* coerente.

²¹ Berry, Carbone e Haeckel, 2002; Haeckel, Carbone e Berry, 2003.

²² LaSalle e Britton, 2003.

²³ Brown, 2003a; 2003b.

²⁴ Schmitt, Rogers e Vrotsos, 2003.

A conclusione dell'analisi va sottolineato, però, che nell'approccio esperienziale, malgrado gli enunciati circa la multidimensionalità delle esperienze, l'enfasi è in genere posta sugli elementi affettivi (sentimenti, passioni, emozioni) e sensoriali²⁵, di cui le imprese possono servirsi in modo strumentale per la gestione dei processi di acquisto e di consumo, mentre restano in ombra gli aspetti cognitivi che invece sono fondamentali ai fini dell'interazione con i consumatori. Ne deriva un'accezione di “esperienziale” come sostanziale sinonimo di “emozionale” o “simbolico”, per lo più intesa in termini estremi, che pare alquanto riduttiva. Tale visione inizia a trovare obiezioni in virtù della ricerca di un'interpretazione più articolata del fenomeno, che tenga conto del significato profondo dell'esperienza, del contesto sociale e culturale di riferimento entro cui ha luogo, e del ruolo attivo che il consumatore deve svolgere nella sua realizzazione.

3. Il valore del riferimento all'esperienza di consumo

Per comprendere il reale significato dell'esperienza di consumo e l'effettivo valore del riferimento ad essa nel marketing, occorre partire dall'analisi filologica del termine e tenere conto delle critiche mosse all'approccio esperienziale manageriale.

“Esperienza”, prescindendo dalle piccole variazioni tra un dizionario e l'altro, ha due categorie di significati²⁶. La prima comprende tutte le definizioni in cui è considerata come “fonte o effetto del conoscere” e risulta importante ai nostri fini in quanto ne mette in evidenza una dimensione alquanto trascurata nell'approccio manageriale americano. Si mette in risalto, infatti, il *valore cognitivo* dell'esperienza connesso all'uso, alla pratica, all'osservazione, allo studio o alla consuetudine, laddove – è interessante sottolinearlo – non risulta rilevante la dimensione emozionale tanto enfatizzata in molti studi di marketing da essere intesa come distintiva dell'approccio esperienziale²⁷. Risulta altresì in talune definizioni l'impatto che l'esperienza può avere nell'arricchimento interiore di una persona e nel suo sviluppo morale, intellettuale e culturale²⁸.

Il secondo tipo di significato definisce l'esperienza come “prova” o “esperimento”. Esso concerne soprattutto le scienze sperimentali, ma può qui risultare interessante in quanto suscita un'interpretazione probabilistica del termine “esperienziale” accostato al marketing più consona alle sfumature dubitative di tipo postmoderno, in contrapposizione alla tradizionale certezza di offrire per ogni situazione le soluzioni adatte in termini di marketing mix. Come si vedrà nel prossimo paragrafo, infatti, l'orientamento del marketing all'esperienza evidenzia come gli operatori, nel definire il sistema di offerta attraverso il confronto con il mercato, siano soggetti ad una ricerca sistematica soggetta al rischio di errore, in quella inevitabile scommessa che la complessità del consumo costringe a giocare. La storia industriale è piena di successi imprevisti e di fallimenti di prodotti “tecnicamente” perfetti ma non orientati all'esperienza di chi doveva adoperarli²⁹. L'impossibilità, pertanto, di prevedere appieno l'articolata manifestazione dei comportamenti di

²⁵ Ciò fa rilevare a Normann, 2002, p. 158, che “molte offerte che sembrano dei prodotti, sono in realtà degli artifici che servono ad inserire il cliente in un contesto, o addirittura in una narrazione, che lo coinvolge sul piano emozionale”.

²⁶ Tra i diversi dizionari consultati si riportano le definizioni di esperienza del Grande Dizionario della Lingua Italiana Utet (1968): 1. conoscenza diretta e profonda di una situazione, di una nozione, di un sentimento, di una persona (anche di sé), di un problema, di un aspetto della realtà, acquisita personalmente mediante l'uso, l'osservazione, lo studio, la consuetudine (e anche ogni singolo atto che ne consente l'acquisto); 2. pratica, perizia; 3 il contenuto specifico di tale conoscenza come arricchimento interiore; 4. maturità e sviluppo morale, intellettuale, culturale di una persona; 5 lo sperimentare, il provare; e de “Lo Zingarelli” (2001): 1. conoscenza diretta delle cose acquisita nel tempo per mezzo dell'osservazione e della pratica; 2. filos: il complesso dei fatti e dei fenomeni acquisiti mediante la sensazione, elaborati e strutturati dalla riflessione, verificati attraverso l'esperimento; 3. esperimento.

²⁷ Ciò si spiega anche con la diversa accezione con cui il termine *experience* è inteso in inglese, dove può riferirsi maggiormente a contenuti di tipo emozionale e sensoriale, rispetto all'idioma italiano, e presenta un maggiore collegamento con il termine evento.

²⁸ Tali effetti in termini di trasformazione sono stati enfatizzati dalla letteratura americana (v. per tutti Pine e Gilmore, 1999) al punto da forviare, a nostro avviso, dalla più corretta interpretazione del termine.

²⁹ Norman, 1998.

consumo porta nella pratica le imprese ad accettare una logica di sperimentazione secondo un processo continuo di osservazione, prova e confronto con il mercato.

Altri elementi salienti del concetto di esperienza derivano dal riferimento alla persona ed al suo vissuto nel significato più pieno: le sensazioni, i sentimenti, l'interpretazione cognitiva, la memoria, le relazioni sociali, le azioni. In questa prospettiva il termine tedesco corrispondente di esperienza – *erlebnis* – rende ancora meglio questo significato in quanto correlato etimologicamente al verbo *erleben* (vivere fino in fondo, vivere per vedere).

Il *valore personale e multidimensionale* dell'esperienza è messo in evidenza anche in altre discipline. In filosofia, come è noto, l'esperienza è generalmente considerata in relazione alla conoscenza. Aristotele la intendeva come un processo di unificazione che implica il sentire e la memoria, ma anche le capacità intellettive dell'induzione. Successivamente, invece, in particolare nel pensiero moderno, il concetto di esperienza è riferito alla conoscenza empirica contrapposta a quella astratta o teorica (*empirismo* vs. *razionalismo*); in altri termini, in questa prospettiva essa rappresenta la componente sensibile dell'atto conoscitivo, concerne ciò che può essere oggetto di percezione sensoriale, ossia gli oggetti che possono produrre sul nostro corpo reazioni psichiche come sensazioni o percezioni. In psicologia l'esperienza è vista come espressione di componenti diverse (cognitive, emozionali, sensoriali) riconducibili alla personalità umana, che influenzano il vissuto individuale e quindi anche il comportamento di acquisto e consumo³⁰. Questo pertanto non può essere compreso alla luce della contrapposizione dialettica tra razionale e irrazionale, ma richiede di considerare l'io decisore cognitivo come soggetto “a sovranità limitata”, essendo fortemente condizionato dal “sistema persona” nei suoi vari elementi razionali ed affettivi³¹.

Sembra quindi opportuno ribadire che anche nel campo dei rapporti tra impresa e consumatore, l'esperienza deve essere considerata come il risultato di fattori cognitivi, emozionali e sensoriali difficilmente separabili, che concernono il vissuto proprio della persona in relazione ad uno specifico contesto fisico, sociale, culturale.

