

Loretta Battaglia

Università Cattolica del S. Cuore, Milano

loretta.battaglia@unicatt.it

Maria Rita Santagostino

Università Cattolica del S. Cuore, Milano

maria.santagostino@unicatt.it

**IL MARKETING ESPERIENZIALE COME STRUMENTO PER LO SVILUPPO DEL
MERCATO DELLA CULTURA¹**

9TH INTERNATIONAL CONGRESS

MARKETING TRENDS

VENICE, JANUARY 21-23 2010

¹ Il presente elaborato è frutto di un lavoro di studio e di ricerca comune agli autori. In fase di stesura finale i par. 2 e 5.2 sono stati realizzati da Loretta Battaglia, i par. 3 e 5.1 da Maria Rita Santagostino, le altre parti sono state realizzate congiuntamente dagli autori.

IL MARKETING ESPERIENZIALE COME STRUMENTO PER LO SVILUPPO DEL MERCATO DELLA CULTURA

Abstract

Growing competitive pressure, increasing demanding clients and financial instability force Cultural organizations to look for innovative management tools to remain successful in the market.

Experiential approach and/or experiential marketing seem to be the answer to new challenges. This paper explores how experiential marketing is used by cultural organizations to retain and develop their audience base. Experiential methods and tools used by these organizations are observed through the case history approach of a best practice, as well as through the internet sites observation of 20 organizations in the cultural domain. And the paper will offer a picture of the experiential positioning per cultural organizations in the analyzed sectors. Comparisons within each sector and intra-sectors will provide evolutionary cues.

Key Words: experiential marketing, arts marketing, performing arts, customer retention in the Arts, internet, experience, consumption process.

Abstract

In un contesto caratterizzato da instabilità economico finanziaria e da pressioni competitive crescenti le aziende di cultura cercano metodi e strumenti innovativi per la gestione del rapporto con il proprio mercato.

L'approccio esperienziale rappresenta un valido strumento di risposta alle nuove sfide.

Obiettivo del paper è verificare come le imprese di cultura utilizzano il marketing esperienziale allo scopo di gestire e sviluppare i propri pubblici.

La ricerca è effettuata attraverso la osservazione di modalità e strumenti esperienziali utilizzati da imprese di cultura. L'osservazione attraverso case-hystory e attraverso l'analisi di siti web di 20 aziende/organizzazioni della cultura consente di fotografare l'utilizzo della esperienza e del marketing esperienziale nei settori indagati e di fornire spunti evolutivi.

Parole Chiave: Marketing esperienziale, marketing della cultura, marketing dello spettacolo, performing arts, gestione del cliente nella cultura, internet, esperienza, processo di fruizione

1 Introduzione

Dal rapporto “Arte, turismo culturale e indotto economico” presentato presso la sede di Federturismo Confindustria nel febbraio 2009² emergono la ricchezza del patrimonio artistico-culturale nazionale, rispetto ai principali competitor europei, e le opportunità derivanti dal settore dell’arte come fonte di generazione di valore per il settore dell’industria creativa, per il turismo, in particolare quello culturale, e per l’economia italiana nel suo complesso. Emerge anche che questo “patrimonio di assoluto primato”, non permette ancora all’Italia ritorni in termini di PIL, di occupazione e di altri indicatori economici al pari di altri Paesi meno “dotati” (UK, Francia, Spagna)³.

Tra le opzioni strategiche di “rilancio”, sempre durante la presentazione della ricerca, vengono indicate attività relative alla gestione sistemica del rapporto con il mercato e delle relazioni con gli stakeholders, quali lo sviluppo della fruizione museale, gestendo orari di apertura e servizi collegati per fasce di pubblico, l’applicazione di nuove tecnologie a supporto della cultura lungo tutta la catena del valore e l’implementazione di eventi culturali sul territorio, che possono generare anch’essi impatti economici positivi e incrementali.

Sulla base di queste considerazioni ed in un contesto caratterizzato da una instabilità economica e finanziaria rilevante, le imprese di cultura in generale devono dunque dotarsi di strumenti e tecniche di marketing per affrontare le nuove sfide, adattarsi ai mercati dalle risorse sempre più limitate e identificare le opportunità che il cambiamento offre. Una doppia sfida da cogliere: da una parte vi è la responsabilità di custodire, tutelare, promuovere e valorizzare le testimonianze di un passato di immenso valore, una “eredità” da cui apprendere e di cui la più ampia fascia di popolazione deve poter godere, secondo il concetto di “*heritage*”; dall’altra vi è la necessità di far diventare questo settore un *asset* economico a tutti gli effetti, integrato in una logica di marketing territoriale (Besana, 2007).

L’evoluzione dei mercati e soprattutto dei consumatori alla ricerca di sempre nuove esperienze (Pine, Gillmore, 2000; Fabris, 2003), il continuo venir meno dei confini tra i settori, lo sviluppo della tecnologia (web) offrono anche al settore culturale, ai musei, alle arti e allo spettacolo, grandi opportunità di espansione sul mercato mondiale, avvicinando nuovi utenti-fruitori, riducendo alcuni costi di produzione e distribuzione, migliorando il contatto con il fruitore in tutta la fase del processo di acquisto (Battaglia, 2009).

² L’Arte è industria. Il valore della cultura e il turismo culturale, ricerca commissionata da Confcultura”, <http://www.confcultura.it/>, ultima consultazione 9/9/2009

³ Giacomo Neri, partner in charge della Financial Services Practice di PricewaterhouseCoopers Advisory, in commento al rapporto di ricerca “L’Arte è industria.”, <http://www.confcultura.it> ultima consultazione 9/9/2009

Per rispondere a queste sfide in una logica di ascolto del mercato le imprese di cultura più lungimiranti fanno leva su due aspetti: 1) un orientamento all'esterno dell'impresa permeato dall'ascolto del pubblico in generale, piuttosto che all'interno e al prodotto e 2) un orientamento alla innovazione diffusa, relativa sia agli strumenti utilizzati (internet), sia all'offerta proposta, incrementata e ampliata dei servizi ausiliari (Gronroos, 2002).

L'approccio esperienziale gioca in questo contesto, già di per sé permeato di esperienza intrinseca del prodotto-servizio culturale, un ruolo importante.