Fare riferimento al carattere essenzialmente personale dell'esperienza conduce ad una conclusione diversa da quella manageriale, che mira a gestire l'esperienza del cliente. Quanto più si attribuisce importanza all'esperienza di consumo nel processo di realizzazione individuale, infatti, tanto più deve crescere la consapevolezza che essa non può essere manipolata e che “la personalizzazione la fanno le persone e non le aziende”³². Il riferimento ai suddetti legami ontologici tra il concetto di esperienza e quelli di cognizione e di vissuto personale pone fortemente in discussione certi principi, in primis quello della “gestione della *customer experience*” secondo una logica sintetizzata nell'affermazione: “i clienti non vogliono scegliere, vogliono solo ed esattamente ciò che vogliono”³³.

Tale tesi, infatti, sebbene espressa in maniera provocatoria, non può essere del tutto condivisa perché contraddice il principio fondamentale della facoltà di scelta del consumatore nel plasmarsi il proprio vissuto. Anche se in realtà i due autori americani sottolineano esplicitamente la rilevanza del carattere personale dell'esperienza, tale aspetto finisce nelle applicazioni normative per sfociare o nella “semplice” erogazione di un valido servizio secondo le regole classiche del marketing o in un'accentuazione delle tecniche di personalizzazione propuginate dal *marketing one-to-one*³⁴. Ne

³⁰ Csikszentmihalyi, 1997, pp. 17-34, classificando diversi tipi di esperienza in funzione della relazione di due dimensioni – “sfida” e “abilità” – individua la *flow experience*, ossia quella di massimo coinvolgimento sul piano personale caratterizzata dal più alto livello di equilibrio delle due dimensioni considerate, come quella ottimale cui si dovrebbe tendere nel processo di sviluppo individuale per migliorare la qualità della vita. Tale tesi ha influenzato gli studi di marketing e di *consumer behaviour* contribuendo alla formazione della teoria già ricordata secondo cui l'offerta di esperienze straordinarie al cliente deve costituire un fondamentale obiettivo di gestione delle imprese. Cfr., tra le altre, le citazioni esplicite di Schmitt, 1999, p. 59, e di Arnould, Price, Zinkhan, 2004, pp. 348-349.

³¹ Siri, 2001, pp. 108 ss.

³² Morace, 2003.

³³ Pine e Gilmore, 1999, p. 90.

³⁴ Lo dimostra anche la descrizione di “esperienza di valore” fornita da LaSalle e Britton, 2003, p. 43, che a tale impostazione si ispira: “Immaginate questo scenario: mentre vi registrate alla reception di un albergo, la vostra bibita

deriva, dunque, che così inteso, l’approccio esperienziale non solo perde gran parte del suo valore innovativo, ma finisce anche per smarrire la fecondità delle sue premesse concettuali. Se l’esperienza deve essere personale e degna di essere custodita nella memoria del consumatore, essa non può essere realizzata da altri che non sia la persona stessa.

Il problema non è solo di natura etica³⁵ – nel senso che l’esperienza di consumo può essere pienamente “gestita” solo se il consumatore non è messo, per omissione o falsificazione di informazioni, nelle condizioni cognitive di valutare, prima, durante e dopo, l’oggetto del suo consumo³⁶ –, ma anche di natura gestionale: la manipolazione delle esperienze di consumo, infatti, tranne che per le grandissime imprese, è sempre più difficile da realizzare negli attuali scenari caratterizzati da più facile accesso alle informazioni e da acquirenti sempre più competenti³⁷, come persino i fautori del *customer experience management* riconoscono³⁸.

Il riconoscimento del ruolo attivo del consumatore porta alla confutazione dei precetti normativi dell’approccio esperienziale manageriale secondo cui le imprese devono curare ogni minimo dettaglio della propria offerta³⁹. Al contrario, affinché il consumatore possa appropriarsi dei suoi processi di consumo, esse devono piuttosto offrire “una piattaforma esperienziale composta da elementi diffusi” ai quali egli darà forma secondo le sue preferenze⁴⁰.

In altri termini, l’accezione normativa dell’approccio esperienziale di stampo manageriale sembra in contrasto con la nozione stessa di esperienza del consumatore, nel suo significato più profondo prima descritto di *espressione del vissuto personale*, tanto da depauperarne il contenuto saliente: le imprese non possono appropriarsi dell’esperienza del consumatore in quanto essa è *del consumatore*, ma devono piuttosto offrire strumenti affinché le persone possano arricchire il loro vissuto relativo quali consumatori, ossia il modo in cui vivono i loro atti di acquisto e di consumo. L’esperienza prende corpo e forma sul piano personale in relazione ad una specifica soggettività ed ai suoi processi cognitivi e affettivi, acquistando significato diverso secondo la cultura di chi la pone in essere e del suo contesto di riferimento. Essa è il luogo dove si realizza l’*interazione* tra impresa e cliente, tra prodotto, consumatore e altri elementi del contesto⁴¹. È qui che il valore di beni e servizi si realizza attraverso le complementarità offerte dal produttore e assemblate dal consumatore.

In conclusione, dall’analisi svolta emergono quattro forme di valore dell’esperienza di consumo – valore cognitivo, valore sperimentale, valore personale, valore multidimensionale – che sembrano utili alla sua applicazione nei rapporti tra impresa e consumatori, fornendo le basi per proporre un’interpretazione “debole” nella gestione dei rapporti tra imprese e mercato, forse più in linea con

favorita vi attende alla giusta temperatura nella vostra camera, la prenotazione per la cena è stata confermata e un morbido accappatoio vi attende nel bagno. Durante il vostro soggiorno i messaggi telefonici vengono puntualmente annotati e quando vi svegliate trovate la colazione preferita e il quotidiano che leggete abitualmente. Al momento della partenza, il vostro volo è già stato confermato, il taxi che vi condurrà all’aeroporto è in attesa davanti all’albergo e insieme alla fattura ricevete un piccolo omaggio di commiato. [...] Vi sembra un sogno? Non lo è affatto: è un’esperienza di valore [...]”.

³⁵ Rifkin, 2000, p. 131 ss., critica aspramente il capitalismo che cerca di asservire alla sfera economica le esperienze individuali, che diventano anch’esse sempre più un “prodotto” delle imprese.

³⁶ Il discorso, naturalmente, è completamente diverso se è il consumatore stesso a volere che l’impresa gestisca interamente la sua esperienza di consumo, v. per tutti il caso dei viaggi organizzati con guide e accompagnatori.

³⁷ Hetzel, 2002, p. 348, nota: “Si le consommateur s’aperçoit que l’entreprise le considère comme un individu de plein exercice, alors son jugement sera positif. Par contre, chaque fois qu’il aura l’impression d’être instrumentalisé par l’entreprise, cela se traduira par des mécanismes de rejet».

³⁸ Carbone e Haeckel, 1994, p. 12, mettono in guardia: “people are properly wary of being manipulated, ...”.

³⁹ L’importanza dell’autenticità dell’offerta contro i format preconfezionati dal produttore è analizzata da Cova, 2003.

⁴⁰ Carù, Cova, 2003.

⁴¹ Tale interazione è essenziale per la creazione dell’esperienza, fino a diventare elemento distintivo della nozione stessa, come è sottolineato sia nell’ambito del filone esperienziale (per tutti, v. Gupta e Vajic, 2000; LaSalle e Britton, 2003), sia all’interno del pensiero postmoderno (Firat, Venkatesh, 1993; Firat, Dholakia, Venkatesh, 1995; Addis e Podestà, 2003; Cova, 2003), sia da autori di diversa matrice (Norman, 1998, p. 50; Prahalad e Venkatram Ramaswamy, 2003; Arnould, Price e Zinkhan, 2004, p. 341 ss.).

il pensiero postmoderno e con la complessità dell'attuale contesto competitivo. Senza assolutamente voler suggerire un approccio universale di marketing che si sostituisca ai precedenti, si vuole indicare un nuovo tipo di orientamento delle imprese nei confronti del mercato che vada nella prospettiva del consumatore, ossia che riconosca maggiore rilevanza al vissuto di quest'ultimo ed alla sua discrezionalità.