Obiettivo del paper è dunque verificare come le imprese di cultura, musei, arti e spettacolo, utilizzano il marketing esperienziale allo scopo di sviluppare l'audience e il mercato. Per queste imprese la diffusione della cultura presso nuovi target e la crescita di consumo di cultura nei pubblici già serviti rappresentano due aspetti fondamentali e strettamente interrelati per il perseguimento della propria mission. L'analisi è sviluppata attraverso l'osservazione delle modalità di marketing esperienziale adottate da alcune imprese di cultura, Musei e Organizzazioni di Spettacolo. L'osservazione è per alcune imprese sviluppata "dal vivo" andando in profondità nell'analisi dei fenomeni rilevati, per altre imprese è realizzata "nel virtuale" attraverso l'analisi dei siti internet, di operatori nazionali e internazionali, e la sperimentazione degli strumenti e delle modalità esperienziali ivi disponibili. Le evidenze emerse dai due ambiti consentiranno di indicare stimoli di sviluppo per l'applicazione dei concetti di esperienza in ottica di marketing al fine di migliorare la gestione dei pubblici delle aziende di cultura.

2 Marketing, cultura e mercato

Ben lungi dal ritenere che il settore delle Arti, della cultura e dello spettacolo, in Italia abbia interiorizzato le logiche di marketing, si evidenzia una sua consapevolezza come strumento, strategico ed operativo, di gestione manageriale (Saltini, 2003; Addis, 2002; Trimarchi, 2004; Sciarelli, 2002; Sicca, Zeller, 2000; Iasevoli, Massi, 2008; Severino, Minnella, 2008). Basta scorrere i contributi italiani che sono presenti in contesti di ricerca internazionale e nazionale (AIMAC, Marketing Trends, SIMktg) per individuare aree di indagine che spaziano dalla strategia al marketing management e che evidenziano lo sviluppo di modalità per meglio gestire il rapporto con i propri mercati. Alla decima *International conference on arts and cultural management* (AIMAC) di Dallas del giugno 2009, ad esempio, si rilevano contributi su diversi temi quali il *consumer behavior* (Salvemini et al, 2009; Carù, Cova, 2009), la *customer satisfaction* (Carù et al, 2009), il controllo e la misurazione dei risultati (Sciarelli et al, 2009; Sibilio Parri et al, 2009; Zorloni, 2009), le implicazioni economiche (Salvemini et

al, 2009), il museo e le specificità (Baia Curioni et al, 2009; Lazzaro, Greco, 2009), le alleanze (Tacchino et al, 2009). Così come l'offerta formativa universitaria e post universitaria ha visto la creazione di percorsi di sviluppo specifici tendenti a creare figure manageriali in grado di ben integrare gli aspetti umanistici e culturali tipici del "prodotto di cultura" con gli aspetti manageriali e di marketing caratteristici della gestione di impresa (Gilmore, Rentschler, 2002). Anche se queste nuove figure professionali presentano ancora difficoltà di inserimento nelle realtà culturali italiane, il processo di "orientamento al mercato" è in corso. Con questo non si vuole sostenere che le aziende italiane abbiano superato le carenze evidenziate in letteratura (Luraghi, Stringa, 2006; Varaldo, 1998) rispetto alle loro corrispondenti internazionali. Ma si ritiene sia in atto un processo di "contaminazione" (Santagostino, 2006) progressivo, adattato alle peculiarità esistenti, facilitato sia dalla globalizzazione (di mercati, di offerte di servizi, di risorse), sia dalla evoluzione della tecnologia (di modalità di accesso, di comunicazione, di interazione). Inoltre, la ricerca da parte delle aziende di soluzioni innovative per garantirsi la continuità nel tempo, in carenza di interventi di "mantenimento" statali (e quindi di iniezione di risorse finanziarie), ha spinto questo processo di ammodernamento dell'approccio delle aziende al mercato, anche se talvolta con interventi "a scacchiera".

Dunque, le aziende di cultura si ritrovano stimolate su vari fronti:

- il cliente, sempre più esigente, che le aziende devono cercare di fidelizzare per fare in modo che spenda il suo tempo libero presso di loro, e non impegnandosi in altre attività ludiche;
- lo Stato che, nel tempo, è passato da un ruolo di tutela (legge Nasi Rosadi, 1902-09)⁴ ad uno prevalente di finanziatore (Legge 163, 30 Aprile 1985, detta Legge Madre) e, successivamente, ad un ruolo più di promotore e coordinatore dell'intervento dei privati, anche in ragione delle sempre più ridotte risorse finanziarie a disposizione (Mibac, 2009). In questo caso lo Stato favorisce la realizzazione di formule di gestione orientate alla collaborazione tra pubblico e privato (Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio, D. Lsg. N. 42/2004). Sono qui comprese le amministrazioni pubbliche territoriali che legano la promozione della cultura ad eventi di valorizzazione del territorio;
- i privati, imprese o fondazioni, che vedono nell'investimento in cultura una modalità di promozione delle loro attività e della loro immagine, oltre che del raggiungimento dei propri fini istituzionali. Le modalità sono differenti, dalla sponsorizzazione di iniziative specifiche, alla definizione di rapporti di partnership.

⁴ Decreto Regio nel 1904 1902, il Ministro Nasi L. n. 185; Nel 1909, con la l. 20 giugno, n. 364 (detta "Rosadi-Rava"), si mise definitivamente fine all'operato della legislazione del 1902

Per fornire delle risposte alle sfide lanciate dai molteplici pubblici che le aziende di cultura si trovano a gestire (spettatori, amici, volontari, sponsors, istituzioni, cittadini), e che emergono da quanto appena discusso, sono necessari approcci di marketing sistemici e integrati. Tali approcci sono spesso già adottati da aziende/strutture internazionali che presentano organizzazioni cliente-centriche dove gli approcci di gestione predominanti sono il servizio, l'esperienza, la collaborazione e l'approccio olistico (Rentschler, 2002; Joy, Sherry, 2003). In questi casi la cultura è sempre più parte del territorio (Scott, 2004; Kotler, 2004) e lo sviluppo delle relazioni con i diversi pubblici avviene attraverso innovazione sia di prodotto (Petkus, 2004), *core* e di servizi aggiunti, sia di modalità di fruizione con le nuove tecnologie Web 2 (Lehn, 2005; vom Lehn, 2006; Busson A.; Evrard, 2009).

Dunque le aziende della cultura hanno l'opportunità, avendo ben presente la *mission* della organizzazione stessa, di adottare un approccio di marketing integrato, mettendosi in ascolto di tutti i pubblici, gli stakeholders, interni ed esterni alla azienda (Colbert, 2003), e organizzando dei "percorsi di fruizione" innovativi che attivino dimensioni esperienziali consone ai propri indirizzi di fondo.

Secondo Neil Kotler (Kotler, 2004) esistono nuove modalità per "vivere la cultura". Il Museo ad esempio diventa più una parte di un itinerario, che una destinazione culturale, date le tendenze di prestare maggiore attenzione al sociale, al ricreativo e al partecipativo. Inoltre è parte di un insieme, un mosaico culturale rappresentato anche da "il dove" il museo è collocato. Questi nuovi itinerari culturali richiedono, per essere sostenibili, nuove forme di collaborazione tra i vari attori del sistema cultura (o territorio) al fine di creare varietà di modi per "far vivere" le esperienze culturali.