4. L'orientamento all'esperienza

L'interpretazione del concetto di esperienza nella prospettiva descritta presenta importanti implicazioni teoriche ed operative, che concernono il processo di sviluppo del marketing e l'impostazione dei rapporti tra imprese e consumatori.

Sembra possibile notare nell'evoluzione della disciplina un nuovo tipo di orientamento dell'impresa nei confronti del mercato, che si può denominare *all'esperienza* del consumatore, e che si aggiunge a quelli già da tempo individuati, alla produzione, al prodotto, alla vendita, al mercato, al marketing, alla relazione⁴². Questi diversi orientamenti non devono intendersi come una mera sequenza evolutiva in cui ciascuno di essi migliora il precedente, ma come modi diversi di confrontarsi con il mercato e gestire il rapporto con il consumatore⁴³. La loro diversità, peraltro, non ne comporta la reciproca esclusione, in quanto essi possono coesistere e anche la singola impresa può porre in essere differenti approcci nello stesso periodo in risposta ad esigenze diverse⁴⁴.

Nel marketing, quindi, il riferimento all'esperienza del consumatore è utile non tanto per definire una nuova forma di produzione delle imprese che si sostituisce ai prodotti ed ai servizi, come nel paradigma dell'*experience economy*, quanto piuttosto per segnare un *cambiamento di prospettiva* rispetto ad altri modelli. Focalizzarsi sull'esperienza significa, quindi, riferirsi al vissuto personale del consumatore riconoscendo il suo ruolo attivo: da un lato, egli non è considerato più un "target" come nel marketing management originale, dall'altro, si ammette l'impossibilità di conoscerne dettagliatamente il profilo per indirizzare l'offerta come si cerca di fare, sia pure con spirito pragmatico, nel marketing *one-to-one*⁴⁵.

Il marketing orientato all'esperienza si distingue per talune peculiarità: presuppone un contesto caratterizzato da un più rilevante ruolo della domanda nella *determinazione dell'offerta*, si rivolge alla *persona consumatore* con la quale sviluppare una *relazione multidimensionale* incentrata sul *sistema esperienziale di offerta*, si attua secondo strategie di *sperimentazione* consone ad uno scenario complesso⁴⁶. Dei suddetti caratteri, i concetti di persona consumatore e di relazione multidimensionale sono stati esaminati nel paragrafo precedente, quelli relativi al contesto di riferimento, al sistema esperienziale di offerta, alle logiche di implementazione saranno oggetto di questo e del prossimo paragrafo.

Con riguardo al primo punto, si vuole fare riferimento alle situazioni caratterizzate da alcuni fattori che accrescono l'imprevedibilità dei consumatori e la loro capacità di autodeterminazione dell'offerta, rendendoli meno influenzabili dalle imprese: il maggiore accesso alle informazioni, la crescente varietà e variabilità della domanda, la creazione di comunità di consumatori (favorita molto da Internet e dall'evoluzione degli strumenti di comunicazione), l'innalzamento del benessere

⁴² Cfr. Stanton, R. Varaldo, 1989, pp. 26 ss.; Kotler, W.G. Scott, 1993, pp. 22 ss; Cozzi, Ferrero, 1996, pp. 21 ss.; Guatri, S. Vicari, R. Fiocca, 1999, pp. 10 ss.

⁴³ Come affermano Stanton, Varaldo, 1989, "l'impresa deve mettersi in grado di adattare il proprio tipo di approccio al mercato, in funzione delle diverse situazioni e condizioni del suo concreto operare".

⁴⁴ In una logica evolutiva di arricchimento della conoscenza attraverso la considerazione di nuove e diverse categorie concettuali, l'utilità di mettere a fuoco le peculiarità distintive dei vari orientamenti va colta in relazione all'opportunità di un loro impiego congiunto, secondo un approccio di tipo *contingency*. Si pensi, ad esempio, ad un ipermercato che applica tecniche di micromarketing secondo logiche di tipo relazionale, si serve delle tradizionali forme di offerta promozionale per determinate categorie merceologiche e contestualmente fa parte di un centro commerciale dotato di strutture e aree di intrattenimento progettate secondo logiche esperienziali.

⁴⁵ Peppers e Rogers, 2001.

⁴⁶ Tali caratteri distintivi vanno naturalmente intesi in termini di prevalenza rispetto alle altre forme di marketing, non di presenza/assenza.

medio, la maggiore competenza media negli acquisti. L’orientamento all’esperienza, dunque, è adatto a situazioni caratterizzate da elevata capacità cognitiva dei consumatori e sostanziale imprevedibilità dei comportamenti di consumo. Quanto al primo elemento, devono esistere cioè adeguati elementi di valutazione da parte del consumatore in relazione a tutti i fattori attraverso cui l’esperienza prende forma: i bisogni/desideri, i prodotti/servizi disponibili, le imprese/filiere che li offrono⁴⁷.

L’imprevedibilità dei comportamenti di consumo è spesso ritenuta tipica della nostra epoca⁴⁸, o addirittura è considerata una condizione imprescindibile dei sistemi economici⁴⁹. In questa prospettiva, sulla base del principio che la presa di coscienza dell’imprevedibilità del consumatore debba essere la fonte ispiratrice di nuovi approcci di marketing, si definisce addirittura il consumatore come “*maître du jeu*” nei rapporti con le imprese⁵⁰. In ogni caso, senza arrivare a questi estremi, se si considerano le diverse componenti della persona e le riconosciute competenze e capacità di discernimento dei consumatori, ci si accorge, da un lato, dell’illusione di presumerne i comportamenti e dei relativi limiti delle scienze umane⁵¹; dall’altro lato, della necessità di mettere il consumatore in grado di scegliere ed aggregare elementi diversi resi disponibili dalle imprese in virtù dei propri bisogni, gusti o desideri, in modo da realizzare le *complementarità funzionali e simboliche* preferite.

Dove non è possibile prevedere le esperienze del consumatore – per il loro carattere di estrema soggettività, che prende forma solo attraverso le interazioni della persona con l’oggetto del consumo ed il contesto di riferimento – le imprese o cercano di condizionarne in anticipo le effettive manifestazioni, modellandone aspettative e desideri⁵², o lo coinvolgono nei processi di creazione dell’offerta. Nei casi in cui le imprese non sono in grado di plasmare le esperienze di consumo oppure al consumatore è riconosciuta – come nel caso delle condizioni assunte per definizione a base dell’orientamento all’esperienza – adeguata capacità cognitiva, non resta che la seconda via. In tale situazione occorre un insieme di competenze differenziate che generi un sistema di offerta in relazione al quale la persona possa scegliere come vivere la propria esperienza di consumo⁵³. In siffatto schema, quindi, per le imprese il vantaggio competitivo si basa sulla capacità

⁴⁷ Con questo, però, non si intende affatto tornare a modelli ormai obsoleti di razionalità forte o iperrazionalità. Al contrario, si vuole fare sottolineare, all’interno di un imprescindibile e indiscusso schema di razionalità limitata (Simon, 1958), la crescente capacità del consumatore delle moderne economie avanzate di ricevere ed elaborare le informazioni, ormai conclamata in letteratura. Né si vuole ignorare che le moderne tecnologie, riducendo i costi e aumentando la disponibilità delle informazioni, possono favorire un sovraccarico informativo e, in taluni casi, tradursi in minore capacità cognitiva, Shapiro e Varian, 1999, p. 8 e ss

⁴⁸ Hetzel, 2002, pp. 7-8.

⁴⁹ Galbraith, 2004, pp. 71-72, afferma: “Le previsioni, anche a lungo termine, abbondano, ma non hanno nessuna base solida. Per averla dovrebbero tenere conto dei cambiamenti di politica dei governi, dell’aleatorietà dei comportamenti di singoli e aziende...tutte variabili suscettibili di combinarsi in modi praticamente infiniti. Altrettanto imprevedibili sono le innovazioni tecnologiche e di altra natura, e le risposte di consumatori e investitori (...). Ciò è vero per l’economia nel suo insieme così come per la singola impresa. Per quanto riguarda le previsioni economiche, così è sempre stato e così sarà”.

⁵⁰ Hetzel, 2002, pp. 7-8.

⁵¹ Come rileva Morin, 1999, p. 26, sottolineando i limiti delle scienze umane, in particolare della psicologia e della sociologia: “sono sempre più convinto che solo un grande romanzo può riuscire ad esprimere le molteplici dimensioni dell’esperienza umana, i percorsi della nostra interiorità, i comportamenti in seno a una società, una storia, un mondo, continuando a trasmettere per bocca dei personaggi o tramite le parole scritte dall’autore i problemi del destino umano (seppure in forma implicita)”.

⁵² In questa logica “il consumatore è visto come il *prodotto finale* dei processi di trasformazione delle imprese”, Varaldo e Guido, 1997.

⁵³ In questo senso pertanto è sicuramente condivisibile che nella prospettiva esperienziale il marketing “non deve essere al servizio della manipolazione, ma un marketing per fare stare meglio il consumatore”, Hetzel, 2002, p. 348.

di offrire benefici potenzialmente complementari sul piano funzionale e simbolico, che la persona può valorizzare in relazione a grappoli di bisogni integrati⁵⁴.

Appaiono evidenti i legami del marketing orientato all’esperienza con il pensiero postmoderno. In primo luogo, si prende atto del venire meno della certezza – propria invece del marketing relazionale, ma di cui ne sono già stati rimarcati i limiti riguardo al mercato dei beni di consumo⁵⁵ – di conoscere e soddisfare in maniera mirata le esigenze dei consumatori. L’arricchimento delle cognizioni in merito alla domanda può essere inteso, infatti, solo in termini relativi, come aggiunta di qualcosa di nuovo e diverso, tale da articolare ulteriormente il patrimonio conoscitivo precedente. In secondo luogo, la considerazione dell’esperienza come parte della vita stessa della persona mette in risalto il valore del consumo quale ambito in cui si può esprimere liberamente la personalità umana.

Si pone, dunque, una duplice fondamentale differenza anche con l’approccio manageriale del marketing esperienziale di matrice americana. Innanzitutto, come già si è detto, cambia l’impostazione di fondo: non è l’impresa che gestisce la *customer experience*, ma è il consumatore che determina come vivere la propria esperienza di consumo. L’approccio manageriale, inoltre, sembra focalizzarsi principalmente sugli aspetti relativi a marca e comunicazione di maggiore impatto emozionale, mentre ne dà per acquisiti altri, soprattutto quelli relativi al prodotto/servizio. Considerare l’esperienza nella prospettiva della “messa in scena” è riduttivo, adatto solo in alcuni casi e, soprattutto, sembra rispondere ad una logica di breve termine fondata sull’incanto del consumatore anziché sulla soddisfazione delle sue articolate esigenze/preferenze.

Il *sistema esperienziale d’offerta* può essere definito come l’insieme di prodotti, servizi ed altri elementi del contesto, atto ad interessare più dimensioni della personalità umana attraverso benefici funzionali e simbolici che il consumatore può scegliere in modo da realizzare la propria effettiva configurazione di valore. L’obiettivo deve essere quello di coinvolgere la persona nelle proprie esperienze di acquisto e consumo, consentendogli di individuare ed aggregare le diverse utilità disponibili in modo da soddisfare bisogni e desideri anche compositi. In questa logica le imprese possono accrescere il valore di prodotti e servizi inserendoli in un contesto con altri benefici (utilitaristici e edonistici) complementari sul piano funzionale o simbolico.

Il concetto di sistema di offerta va inteso, quindi, secondo un’accezione ampia⁵⁶, che tiene conto dell’ormai riconosciuta attenuazione della distinzione tra prodotti e servizi⁵⁷ e che include tutte le forme (fisiche e virtuali) e i mezzi (personale o attrezzature/tecnologie) di contatto tra impresa e consumatore, in tutte le fasi della loro relazione (acquisto, consumo, scambio informativo). Vi rientrano, dunque, i prodotti/servizi stessi, il loro *concept* con le diverse componenti funzionali e simboliche; le interazioni tra impresa e consumatore⁵⁸, come l’assistenza clienti, i sistemi di consegna, il *customer service*, il servizio riparazioni; gli elementi esterni al prodotto/servizio in sé connessi alla consegna, alla vendita e al consumo, di tipo micro (confezione, etichetta) o di tipo macro (spazi espositivi, luoghi di vendita o di erogazione/consumo del prodotto/servizio, anche on web).

Il valore *esperienziale* di un sistema di offerta, nell’accezione qui proposta, è tanto maggiore quanto più esso si caratterizza per quattro requisiti, di seguito singolarmente esaminati. Mentre i primi tre sono caratteristici anche dei precedenti approcci esperienziali, il quarto contraddistingue soprattutto il modello del marketing orientato all’esperienza:

⁵⁴ Le imprese possono al massimo svolgere il ruolo di “tutore”, proponendo una “piattaforma esperienziale” (Carù e Cova, 2003) o un “ambiente esperienziale” (Prahalad e Venkat Ramaswamy, 2003) con un network di competenze differenziate, e interagendo con il consumatore in modo da fargli creare la propria esperienza di consumo.

⁵⁵ Cozzi, 1999.

⁵⁶ Cfr. Carbone e Haeckel, 1994, e LaSalle e Britton, 2003, pp. 87 ss.

⁵⁷ Rispoli e Tamma, 1992; Cercola, 1996; Varaldo e Fiorentino, 1996.

⁵⁸ Si ricordi al riguardo che nella prospettiva del consumatore vi rientrano tutti gli elementi dell’offerta complessiva, quelli governabili dalla singola impresa, e quelli governabili da altre imprese (come, ad esempio, distributori e fornitori di servizi), v. Mattiacci, 2003.

- la capacità di coinvolgere il consumatore su più dimensioni della personalità (cognitive, emotive, sensoriali) e di fargli “vivere” più pienamente le attività di acquisto e di consumo;
- la rilevanza del valore simbolico rispetto a quello funzionale;
- la plurifunzionalità in relazione alla soddisfazione di bisogni/desideri compositi;
- la facoltà di autodeterminazione dell’offerta da parte del consumatore.

Il *coinvolgimento* del consumatore è un fondamento del paradigma dell’economia delle esperienze; in particolare, l’enfasi sulle dimensioni emozionali e sensoriali, come più volte già rilevato, è addirittura l’emblema del marketing esperienziale, al punto da mettere in ombra le altre dimensioni. Le tecniche sono dettagliatamente descritte in letteratura ed i casi aziendali citati sono pertanto molto numerosi e spesso incentrati sulla tematizzazione, ritenuta la forma principale di coinvolgimento dei clienti⁵⁹. Il principio di fondo è quello di aumentare l’interazione emotiva tra prodotti, servizi, ambiente, da un lato, e consumatore, dall’altro, rimuovendo ogni possibile barriera, come si mira a fare nei negozi Sephora, dove l’accessibilità fisica è il concetto chiave⁶⁰; o esaltando gli stimoli sensoriali, come si prefigge, ad esempio, Bahlsen che ha assunto un professore di acustica affinché il rumore dei biscotti masticati possa meglio coinvolgere il consumatore⁶¹.