Soffermandoci sul consumatore, esso è sempre più sofisticato, esigente, sempre più alla ricerca di esperienze da vivere anziché di prodotti, seppur eccellenti, da consumare (Pine, Gilmore, 2000; Schmitt, 1999; Fabris, 2003; Fabris, 2008) ed è influenzato da una miriade di fattori. Le teorie che approfondiscono gli impatti socioculturali, esperienziali, simbolici e ideologici dei consumi sono anch'esse in evoluzione per comprendere relazioni dinamiche tra consumatore, ambiente di consumo e cultura (Arnould, Thompson, 2005; Arnould, Thompson, 2007) e per rispondere con attenzione ai diversi pubblici in una relazione bidirezionale (Oliver, 2006). Rimane il fatto che i consumatori interagiscono con altre persone i cui valori e significati possono essere ignorati o spesso, invece, costituiscono uno stimolo per ulteriori o modificate situazioni di consumo (Arnould, Thompson, 2005). In questa evoluzione, sempre di più viene considerata la partecipazione del consumatore alla realizzazione delle esperienze di consumo, da "vivere" appunto anche in ambito culturale (von Lehn, 2006; Stumpo, 2006;

Conway, Leighton, 2009). I social network (facebook, twitter, ecc.) o altre forme di aggregazione in internet (myspace, linkedin, ecc.), promosse direttamente dai navigatori o favorite dalle aziende (club legati a brand o prodotti valoriali tipo Dove, Mini, Harley), sono un chiaro esempio della disponibilità del consumatore a partecipare (Fabris, 2003) in vario modo agli stimoli offerti o da lui direttamente ricercati. Altro esempio è dato dai programmi televisivi che richiedono la partecipazione attiva dello spettatore per votare e far rimanere in gioco i propri beniamini o per premiare i migliori partecipanti, si pensi ad esempio ai successi delle trasmissioni tipo Xfactor, L'Isola dei Famosi, Ballando sotto le stelle. Gli elementi sopra descritti riconducono alla affermazione che i “prodotti di cultura” assumono un ruolo primario nei fenomeni di consumo delle società postmoderne (Troilo, 2002). La rilevanza dei prodotti di cultura è dimostrata anche dai dati di fruizione di turismo culturale⁵ presentati da Federculture che sostiene che i consumi culturali in Italia hanno retto al periodo di crisi economica. I dati presentano (2007) una flessione nel numero di visite ai musei (la prima flessione dopo un decennio) e un incremento nelle attività di spettacolo con un +1,7% del numero di spettacoli realizzati (contro un +2,9% del 2006), un +1,2% nei biglietti venduti, un +2% nelle vendite che si confronta con un calo del 1,85% nel 2006 e, a conferma della crisi, un calo del 4,7% nel 2008. I dati e le considerazioni riguardo l'evoluzione dei consumi e del consumatore invitano dunque lo sviluppo di modalità e strumenti di interazione, di coinvolgimento e di partecipazione al fine di fornire, far creare o far vivere delle esperienze al fruitore del servizio, esperienze che possono essere realizzate nel luogo fisico territoriale o, anticipate, continuate o addirittura realizzate, in ambiente virtuale. La conoscenza dei diversi pubblici (spettatori, amici, volontari, sponsors, istituzioni, cittadini...) che interfacciano l'azienda di cultura è presupposto fondamentale per la realizzazione di qualsivoglia risposta di marketing adeguata.

3 L'Esperienza nella Cultura

L'urgenza di rispondere all'evoluzione dell'ambiente e dei pubblici superando i limiti concettuali e operativi delle proposte esistenti ha dato al marketing dagli anni '90 ad oggi una forte spinta all'innovazione. Fra i risultati più consolidati, va ricordato il filone di studi che dalle crescenti applicazioni del marketing al settore dei servizi (fra i più recenti manuali Lovelock, Wirtz, 2007) ha portato all'approccio ormai classico del marketing relazionale (Gummerson, 1999) e ai recenti sviluppi che lavorano sui concetti di “logica del servizio”

⁵ Jacomella J., Il turismo culturale resiste alla crisi economica «Ma servono investimenti», Corriere della sera, 24/2/2009 p.21

(Gronroos, 2008) e Service Dominant Logic (Lush, Vargo, 2006; Carù, 2007). Fra i più recenti e discussi contributi (Fiocca, 2008) va citato l'insieme di approcci unificati che si propone come marketing non convenzionale (Cova, Giordano, Pallera, 2007). Negli ultimi anni è comunque il termine esperienza ad associarsi in modo costante al marketing ed è il tema dell'esperienza a imporsi nella letteratura di management come elemento forte, capace di supportare l'innovazione necessaria, per rispondere all'evoluzione dell'ambiente d'impresa. Le riflessioni sull'argomento (Carù, 2007; Addis, 2007, Addis, 2005) confermano la correttezza di approcci che non mirano a sostituire, ma ad integrare sviluppi concettuali consolidati nelle diverse scuole.

Delineata negli anni '80 in letteratura (Hirshmann, Holbrook, 1982), la relazione fra marketing ed esperienza ha stentato ad imporsi, scontando probabilmente la genericità presente nella definizione stessa. Negli ultimi anni, invece, il dibattito che ha investito la teoria ha dato maggior precisazione e sistematicità all'idea, utilizzando l'eclettismo comunque presente nel concetto in modo positivo per inserirlo sempre di più in approcci diversi (fra tutti il marketing dei servizi) e in ambiti di applicazione fra loro distanti. Le relazioni fra marketing dei servizi, cultura ed esperienza sono numerose e in continuo approfondimento. Dagli anni '80, decennio in cui il marketing dei servizi si è sviluppato particolarmente, il teatro ha rappresentato una metafora molto utilizzata per indicare ciò che viene prodotto (spettacolo), le persone che agiscono (attori), le funzioni organizzative a contatto del cliente o meno (front stage e backstage), le azioni svolte (copione), il modo in cui sono interpretate (script) (Grove, Fisk, 83), entrando in alcuni casi nella terminologia comunemente utilizzata (Grove, Fisk, Jhon, 2000). La relazione tra marketing dei servizi e cultura è stata comunque curiosamente utilizzata come esemplificazione per permettere applicazioni efficienti in altri ambiti, ma è stata poco applicata in modo sistematico alle aziende di cultura, dove dobbiamo aspettare gli anni '90 per un manuale sistematico sul settore culturale (Kotler, Kotler, 1999). Negli anni successivi il settore è stato caratterizzato da una forte spinta al cambiamento e le resistenze rispetto al marketing sono state superate dalle affinità percepite proprio con l'approccio esperienziale, che ha offerto intuitive opportunità di applicazione. In presenza di una non ancora consolidata cultura di marketing, le applicazioni esperienziali dunque si moltiplicano, ma evidenziano livelli di qualità differenti. Nel settore della cultura coesistono iniziative di marketing assolutamente avanzate, che trovano nella dimensione esperienziale un elemento vincente, e interventi di taglio esperienziale che rappresentano improvvisati e isolati tentativi di sperimentare l'innovazione. I risultati sono evidentemente molto diversi: interventi limitati possono avere un impatto di

pubblico significativo, che si esaurisce però nel breve periodo; iniziative, quando prive di una visione strategica, possono disallinearsi con la missione educativa dell'organizzazione; l'apparente successo di interventi centrati sulla spettacolarità rischia di consolidare l'idea di una incompatibile relazione fra "richiamo di pubblico" e risultati educativi. Le iniziative di taglio limitato appena descritte costituiscono comunque un utile accostamento tra cultura e marketing in quanto le aziende, trovandosi già a contatto il target, acquisiscono sensibilità e interesse a continuare nel percorso evolutivo. In questi casi diventa importante comprendere e valorizzare le potenzialità per migliorare la relazione con il mercato. Diviene dunque rilevante confrontarsi con casi di successo capaci di mostrare il superamento di problemi e i risultati, anche parziali, che dall'approccio esperienziale è possibile ottenere nel tempo.

I casi di eccellenza mostrano spesso il successo di organizzazioni avanzate e propongono modelli complessi, non sempre avvicinabili da strutture con una cultura non ancora consolidata nel marketing, con minori risorse economiche e professionali nell'area. Tuttavia la possibilità di seguire l'evoluzione delle attività svolte in enti presi a "modello" permette di cogliere le diverse dimensioni su cui lavorare, motivare l'avvio di un percorso ragionato e diminuire il rischio di errori. Consente anche di confrontare le proprie iniziative parziali e identificarne delle possibili evoluzioni.

Di seguito proponiamo le dimensioni guida del marketing esperienziale nella cultura, le logiche con le quali le aziende/organizzazioni di cultura dovranno confrontarsi. Esse, ricavate dalla teoria, consentiranno di analizzare i casi presi in esame.

1) sollecitare l'esperienza non significa aumentare la spettacolarità, con l'obiettivo di creare stupore fine a se stesso. Come già notato, l'adozione di una logica esperienziale in ambito culturale, pur frequente per la sua apparente semplicità, appare riduttiva se intesa come sollecitazione a creare situazioni di consumo straordinarie (Arnould, Price, Zinkan, 2002). Più utile, invece, risulta intendere il ricorso all'esperienza come ricerca di modi per inserire nell'offerta dimensioni a forte impatto sul cliente in quanto capaci di incidere significativamente su quanto sta vivendo. Non si tratta di scegliere tra i due approcci di marketing nell'esperienza più accreditati (Zarantorello, 2005) – marketing esperienziale (Schmitt, 1999) o marketing dell'esperienza (Pine e Gilmore, 2000) – ma di utilizzare in modo intelligente i due contributi. Questa prospettiva apre ad una visione che consideri il visitatore come persona oltreché come cliente, che tenga conto della sua "maturità": per il management culturale l'alternativa da proporre, e fra cui scegliere, sarà fra messaggio culturale autoriferito e messaggio culturale costruito per essere compreso e metabolizzato dal visitatore, e non tra messaggio culturale e divertimento fine a sé stesso;

2) *l'intervento sul cliente con approccio esperienziale va considerato come un processo da sviluppare nel tempo, favorendo la crescita del cliente e permettendo all'impresa di acquisire competenze crescenti e sviluppare approcci più complessi.* Darsi tempo all'interno di un percorso non casuale appare un approccio necessario. L'alternativa fra un approccio esperienziale che lascia il cliente passivo, e lo sommerge di proposte decise dall'impresa, e un approccio esperienziale che attiva il cliente nella coproduzione dell'offerta, non appare corretta. Le due prospettive, evidentemente presenti e ben individuate (Carù, Cova, 2003), possono essere considerate non più antitetiche, ma diventano due modalità in progress da perseguire e opzioni fra cui muoversi per individuare la più corretta, alla luce degli obiettivi e del tipo di cliente. Apprendendo dall'esperienza è possibile pensare di soddisfare un cliente che cresce e diventa capace di utilizzare le emozioni e il coinvolgimento emotivo per attivarsi fino alla co-creazione del servizio.

Le possibili fasi da prevedere sono state individuate (Prahalad, 2004) e riguardano: 1) coinvolgimento emotivo, 2) self service (si attiva il visitatore proponendo unità di lavoro di complessità crescente su cui operare), 3) creazione di esperienze complesse in cui il consumatore è coinvolto più globalmente, ma sempre guidate dall'impresa, 4) autonomia del cliente nella interazione reale o virtuale, 5) co-creazione del servizio.

Il modello dell'autore, molto interessante concettualmente, diventa più operativo se viene distinto in ogni fase tra ciò che accade al cliente e le attività da avviare da parte dell'organizzazione per favorire i processi di crescita sottostanti.

Una possibile rilettura è proposta nella seguente tabella 1:

Tabella 1 : Le fasi di creazione di esperienze nella prospettiva del cliente e della impresa

fasi	cliente	impresa
<i>1) attivare le dimensioni emozionali (ma anche sensoriali cognitive e relazionali)</i>	Coinvolto emotivamente, sensorialmente, cognitivamente	Riconosce le emozioni, le sollecita, le misura; lavora su più sensi e controlla; stimola la conoscenza e controlla i risultati
<i>2) attivare il self service</i>	Si attiva per intervenire su qualche facile e parziale dimensione	Mette in grado di intervenire, provare, verificare singoli momenti
<i>3) attivare esperienze preconfezionate</i>	È capace di fruire del mix di offerta	Prepara, attiva le esperienze in modo più sistematico e controlla i risultati
<i>4) attivare l'autonomia</i>	È capace di rendersi autonomo	L'azienda "si ritira" e prepara una piattaforma esperienziale (prova e verifica)
<i>5) attivare la co-creazione dell'offerta</i>	Il cliente si attiva sulle varie dimensioni della co-creazione	L'azienda crea opportunità al cliente per intervenire nella produzione, si prepara a utilizzare gli stimoli del cliente e a inserirli nell'offerta

Fonte: adattato da Prahalad (2004)

Percorrere il processo fino al livello più complesso non è naturalmente necessario, né per ogni cliente né per ogni impresa. Infatti persone diverse possono soffermarsi dove sensibilità,

interessi e obiettivi conducono, così come costi e obiettivi possono consigliare all'azienda di fermarsi su livelli intermedi. Tuttavia, l'interesse, i significati e le implicazioni presenti nel concetto di co-creazione sono crescenti (Lush, Vargo, 2006) e diventa importante affinare competenze e conoscenze di entrambi gli attori per raggiungere, quando possibile, obiettivi avanzati. Prevedere un "apprendistato" sistematico di entrambe le parti può essere una soluzione;

3) mantenere lo schema del processo di fruizione a fasi per distinguere, analizzare e gestire le attività del cliente e gli interventi dell'organizzazione anche per le dimensioni esperienziali. Dall'attenzione iniziale al momento centrale del processo, la fase di fruizione, l'approccio esperienziale da tempo considera rilevante occuparsi delle fasi pre e post fruizione (Arnould, Price, Zinkhan, 2002).