La rilevanza dei benefici simbolici, relativi a ciò che il bene/servizio rappresenta sul piano psicologico e sociologico, rispetto a quelli funzionali, connessi a ciò cui il bene/servizio serve, è un altro elemento peculiare dell’approccio esperienziale sin dai suoi prodromi⁶². Il riferimento ai processi mentali e sociali, infatti, serve a caricare di significati aggiuntivi prodotti e servizi, rendendoli esperienze salienti per il consumatore⁶³.

Il requisito della *plurifunzionalità* di prodotti/servizi in relazione alla soddisfazione di bisogni e desideri compositi, è meno enfatizzato nella letteratura. In pratica, tuttavia, esso è implicito in formule tipiche dell’approccio esperienziale quali l’*eatertainment* (ristorazione e intrattenimento) o il *retailtainment* (commercio e intrattenimento) e s’innesta nella generale tendenza ad arricchire con utilità composite prodotti e servizi offerti⁶⁴. La logica è quella di migliorare l’esperienza di acquisto o consumo integrando prodotti e servizi con attributi aggiuntivi in modo da differenziare la propria offerta e favorire la personalizzazione e la fidelizzazione dei clienti. Un esempio tipico è quello di Barnes & Nobles e Starbuck, che hanno dato vita alla “libreria coffee shop”, in cui si può coniugare nutrimento materiale e spirituale, ma gli esempi abbondano secondo una tendenza sempre più diffusa in settori industriali, commerciali e di servizi (si pensi a telefoni cellulari, palmari pda, gallerie d’arte/bar, negozi/luoghi d’incontro, strutture multiplex).

La facoltà di *autodeterminazione* dell’offerta da parte della persona consumatore è probabilmente il principale fattore distintivo nella prospettiva del marketing orientato all’esperienza. Essa costituisce l’elemento verso cui convergono i requisiti precedenti, e soprattutto la condizione perché “esperienziale” sia inteso come *espressione della soggettività personale*, e non come semplice sinonimo di “emozionale”. È attraverso l’autodeterminazione che si realizza l’effettiva interazione tra impresa e consumatore e che quest’ultimo può effettivamente appropriarsi della propria esperienza di acquisto o consumo. Un caso tratto dalla realtà aziendale nazionale, esplicativo di come la facoltà di autodeterminazione possa integrarsi con i requisiti del coinvolgimento e del significato simbolico per accrescere il valore esperienziale, è quello di Marinella, dove la particolarità dell’esperienza non si esaurisce nelle sensazioni e emozioni offerte dall’ambiente o nel

⁵⁹ Il modello dichiarato è quello dei parchi Disney, Pine e Gilmore, 1999.

⁶⁰ V. Hetzel, 2002, p. 180 ss.

⁶¹ Notizia tratta da *Economy*, 17.6.2004.

⁶² V. in particolare, l’*experiential view* di Holbrook e Hirschman, 1982, ed il marketing estetico, Schmitt e Simonson, 1997.

⁶³ Gli esempi rinvenibili in letteratura sono tantissimi, uno tipico è quello di Harley-Davidson, le cui moto sono acquistate più per i valori evocati dal brand, che identifica un determinato stile di vita libero e anticonformista tale da contraddistinguere una vera e propria community, che per le loro prestazioni tecniche.

⁶⁴ Queste due formule sono attuate, ad esempio, rispettivamente da Rainforest Café, Hard Rock Café, Planet Hollywood, o da Niketown e dai centri commerciali di moderna generazione, v. Hetzel, 2002, pp. 148 ss.

brand noto in tutto il mondo, ma si arricchisce della facoltà di ciascun cliente di determinare l’offerta. Ogni persona, infatti, può scegliere e indossare cravatte confezionate secondo le proprie preferenze circa il tipo di seta, la fantasia, la consistenza del nodo, le dimensioni (fondo e lunghezza). Marinella, da parte sua, rende disponibile la sua competenza attraverso la scelta dell’assortimento di tessuti, la qualità della manifattura e dei dettagli, la qualificata assistenza alla scelta dei clienti. In questo modo la confezione su misura, partendo dalla volontà di fornire un servizio personalizzato esclusivo ed accurato, ha reso il consumatore protagonista coinvolgendolo sul piano emotivo e cognitivo in un’esperienza di valore.

I casi in cui si accentua il ruolo del consumatore nella definizione dell’offerta sono sempre più numerosi nella pratica aziendale, come quelli di Ikea o Napster, per indicarne alcuni ormai “da manuale”. Questi, però, sono spesso inseriti nel quadro di una tendenza verso la co-produzione che è tenuta distinta da quella verso l’“esperienziamento”⁶⁵. Il legame, invece, è ben rappresentato da Prahalad e Venkat Ramaswamy, che parlano al riguardo di “esperienza di co-creazione” come base del valore⁶⁶. In altri termini, quindi, il riferimento all’esperienza di consumo come orientamento di marketing consente di conciliare le tendenze verso la “servificazione” dell’economia, verso la co-produzione del valore tra impresa e cliente e verso il coinvolgimento multidimensionale del consumatore, le quali sono in genere tenute distinte sul piano teorico, mentre nella pratica possono convergere nella condotta di marketing delle imprese.

5. Implicazioni manageriali

Il riferimento alla facoltà di autodeterminazione dell’offerta è importante oltre che sul piano teorico per interpretare i fenomeni aziendali, anche su quello operativo delle implicazioni manageriali. La letteratura ha evidenziato che la creazione di esperienze richiede elementi e tecniche quali la tematizzazione, la comunicazione e il *branding*, la spettacolarizzazione, l’autenticità⁶⁷. Nella prospettiva qui proposta, invece, il sistema esperienziale d’offerta, con le sue caratteristiche di multidimensionalità, plurifunzionalità, contenuto simbolico, acquista valore soprattutto se il consumatore ha un’adeguata capacità cognitiva e se è in grado di esercitarla sul piano della determinazione dell’offerta. Di conseguenza nel marketing orientato all’esperienza le imprese devono rispettare specifiche condizioni concernenti le logiche di comunicazione e la definizione del sistema di offerta.

Secondo i principi fondamentali del marketing, affinché prodotti e servizi siano percepiti dai consumatori in termini differenziali rispetto alla concorrenza, devono sempre accompagnarsi ad adeguate forme di comunicazione⁶⁸. Esse devono attrarre il consumatore – anche attraverso leve sensoriali o emozionali – e, soprattutto nel caso dell’orientamento all’esperienza, consentirgli i descritti processi cognitivi. A tale riguardo, è stata indicata la necessità di integrare nel processo di co-creazione elementi quali il dialogo tra le parti su aspettative e caratteristiche offerte, la valutazione del rischio connesso all’uso di prodotti e servizi, la trasparenza delle informazioni⁶⁹. Pertanto la comunicazione non deve necessariamente cercare di sorprendere e abbagliare, come si enfatizza nell’approccio esperienziale, ma deve soprattutto far conoscere ed aiutare a decidere. Essa non può non basarsi, nel rispetto della persona consumatore, su costrutti come quelli della disponibilità di informazioni, della trasparenza, della fiducia, e in questo ambito Internet può essere uno strumento essenziale: Come dimostra il caso E-Bay, grazie alla creazione di una piazza virtuale

⁶⁵ V. per tutti Normann, 2002, pp. 149 ss.

⁶⁶ Prahalad, Venkat Ramaswamy, 2004, pp. 41 ss., vanno oltre, sottolineando che proprio “l’esperienza di co-creazione”, che si instaura attraverso l’interazione tra l’individuo e l’*experience environment* connesso al network di strutture e risorse tecniche e sociali con cui agisce, rappresenta la nuova frontiera dell’innovazione.