La fase pre fruizione corrisponde all'anticipazione dell'esperienza di fruizione, la crescita delle attese, fase in cui il cliente può essere molto sensibile alle dimensioni emotive e sensoriali, ma in cui l'organizzazione rischia di lavorare ancora solo su dimensioni tradizionali di tipo razionale (informazioni, accessibilità), perdendo occasioni importanti per richiamare nuovi utenti e prepararli ad una fruizione soddisfacente.

La fase post fruizione è la fase della percezione della soddisfazione, dove ciò che il cliente ricorda dell'esperienza e "porta con sé" può essere arricchito e ampliato dalla possibilità di riavvicinarsi a quanto vissuto durante la fruizione. L'esperienza può in questa fase essere prolungata e può essere ampliata attraverso occasioni di partecipazione che il cliente/visitatore può cogliere limitatamente ai propri interessi e attese. È qui che si innesta la continuazione del rapporto nel tempo e la possibile fidelizzazione. Interessante economicamente per l'impresa di cultura, questa fase è fondamentale per la crescita delle conoscenze del visitatore;

4) considerare il ruolo delle dimensioni virtuali nei diversi momenti del processo, lavorando in modo integrato e complementare con le iniziative concrete. L'obiettivo di introdurre elementi esperienziali interessanti per il cliente nelle fasi di pre fruizione e post fruizione trova nella dimensione virtuale opportunità molto interessanti. Si pensi all'obiettivo di rendere accessibile al cliente la visita al museo prima della sua realizzazione, o alla possibilità di creare dei percorsi di visita sulla base dei propri interessi, entrambi trovano nella visita virtuale una opportunità unica di realizzazione. Ma anche all'obiettivo di completare nella post fruizione informazioni o esperimenti avviati durante la visita, dove la possibilità di interagire con la struttura a distanza è fondamentale. Un esempio è fornito dalla possibilità di ritrovare nel sito il proprio-spazio dedicato, completo con le opere selezionate in presenza e

arricchito di informazioni esplicative. Il web offre opportunità di integrazione anche nella fase di fruizione, segnatamente consentendo di fruire a distanza del servizio di cultura o di suoi aspetti di servizio aggiunto, quali ad esempio giochi educativi. IL Museo Nazionale della Scienza e della Tecnologia L. da Vinci di Milano, ad esempio in occasione della chiusura delle sale per rinnovo del museo, ha consentito l'accesso virtuale ai suoi utenti fornendo, oltre alla visita delle sale, diverse modalità di contatto con il museo. Da non sottovalutare in quest'ambito l'importanza di procedere in modo integrato nell'inserire iniziative on line e off line. In questo senso appare pericoloso lavorare su idee innovative nel servizio reale offerto, dimenticando il possibile supporto proveniente dal sito, ma anche inserire iniziative virtuali avanzate quando siano in contrasto con un servizio ancora tradizionale;

5) lavorare sulla dimensione del marketing interno. L'attenzione al personale, cruciale nella logica del servizio, diviene fondamentale per l'attivazione e il successo dell'approccio esperienziale. Anche in quest'ambito è possibile individuare un processo di sviluppo che coinvolge – parallelamente all'ampliarsi delle attività seguite – tipologie di personale differenti su dimensioni diverse. Il primo ad essere coinvolto è il personale di contatto, presente nella fase di fruizione del servizio e responsabile spesso della riuscita dell'evento (capacità del cliente di attivarsi, comprensione dei processi da seguire, diminuzione dell'ansia, personalizzazione del contatto). La selezione e la formazione risultano cruciali per prepararlo ad entrare in sintonia con il cliente e per permettergli di cogliere l'importanza di un impegno spesso rilevante e non sempre coerente con le competenze professionali già acquisite. Parallelamente allo sviluppo delle iniziative esperienziali, anche funzioni aziendali più tecniche e "lontane" dal cliente, ad esempio chi opera nella costruzione e gestione del sito o chi si occupa della gestione dei disguidi, vanno "ricostruite" attorno alla nuova sensibilità verso la domanda;

6) lavorare con ricerche specifiche e sistematiche. Il momento della ricerca e della acquisizione di informazioni si riconferma come sempre cruciale richiedendo di essere adattato nei modelli e nelle metodologie per offrire supporto a decisioni attente all'esperienza. Gli autori sono concordi (Addis, 2005; Addis, 2007; Cova 2008) nell'evidenziare a questo riguardo diversi aspetti degni di nota. La prima considerazione riguarda le metodologie di contatto e la necessità di integrare metodi tradizionali (interviste) con altri più adatti a cogliere il modo in cui il cliente vive il consumo. In particolare si segnalano: l'osservazione, capace di fornire angolazioni e spunti di analisi fondamentali in ogni fase del processo di fruizione; lo storytelling; tecniche interattive derivate dall'approccio etnografico alla ricerca, che permettono all'azienda di entrare in contatto diretto con l'intervistato nel suo ambiente e

all'intervistato - come singolo e come parte di un gruppo - di attivare un dialogo con il ricercatore. Comune a queste tecniche è l'obiettivo di valorizzare la nuova capacità di autoriflessione, la disponibilità a "narrarsi" e a condividere emozioni di quanti navigano on line (Cova, 2008).

Il secondo aspetto riguarda i nuovi contenuti da rilevare e la necessità di individuare dimensioni pertinenti con l'esperienza del cliente e con la concettualizzazione utilizzata, seguendo i modelli che si ritengono più idonei. Seguendo l'ormai classico approccio di Schmitt (1999), per esempio, emozioni, percezioni sensoriali, comprensione, interazione sono considerate dimensioni esperienziali fondamentali. Altre variabili diventano interessanti seguendo modelli differenti: coinvolgimento e tipo di relazione con l'evento (Pine e Gilmore, 2000) o dimensioni emotive connesse all'esperienza di sfida o di competenza per il modello di flusso (Csikszentmihalyi, 1997). La conoscenza di queste grandezze nella clientela può evidentemente permettere un utilizzo strategico di dimensioni esperienziali, e consente di basare le scelte di segmentazione o di posizionamento su nuovi criteri. Appare inoltre necessario che le nuove dimensioni vengano approfondite cogliendo ruolo e rilevanza all'interno delle diverse fasi del processo di consumo. Uno dei costrutti su cui appare necessario lavorare in modo sistematico è il concetto di soddisfazione che deve tener conto dell'impatto globale dell'offerta sul cliente (sensazioni, emozioni).

Il terzo aspetto riguarda l'approccio da utilizzare nelle ricerche. La ricerca qualitativa si conferma ineliminabile per orientare le iniziative di marketing esperienziale, sia quando si intende ricorrere a nuovi modelli di ricerca, sia quando si vogliono inserire nuove dimensioni in analisi quantitative. La scelta di procedere verso livelli più complessi di marketing esperienziale richiede di disporre di informazioni capaci di verificare quanto raggiunto e intervenire con progetti sempre più articolati. Proprio il momento della ricerca, necessario per verificare i risultati dell'investimento dell'organizzazione su aspetti esperienziali del cliente, rischia di diventare l'anello debole del percorso evolutivo se il set di informazioni a supporto delle decisioni non viene aggiornato. Anche in quest'ambito appare opportuno procedere per gradi, inserendo la rilevazione di dimensioni esperienziali in modo da integrare, e non rivoluzionare, l'insieme di dati già a disposizione. Può così essere utile ricorrere all'approccio qualitativo in modo flessibile, a volte per preparare una successiva quantitativa, altre per cogliere con più precisione e approfondire dati frutto di rilevazioni quantitative ad hoc.

4 Obiettivi e Metodo della Ricerca

L'osservazione del proliferare di eventi e manifestazioni cittadine volte all'intrattenimento della comunità, di situazioni e occasioni esperienziali di coinvolgimento del pubblico in musei e organizzazioni di cultura, e il confronto con la letteratura internazionale specifica di settore, testimoniano il crescente utilizzo dell'approccio esperienziale nel settore delle arti e della cultura, alla ricerca di cambiamento e miglioramento gestionale. Spesso questo cambiamento è stato colto in modo parziale, mancando della visione integrata e sistemica che un approccio di marketing può offrire, generando risultati significativi, ma di breve respiro.

Obiettivo del paper è dunque verificare come le imprese di cultura utilizzano il marketing esperienziale allo scopo di gestire e sviluppare i propri pubblici (visitatori, spettatori, sostenitori, ecc.). Se per queste imprese la diffusione della cultura presso nuovi target e la crescita di consumo di cultura nei target già serviti rappresentano due aspetti fondamentali e strettamente interrelati per il perseguimento della propria mission, l'approccio esperienziale consentirà loro di attirare, trattenere, fidelizzare il proprio pubblico agendo, in presenza o in virtuale, lungo lo sviluppo del processo di fruizione del servizio culturale, nelle fasi di pre-fruizione, di fruizione e di post-fruizione (Gronroos, 2002).

Per raggiungere l'obiettivo posto è stata effettuata una ricerca sviluppata attraverso l'osservazione delle modalità di marketing esperienziale adottate da alcune aziende di cultura. La ricerca è stata effettuata attraverso due fasi distinte.

Una prima fase approfondisce attraverso il metodo del *case-study* l'evoluzione del concetto di *edutainment*, e della teoria della esperienza sottesa (Pine, Gilmore, 2000), all'Acquario di Genova. L'analisi intensiva e qualitativa di una singola realtà aziendale è volta allo studio di determinati aspetti di interesse, nel contesto dal quale essi sono influenzati, in una combinazione sistematica tra teoria e realtà (Dubois, Gadde, 2002).

La *case-history* dell'Acquario di Genova (di seguito Acquario), inserito nell'offerta di Porto Antico e gestito da Costa Edutainment, è stata scelta come caso di eccellenza nel panorama italiano. Acquario è rappresentato nel suo percorso evolutivo di applicazione della logica esperienziale (e di edutainment in particolare) che lo vede intervenire nel tempo a diversi livelli: dai disegni dei "percorsi di fruizione" da creare e somministrare, ai metodi applicati per il monitoraggio e l'ascolto del mercato e del cliente, alle modalità di coinvolgimento e gestione delle risorse interne, cruciali nella erogazione del servizio, e, ancora, agli sconfinamenti di campo: dal mondo reale al virtuale e dal "perimetro circoscritto" del PortoAntico allo "spazio aperto" del territorio. La presentazione descrittiva del caso seguirà lo sviluppo temporale al fine di cogliere la prospettiva dinamica di edutainment e di esperienza in Acquario e l'integrazione delle diverse dimensioni esperienziali nel tempo e nello spazio.

Obiettivo è evidenziare la congruenza di un approccio graduale fatto di interventi mirati che si aggiungono, uno dopo l'altro e nei diversi ambienti (fisici e virtuali), in un disegno (la vision di Acquario) teso a fidelizzare, attirare e trattere un pubblico sempre più esigente e variegato.

La seconda fase della ricerca coglie alcune delle prospettive evidenziate dalla *case-history*, in particolare la logica di gestione della esperienza e dell'edutainment in un *continuum* lungo il processo di fruizione, e ne osserva la applicazione nel virtuale da parte di aziende e organizzazioni di cultura al fine di attirare, gestire e fidelizzare i loro pubblici.

È indiscutibile che la tecnologia, e in particolare il Web 2.0, offra enormi opportunità anche in ambito esperienziale, favorendo:

- sia la immersione del navigatore nell'intera esperienza di interazione in ambiente virtuale, in relazione alle sue capacità e al suo interesse a partecipare in modo attivo/ passivo, sia l'assorbimento totale che "isola" il navigatore e lo trasporta nell'ambiente virtuale (Addis, 2002);

- l'accesso e la fruizione di esperienze da parte di pubblici normalmente non raggiungibili (ad esempio classi sociali o gruppi etnici) e con modalità partecipative diverse, grazie ad esempio a telefono cellulare per messaggistica o per fotografia (Leighton, 2007);

- l'integrazione di esperienze vissute nell'ambiente fisico attraverso la loro continuazione o anticipazione nel mondo virtuale. I momenti di contatto, interazione e partecipazione con l'utente lungo il processo di fruizione possono: preparare l'esperienza dal vivo, in una sorta di pre-show e di creazione di eventuali percorsi personali, far continuare l'esperienza dopo la visita, consentendo al visitatore di personalizzare la sua fruizione, di condividere le sue esperienze con altri e di completarle anche in una logica di consumo/fruizione collettiva, e, infine, far vivere l'esperienza direttamente in ambiente virtuale (Gilmore, Pine, 2002).