⁶⁷ Cfr. rispettivamente, per le suddette tecniche, Pine e Gilmore, 1999, Schmitt, 1999, Schmitt, Rogers e Vrotsos, 2003, Cova, 2003.

⁶⁸ Sull’evoluzione della comunicazione aziendale sul piano teorico e su quello operativo, v. il recente Collese e Ravà, 2004.

⁶⁹ Prahalad e Venkat Ramaswamy, 2004, pp. 25 ss.

che ospita una vera e propria comunità di persone, caratterizzata da comunicazione e trasparenza informativa, infatti, è consentita al compratore una migliore conoscenza dell’offerta; in particolare, la carta vincente è stata quella di attivare un meccanismo di feedback per cui ogni venditore è giudicato e votato pubblicamente dagli acquirenti. Ne deriva che ogni eventuale acquirente può informarsi sul venditore, e i malintenzionati vengono espulsi dalla community⁷⁰.

Infine, per applicare correttamente un orientamento all’esperienza del cliente, la comunicazione deve contribuire a creare aspettative realistiche circa prestazioni, attributi e valori offerti e, quindi, sui benefici effettivamente conseguibili nell’esperienza di consumo⁷¹.

Quanto alla definizione dei contenuti dell’offerta, le già ricordate difficoltà di prevedere e rappresentare le preferenze della domanda ed il ruolo – per definizione non gestibile dall’impresa – riconosciuto al consumatore quale creatore della propria esperienza, sembrano porre in grave crisi le sicurezze dell’approccio manageriale. L’esigenza di affrontare la sempre più difficile “codificabilità” della domanda è affrontata nel marketing orientato all’esperienza in maniera peculiare. La logica di azione, infatti, è diversa sia da quella del tradizionale ampliamento orizzontale e verticale della gamma disponibile (per linee, tipi e modelli), sia da quella del *marketing one-to-one* che mira a concentrarsi prevalentemente su alcune categorie di clienti ai quali assicurare il massimo livello di servizio⁷².

Rispetto a questi modelli, il focus è, da un lato, sulla multidimensionalità della relazione e non sulla quantità dei beni disponibili o sulle caratteristiche meramente funzionali (ormai sempre meno differenziabili); dall’altro, sull’autodeterminazione dell’offerta da parte del consumatore e non sull’offerta progettata strettamente sulle sue preferenze già note all’impresa. All’interno del sistema proposto di benefici funzionali e simbolici, potenzialmente in grado di soddisfare grappoli di bisogni integrati attraverso opportune complementarità, il consumatore deve poi avere la possibilità di scegliere secondo i suoi bisogni o desideri, in relazione alle diverse sfere che compongono la sua personalità.

In questo senso risulta una leva fondamentale la metodologia delle *opzioni*, concernenti tanto gli attributi di prodotti e servizi da aggregare, quanto i canali di cui servirsi. Gli straordinari progressi tecnologici ed organizzativi hanno consentito di aumentare negli ultimi anni la flessibilità gestionale dei sistemi operativi aziendali, muovendosi verso la cosiddetta personalizzazione di massa⁷³. L’*information technology*, inoltre, accresce sempre di più le opportunità in tal senso per i produttori a costi sostenibili.⁷⁴ Ad esempio, Amazon offre ai propri clienti l’opportunità di godere dei suoi suggerimenti, dando però la possibilità di opzioni alternative, così che il consumatore può bilanciare le economie di tempo con le utilità di scelta. In questa logica peraltro il marketing dovrebbe assolvere anche una funzione di consulenza e assistenza al consumatore, favorendo la migliore valorizzazione delle possibili soluzioni prospettate.

Date le premesse relative al contesto prima ricordate, però, le difficoltà connesse alla costruzione del sistema esperienziale di offerta sono particolarmente consistenti. In condizioni di incertezza strutturale, le imprese sono esposte alla possibilità sistematica di errore. Questo non è evitabile a priori, ma non per questo si deve rinunciare a proteggersi. I sistemi più evoluti di analisi della domanda e del comportamento del consumatore possono essere utili per individuare e combattere gli errori, sia pure in un contesto ad elevata complessità. Soltanto che la duplice necessità di diagnosi e di decisione condannano le imprese a muoversi in uno stato di incertezza che è nella

⁷⁰ È interessante sottolineare che tale meccanismo, che ha permesso di superare il principale ostacolo dell’e-commerce, ossia la mancanza di fiducia, è stato attivato dall’impresa proprio su suggerimento della *community* degli utenti.

⁷¹ Varaldo e Guido, 1997, pp. 24 ss., evidenziano che questa è anche la via per le imprese per applicare la propria capacità di orientamento del cliente secondo criteri etici corretti.

⁷² Peppers, Rogers, 2001.

⁷³ Pine, 1993.

⁷⁴ Il vero salto di qualità si ha, infatti a prescindere dalla varietà oggettiva disponibile, quando le imprese offrono opzioni al consumatore che gli consentano di concorrere a costruirsi la sua esperienza personale di consumo, selezionando i benefici in base alle sue preferenze, cfr. Prahalad, Venkat Ramaswamy, 2004, pp. 47 ss.

natura degli attuali scenari competitivi e di mercato. Si può dire che “la risposta a questa sfida è nella scommessa, assunta coscientemente con le sue probabilità di vittoria ed i suoi rischi di sconfitta, in una strategia che può trasformarsi in corso d’opera. Siamo costretti alla scelta ed alla scommessa; è ovvio che l’incertezza è insita nella natura della scommessa e in quella della strategia”⁷⁵.

Ne deriva che negli attuali scenari competitivi complessi, un altro possibile contributo dell’orientamento all’esperienza – dopo quello di richiamare il concetto di persona e di multidimensionalità – si fonda sull’altro significato di esperienza emerso dall’analisi lessicale (di prova, esperimento) Essa evidenzia come gli operatori di marketing, nel confrontarsi con il mercato, siano soggetti ad una logica di sperimentazione secondo un processo continuo di osservazione, esperimento, verifica e riformulazione delle proposte di offerta. I percorsi di sviluppo e innovazione aziendale, infatti, sono costellati di fallimenti di prodotti teoricamente perfetti e di successi imprevisti. In questo senso è sicuramente condivisibile che, per le imprese orientate al cliente secondo una logica più evoluta, è necessaria “una cultura aziendale basata sulla fiducia ed un clima che ammetta il rischio, l’errore e l’innovazione”⁷⁶, soprattutto – si potrebbe aggiungere – quando non è possibile predeterminare le esperienze dei consumatori.

La definizione del sistema di offerta si deve fondare sui bisogni e i desideri (e non potrebbe essere diversamente) della persona consumatore. Tuttavia, mentre già da tempo è evidenziata la necessità di servirsi di una nozione allargata di bisogno per non incorrere in errori di miopia nel marketing⁷⁷, nel marketing orientato all’esperienza essi devono essere intesi nei loro legami reciproci: le unità di analisi diventano, a differenza del marketing tradizionale, i bisogni collegati, convergenti, integrati. Costituiscono esempi di tali categorie più ampie di bisogni/desideri, coerenti con l’attuale evoluzione dei modelli di consumi, la mobilità, il tempo libero, la salute e benessere, la conoscenza, la cultura, la comunicazione interpersonale.