La seconda fase della ricerca riguarda dunque la osservazione "nel virtuale" che è stata operata approfondendo, per questo paper, i siti web di 20 aziende di cultura appartenenti ai settori del festival (cinema e musica), del teatro di innovazione e del museo. Il periodo di osservazione si sviluppa da ottobre 2008 a giugno 2009. L'analisi è stata effettuata attraverso l'osservazione e l'utilizzo dei siti internet, valutando la proposta di offerta (il core business, il target di riferimento, l'esistenza di servizi incrementali, le componenti grafiche, eccetera), determinando gli elementi che permettono interazione tra il fruitore e l'azienda e valutando gli strumenti che favoriscono la partecipazione e il coinvolgimento del target. Gli elementi, gli strumenti e il sito internet stesso fanno parte dell'ambiente nel quale il fruitore sarà sottoposto a dimensioni esperienziali relative ai sensi: ad esempio colori, musiche, foto, che

fanno assaggiare (pre) o rivedere (post) “la magia del museo” o della serata. Essi costituiscono, allo stesso tempo, i meccanismi che fanno sì che il navigatore entri in contatto, interagisca e partecipi, attivamente o meno, alla realizzazione di un percorso: ad esempio la condivisione di emozioni, i racconti propri e di altri, le foto personali, le riprese dal vivo realizzate, la creazione di percorsi ad-hoc. Solo l’eventuale soddisfazione farà continuare il navigatore verso scelte successive sempre più coinvolgenti, anche emozionalmente.

Il metodo di analisi utilizzato fa riferimento al modello di diagnosi proposto da Conway e Leighton (Conway, Leighton, 2009) che vede lo sviluppo dell’esperienza nelle Arti in un *continuum*. Ad un estremo si colloca la modalità tradizionale di comunicare l’Arte con il focus sul “prodotto”, sulla parte tecnica, artistica ed educativa. L’esperienza comunicata è quella relativa all’esperienza intrinseca del prodotto di arte. Proseguendo verso l’altro estremo si trova l’esperienza come attrazione commerciale, la spettacolarizzazione per attirare visitatori, l’evento spettacolare fatto di esperienze parziali o di comunicazioni prettamente commerciali. Procedendo ulteriormente, si trova un approccio di esperienza integrata messo in atto da aziende di cultura che, ascoltando il visitatore, disegnano percorsi di esperienza che comprendono, in logica unitaria, gli ambienti (fisici e virtuali) con i loro contenuti di arte, le persone con le loro esperienze e la comunicazione in senso lato. Acquario si colloca in questo punto del *continuum*. Gli elementi osservati fanno dunque riferimento a:

1) contenuti e modalità di informazione e di comunicazione utilizzati dalle diverse aziende indagate, ivi compreso l’ambiente virtuale di riferimento che illustra il prodotto core (ad esempio la trama dello spettacolo, la storia del teatro) e il prodotto allargato (ad esempio il trailer, il backstage, la traduzione in Braille);

2) elementi di interazione con l’ambiente e di partecipazione dei diversi target, nelle modalità che essi ritengono più opportune (attiva/passiva), come ad esempio la creazione del proprio percorso di ascolto/visita o la interazione con la struttura o con altri utenti.

Questa seconda parte della ricerca permetterà di identificare la collocazione delle aziende di cultura lungo il *continuum* e di evidenziare per esse proposte di sviluppo nella loro gestione del rapporto con i diversi pubblici nei differenti momenti del processo di fruizione. Tali proposte saranno delineate sulla base del percorso evolutivo evidenziato da Acquario e sulla base di confronti con i settori diversi indagati.

5 Analisi Empirica

La ricerca è stata strutturata in due parti. La prima parte è relativa alla *case-history* Acquario per la quale sono stati attuati diversi livelli di analisi e utilizzate diverse fonti: interviste semi

strutturate in profondità al management, documentazione aziendale, letteratura già disponibile sul tema. Inoltre è stata effettuata una ricerca sperimentale tramite questionario somministrato a visitatori di Acquario, prima e dopo la visita, allo scopo di avviare una migliore comprensione della percezione di alcune dimensioni esperienziali attivate.

La seconda parte della ricerca si basa sulla osservazione dei siti internet di 20 aziende operanti nell'ambito culturale analizzati attraverso i loro contenuti informativi e comunicativi e alle modalità di interazione e di partecipazione del visitatore utente. Entrambe le parti approfondiscono le dimensioni esperienziali sviluppate dalle teoria e indicate precedentemente al fine di cogliere sia la prospettiva dinamica dell'esperienza, sia l'integrazione delle diverse dimensioni esperienziali.

5.1 – Il caso Acquario di Genova⁶

L'insieme delle strutture che fanno capo all'Acquario di Genova gestito dalla Costa Edutainment rappresenta un esempio di applicazione di successo dell'approccio esperienziale al marketing sotto molti punti di vista: il numero di visitatori è di 1.300.000 persone l'anno, in costante crescita; la valutazione del Touring Club lo pone al 5° posto fra le strutture più visitate d'Italia (anno '07) e, infine, il successo dell'idea portante (divertimento e educazione, rispetto all'ambiente marino). La missione di Acquario di Genova è proprio sensibilizzare ed educare il grande pubblico alla conservazione e all'uso responsabile degli ambienti acquatici attraverso la conoscenza delle specie animali e del loro habitat. La mission dichiarata di Costa Edutainment è *“rispondere alla crescente domanda di uso qualitativo del tempo libero coniugando cultura, educazione, spettacolo, emozione, divertimento, in esperienze uniche e significative”*⁷. Struttura in continua evoluzione riesce, attraverso l'attenzione al rinnovamento, a soddisfare i visitatori e a mantenere vivo l'interesse nel tempo, sia coinvolgendo nuovi pubblici, sia fidelizzando i visitatori (30 % hanno visitato la struttura più di una volta).

Costa Edutainment nasce nel '94 per il rilancio delle strutture dell'acquario realizzate dal comune di Genova in occasione di Expo '92. La missione educativa esplicita – edutainment – e idee chiare per la valenza educativa del progetto sono gli aspetti guida del progetto. Essi si

⁶ Il caso si basa su un rapporto di collaborazione con Costa Edutainment tutt'ora in atto che ha dato luogo ad un lavoro di ricerca sperimentale condotto operativamente dalla drssa Federica Pes, in coordinamento con l'Università e, per quanto riguarda Costa Edutainment, con la drssa Zanuttini e la drssa Azzarelli. I risultati della ricerca sono inseriti nella tesi di Laurea Magistrale di Federica Pes dal titolo *“Marketing Esperienziale e processo di fruizione del servizio : il caso dell'Acquario di Genova”* a.a. 2007-08

⁷ Nicola Costa, relazione al convegno Sinergie 2008 *“Cultura, arte e management: frontiere e connessioni”*, Trento, 27-28 novembre

ritrovano nella missione e nella visione dell'azienda e costituiscono in modo chiaro il fulcro della gestione⁸.