In questo ambito possono risultare importanti le tecniche statistiche di indagine multivariata che aiutano a rilevare e a misurare le relazioni tra i diversi tipi di bisogni, tra i consumi correlati di prodotti e servizi, nonché tra i vari tipi di domanda e offerta. L’impiego di tali tecniche peraltro sembra coerente con l’approccio qui descritto nella misura in cui può ridurre, nei limiti dei principi dell’inferenza statistica e del calcolo delle probabilità, i rischi di errore insiti nella definizione dell’offerta secondo logiche esperienziali o di scommessa sperimentale.

Nella pratica aziendale s’iniziano a diffondere esempi di sistemi di offerta che rispondono ai requisiti esperienziali prima indicati. Essi possono essere realizzati da una o da più imprese.

Il primo caso è quello, ad esempio, dei punti di vendita Fnac o la Feltrinelli, che offrono nei propri locali, oltre ai libri, i dischi, gli articoli di cancelleria e agli altri prodotti, anche benefici funzionali (postazioni dove ascoltare musica o guardare film in dvd) e simbolici connessi a quello che il luogo rappresenta sotto il profilo sociale, relazionale, d’intrattenimento (bar, spazi espositivi, spazi di lettura, punti di ritrovo). Ne deriva che ciascuna persona può vivere, secondo le proprie preferenze, esperienze diverse o composite di shopping, di ristorazione, di socializzazione, senza l’ossessione dell’acquisto. Altri esempi sono dati dai villaggi turistici o delle navi da crociera, che sono in grado di offrire diverse modalità di vivere la propria vacanza attraverso i servizi di spiaggia, animazione, ristorazione, alloggio, giochi; dall’offerta discografica evoluta quando all’utente s’inizia a consentire di costruire la propria esperienza di consumo attraverso la realizzazione in un CD di compilation originali di brani da lui selezionati; o, entro certi limiti, dai pacchetti multitematici multicanale delle TV digitali che consentono di trascorrere il tempo libero soddisfacendo esigenze composite informative, di svago, culturali.

⁷⁵ Tali parole, che Morin, 1999, p. 233, usa per descrivere lo stato di incertezza che contraddistingue l’azione politica in *condizioni di complessità*, sembrano perfette per esprimere il concetto che si vuole qui delineare riguardo l’azione degli uomini di marketing che costruiscono il sistema esperienziale di offerta secondo i termini finora indicati.

⁷⁶ Varaldo e Guido, *op. cit.*, p. 22.

⁷⁷ Levitt, 1960.

Manifestazioni concrete del secondo caso si hanno, invece, nel settore della telefonia mobile dove molte imprese consentono all'utente di servirsi del proprio *device* multifunzionale per fini lavorativi, socializzanti o ludici, per telefonare, inviare fax, e-mail o messaggi, guardare video, fare giochi o fotografie. Si hanno altresì nei centri commerciali di moderna generazione dove la presenza di strutture di varia natura consente di generare valore ben oltre quello consentito dalle semplici attività di acquisto, di visione dello spettacolo cinematografico o di consumo di pasti all'interno di locali gradevoli, attraverso la contestuale soddisfazione di grappoli di bisogni integrati e convergenti di divertimento, interazione, socializzazione, shopping. Di conseguenza in questo caso le imprese devono concentrare la propria attenzione a monte nel creare un network, ovvero una supply chain – ma in questo senso si potrebbe parlare forse più appropriatamente di *consumer chain* – incentrata sui desiderata del consumatore e in grado di accrescere il valore offerto. In altri termini, occorre aggregare un insieme di competenze differenziate al fine di generare il sistema esperienziale di offerta progettato. In questa prospettiva si potrebbe notare che, se dal marketing tradizionale a quello relazionale si passa da una logica *one-to-many* ad una *one-to-one*, il marketing esperienziale può segnare il passaggio ad una logica *many-to-one*.

In conclusione, si può sottolineare come la portata innovativa dell'adozione del concetto di esperienza nel marketing sia duplice. Essa va ricercata, in primo luogo, nella sua relazione con quelli di persona (consumatore) come sede di valori e valore in sé e di personalità nella sua natura multidimensionale, laddove nella formulazione originaria dell'approccio esperienziale, tale rapporto non è approfondito e gli autori spesso si fermano a considerarne solo gli aspetti più superficiali. In secondo luogo, la capacità innovativa va colta nel riferimento al concetto di esperimento, quale ricerca sistematica soggetta al rischio di errore del sistema di offerta, in quella inevitabile scommessa che l'attuale evoluzione complessa del consumo costringe a giocare.

Bibliografia

- ADDIS M., HOLBROOK M.B., "On the conceptual link between mass customisation and experiential consumption: an explosion of subjectivity", *Journal of Consumer Behaviour*, vol. 1, n. 1, 2001, pp. 50-66.
- ARNOULD E., PRICE L., ZINKHAN G., *Consumers*, 2nd ed., McGraw-Hill/Irwin, New York, 2004.
- BABIN B.J., DARDEN W.R., GRIFFIN M.G., "Work and/or fun: measuring hedonic and utilitarian shopping value", *Journal of Consumer Research*, n. 20, 1994, pp. 644-656.
- BELLENGER D.N., KORGAONKAR P.K., "Profiling the recreational stopper", *Journal of Retailing*, n. 56, 1980, pp. 77-91.
- BERRY L.L., CARBONE L.P., HAECKEL S.H., "Managing the total customer experience", *Mit Sloan Management Review*, vol. 43, n. 3, Spring, 2002, pp. 85-89.
- BLOCH P.H., RIDGWAY N.M., DAWSON S.A., "The shopping mall as consumer habitat", *Journal of Retailing*, n. 1, 1994, pp. 23-42.
- BLOCH P.H., RIDGWAY N.M., NELSON J.E., "Leisure and the shopping mall", *Advances in Consumer Research*, vol. 18, 1991, pp. 445-452.
- BROWN S.W., "The employee experience", *Marketing Management*, March/April, 2003, pp. 12-13.
- BROWN S.W., "The leadership experience", *Marketing Management*, May/June, 2003, pp. 12-13.
- CARBONE L.P., HAECKEL S.H., "Engineering customer experience", *Marketing Management*, vol. 3, n. 3, 1994, pp. 9-19.
- CARÙ A., COVA B., "Esperienza di consumo e marketing esperienziale: radici diverse e convergenze possibili", *Micro & Macro Marketing*, n. 12, 2003, pp. 187-211.

- CASTALDO S., BOTTI S., "Lo shopping esperienziale", in S. CASTALDO (a cura di), *Retailing & Innovazione*, Egea, Milano, 2001, pp. 185-213.
- CERCOLA R., "La fine della dicotomia beni-servizi: nell'economia neo-industriale l'impresa deve creare valore per i partner", *Sinergie*, n. 40, 1996, pp. 37-69.
- CHILDERS T.L., CARR C.L., PECK J., CARSON S., "Hedonic and utilitarian motivations for online retail shopping behaviour", *Journal of Retailing*, n. 77, 2001, pp. 511-535.
- COVA B., *Il marketing tribale*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2003.
- COZZI G., "Nuovi paradigmi concettuali: il marketing relazionale", in R. Varaldo (a cura di), *Il marketing negli anni Duemila. Sfide per il nuovo secolo*, Guerini e associati, Milano, 1999, pp. 173-191.
- COZZI G., FERRERO G., *Marketing. Principi, metodi, tendenze evolutive*, G. Giappichelli, Torino, 1996.
- CSIKSZENTMIHALYI M., *Finding Flow*, Basic Books, New York, 1997.
- FALK P., CAMPBELL C. (a cura di), *The Shopping Experience*, Sage Publications, London, 1997.
- FABRIS G., *Il nuovo consumatore: verso il post-moderno*, Franco Angeli, Milano, 2003.
- FIRAT A.F., DHOLAKIA N., *Consuming People*, Routledge, London, 1998.
- FIRAT A.F., SHULTZ C.J. II, "From segmentation to fragmentation. Markets and marketing strategy in the postmodern era", *European Journal of Marketing*, vol. 31, n. 3-4, 1997, pp. 183-207.
- FIRAT A.F., VENKATESH A., "Postmodernity: the age of marketing", *International Journal of Research in Marketing*, vol. 10, n. 3, 1993, pp. 227-249.
- FIRAT A.F., DHOLAKIA N., VENKATESH A., "Marketing in a postmodern world", *European Journal of Marketing*, vol. 29, n. 1, 1995, pp. 40-56.
- GALBRAITH J.K., *The Economics of Innocent Fraud*, 2004, trad. it. Rizzoli, Milano, 2004.
- GOFFMAN E., *The Presentation of Self in Everyday Life*, Doubleday and Co., New York, 1959.
- GROVE S.J., FISK R.P., "The service experience as theater", *Advances in Consumer Research*, n. 19, 1992, pp. 455-461.
- GUATRI L., VICARI S., FIOCCA R., *Marketing*, McGraw-Hill Libri Italia, Milano, 1999.
- GUPTA S., VAJIC M., "The contextual and dialectical nature of experiences", in J.A. Fitzsimmons, M.J. Fitzsimmons (a cura di), *New Service Development. Creating Memorable Experiences*, Sage Publications, Thousand Oaks, 2000, pp. 33-51.
- HAECKEL S.H., CARBONE L.P., BERRY L.L., "How to lead the customer experience", *Marketing Management*, January/February, 2003, pp. 18-23.
- HETZEL P., *Planète conso*, Éditions d'Organisation, Paris, 2002.
- HIRSCHMAN E.C., HOLBROOK M.B., "Hedonic consumption: emerging concepts, methods and propositions", *Journal of Marketing*, vol. 46, Summer 1982, pp. 92-101.
- HOLBROOK M.B., HIRSCHMAN E.C., "The experiential aspects of consumption: consumer fantasies, feelings, and fun", *Journal of Consumer Research*, vol. 9, settembre, 1982, pp. 132-140.
- KOTLER P., SCOTT W.G., *Marketing management*, Isedi, Torino, 1993.
- LASALLE D., BRITTON T.A., *Priceless: Turning Ordinary Products into Extraordinary Experiences*, Harvard Business School Press, Boston, 2003, trad. it. Priceless. Come Etas, Milano, 2003.

- LEVITT T., "Marketing Myopia", *Harvard Business Review*, July-August, 1960, trad. it. in P. Kotler, W.G. Scott (a cura di), *Marketing management. Letture*, Isedi, Torino, 1991, pp. 10-43.
- MACHLEIT K.A., EROGLU S.A., "Describing and measuring emotional response to shopping experience", *Journal of Business Research*, n. 49, 2000, pp. 101-111.
- MANO H., OLIVER R.L., "Assessing the dimensionality and structure of the consumption experience: evaluation, feeling, and satisfaction", *Journal of Consumer Research*, vol. 20, December 1993, pp. 451-466.
- MATHWICK C., MALHOTRA N.K., RIGDON E., "The effect of dynamic retail experiences on experiential perceptions of value: an Internet and catalog comparison", *Journal of Retailing*, n. 78, 2002, pp. 51-60.
- MATTIACCI A., *Il marketing consumer-based*, Cedam, Padova, 2003.
- MATTILA A.S., WIRTZ J., "Congruency of scent and music as a driver of in-store evaluations and behaviour", *Journal of Retailing*, n. 77, 2001, pp. 273-289.
- MENON S., KAHN B., "Cross-category effects of induced arousal and pleasure on the Internet shopping experience", *Journal of Retailing*, n. 78, 2002, pp. 31-40.
- MORACE F., "Il marketing dell'esperienza, la felicità, i generi e le generazioni", *Sviluppo & Organizzazione*, n. 197, 2003, pp. 58-60.
- MORIN E., *I miei demoni*, Meltemi editore, Roma, 1999.
- NORMAN D., *The Invisible Computer*, Mit Press, Cambridge, 1998.
- NORMANN R., *Reframing Business*, John Wiley & Sons, Chichester, 2001, trad. it. Etas, Milano, 2002.
- PEPPERS D., ROGERS M., *Impresa one-to-one*, Apogeo, Milano, 2001.
- PINE B.J. II, *Mass Customization: the New Frontier in Business Competition*, Harvard Business School press, Boston, 1993.
- PINE B.J. II, GILMORE J.H., *The Experience Economy*, Harvard Business Scholl Press, Boston, Massachusetts, 1999, trad. it. Etas, Milano, 2000.
- PODESTÀ S., ADDIS M., "Il post-modernismo: alla ricerca dell'introvabile", *Finanza Marketing Produzione*, n. 1, 2003, pp. 5-41.
- PRAHALAD C.K., VENKATRAM RAMASWAMY, *Il futuro della competizione. Co-creare valore eccezionale con i clienti*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2004.
- RICHINS M.L., "Special possessions and the expression of material values", *Journal of Consumer Research*, vol. 21, December 1994, pp. 522-533.
- RIEUNIER S. (a cura di), *Le marketing sensoriel du point de vente*, Dunod, Paris, 2002.
- RIFKIN J., *The Age of Access*, Putnam, New York, 2000.
- SCHMITT B.H., *Experiential Marketing*, Free Press, New York, 1999.
- SCHMITT B.H., SIMONSON A., *Marketing Aesthetics*, Free Press, New York, 1997.
- SCHMITT B.H., ROGERS D., VROTSOS K., *There's no Business that's not Show Business*, Prentice Hall, New Jersey, 2003.
- SHAPIRO C., VARIAN H.R., *Information Rules*. Milano, Etas, 1999.
- SIMON H.A., *Il comportamento amministrativo*, Il Mulino, Bologna, 1958.
- SIRI G., *La psiche del consumo*, Franco Angeli, Milano, 2001.

- SMITH S., WHEELER J., *Managing the Customer Experience*, Prentice Hall, London, 2002.
- STANTON W.J., VARALDO R., *Marketing*, Il Mulino, Bologna, 1989.
- STONE G.P., "City shoppers and urban identification: observation on the social psychology of city life", *American Journal of Sociology*, n. 60, 1954, pp. 36-45.
- TAUBER E.M., "Why do people shop?", *Journal of Marketing*, n. 36, October, 1972, pp. 46-49.
- VARALDO R., FIORENTINO A., "L'integrazione prodotto-servizio nella prospettiva del marketing neo-industriale", *Micro & Macro Marketing*, n. 2, 1996, pp. 197-226.
- VARALDO R. GUIDO G., "Il consumatore come prodotto: customer satisfaction come qualità del cliente", *Micro & Macro Marketing*, n. 1, 1997, pp. 9-40.
- VENKATRAMAN M.P., MACINNIS D., "The epistemic and sensory exploratory behaviors of hedonic and cognitive consumers", *Advances in Consumer Research*, vol. 12, 1985, pp. 102-107.
- WAKEFIELD K.L., BAKER J., "Excitement at the mall: determinants and effects on shopping response", *Journal of Retailing*, vol. 74, n. 4, 1998, pp. 515-539.
- WESTBROOK R.A., BLACK W.C., "A motivation-based shopper typology", *Journal of Retailing*, n. 1, 1985, pp. 78-103.
- WESTBROOK R.A., OLIVER R.L., "The dimensionality of consumption emotion patterns and consumer satisfaction", *Journal of Consumer Research*, vol. 18, June 1991, pp. 84-91.
- YOO C., PARK J., MACINNIS D.J., "Effects of store characteristics and in-store emotional experiences on store attitude", *Journal of Business Research*, n. 42, 1998, pp. 253-263.