Proponiamo di seguito una rilettura delle iniziative che si sono moltiplicate dal '93 ad oggi, tutte a forte caratterizzazione esperienziale, in modo da individuare il processo di crescita lungo le fasi del modello delineato.

Gli interventi sull'offerta

La scelta di unire strettamente la dimensione intrattenimento con l'obiettivo educativo già presente nella denominazione ha portato da subito a una gestione attiva delle diverse dimensioni che compongono l'esperienza del visitatore.

Interessante è rileggere in primo luogo gli interventi nel tempo introdotti nell'offerta per cogliere i criteri che hanno guidato – e stanno guidando – il succedersi di iniziative che potrebbero sembrare dettate da semplice “strategia dello stupore”, ma che mostrano una sistematica attenzione a dimensioni di esperienza adattate alla percezione del cliente: un buon esempio, dunque, di crescita nelle dimensioni esperienziali tanto del visitatore, che viene progressivamente “formato all'uso” del museo, quanto dell'organizzazione, che nel tempo acquisisce crescente professionalità.

La logica esperienziale in progress è evidente dall'avvio del Museo su diversi aspetti.

1) Le prime iniziative rispondono all'obiettivo di fornire esperienze emozionanti e impreviste nel succedersi delle sale. I tradizionali cartelli esplicativi vicino ad ogni vasca - sin dall'inizio molto curati - spiegano le caratteristiche degli ambienti. Essi sono stati, nel tempo, completati con spiegazioni dal vivo svolte da specialisti capaci di coinvolgere studenti e famiglie. Nella ricostruzione degli ambienti fisici si è prestata sempre più sistematica attenzione all'impatto emotivo e sensoriale degli elementi via via aggiunti (il contatto visivo con il fondale, i rumori, il profumo del mare, l'umidità dell'ambiente). Le sale e le strutture nella fase iniziale sono dei momenti di esperienza distinti e costituiscono delle “semplici visite” alle diverse strutture;

2) La costruzione di “percorsi” particolari, unendo fra loro le diverse vasche e le diverse strutture, può considerarsi un livello più avanzato di marketing esperienziale. Partendo dalla distintività e unicità di ogni struttura, le semplici visite alle strutture si sono trasformate in esperienze, percorsi integrati e tematizzati, focalizzati sull'emozione di imparare divertendosi. Avviati nel 2000, i percorsi sono stati in primo luogo una soluzione che ha semplificato al cliente la scelta fra le sempre più numerose opzioni, rispettando le preferenze dei diversi utenti: l'utilizzo di diversi nomi evocativi e le spiegazioni sintetiche forniscono in anticipo

⁸ ibidem.

una idea della visita e contemporaneamente la preparano. Ad esempio “Pianeta Acquario”⁹ o “Notte con gli squali”¹⁰. La successione di esperienze fra loro collegate, e supportata da adeguate informazioni, ha reso possibile racconti più articolati e di maggiore soddisfazione per il cliente. L’organizzazione così “guida”, non solo fisicamente, il visitatore fra i diversi padiglioni, lo accompagna soprattutto, in modo discreto, nel processo di apprendimento perseguendo obiettivi più complessi in relazione agli aspetti educativi. Viene facilitata anche l’interazione fra i visitatori quale modalità per aumentare il divertimento e la piacevolezza del tempo trascorso assieme: per le famiglie la giornata di visita rappresenta anche la ricerca di momenti di avvicinamento genitori e figli e per le scuole la visita può fornire l’occasione di legami su base personale fra insegnanti e studenti e fra studente e studente.

La logica del percorso, infine, ha naturalmente sollecitato la moltiplicazione di stimoli diversi nelle singole vasche, favorendo un lavoro sistematico sui sensi dei visitatori (vista, ma anche tatto, udito, ecc) e sulle emozioni che suscitano. Giochi interattivi di difficoltà crescente creano possibilità di coinvolgimento che “sfruttano” l’apprendimento del fruitore durante la visita. Il visitatore appare fortemente coinvolto in entrambe le fasi, viene sollecitato da esperienze all’inizio frammentate e poi sempre più articolate; è comunque ancora l’organizzazione che “guida” il cliente nell’ambiente e fra le emozioni;

3) Da quest’anno la creazione di “Acquario Village” (AV) propone un ulteriore sviluppo del contenuto esperienziale proposto, individuando l’innovazione, non tanto in singole iniziative o percorsi, ma nel modo in cui queste vengono proposte al visitatore, nella nascita di un “mondo esperienziale”. Lavora dunque su una forte integrazione fra le strutture con l’obiettivo di offrire al cliente stimoli ad alto valore aggiunto proprio perchè “liberamente assemblabili” in un progetto e programma personale. Esso tiene conto contemporaneamente della voglia di imparare divertendosi in relazione ai temi del mare (offerta consolidata e incontri di approfondimento), ma anche della voglia di divertirsi all’aperto (gite in barca), della necessità di riposarsi e recuperare energie (bar, ristoranti, alberghi), della curiosità per il contesto turistico di Genova (gite brevi) e della voglia di distrarsi (parco giochi). Ciò che si vuole proporre al visitatore è un accesso libero, ritmato e ritmabile sulle esigenze e i programmi di ognuno (da qualche ora a più giorni). Il lavoro organizzativo è teso a permettere al fruitore di trarre da ogni momento della visita elementi coerenti con il tema del mare e della sua cultura, concludendo la gita con qualcosa di più che un insieme di “fatti da raccontare” fra

⁹ Il viaggio attraverso l’Acquario, la Foresta dei colibrì e la Biosfera, per immergersi negli ambienti umidi più affascinanti del mondo

¹⁰ Una visita notturna all’Acquario di Genova ricca di curiosità e sorprese che accompagna bambini e ragazzi tra i 7 e i 13 anni fino al momento in cui si addormentano davanti alla vasca degli squali

loro separati. Il filo rosso che unisce le numerose attività preparate, e che si propone di dare unitarietà alla pur accattivante idea di un villaggio, non sembra dunque il fatto di creare un'isola nella città, ma all'opposto di aumentare l'integrazione dei servizi fra loro e la loro relazione con l'idea di edutainment. Quest'ultima offerta di AV può essere riletta dunque quale proposta di rendere autonomo il visitatore nella costruzione dell'esperienza e nell'avvio della capacità di co-creazione, presenti nelle fasi più avanzate del modello. L'obiettivo appare molto complesso: la ricchezza delle proposte unita alla nuova libertà data al cliente di comporre la propria combinazione ideale può trasformarsi in un appiattimento delle scelte, in opzioni casuali, ma anche in una fruizione superficiale che privilegia il numero di stimoli e distrae dalla loro comprensione. Il rischio più evidente non è certo una diminuzione del numero di visitatori, quanto uno scollamento dalla missione e una perdita di impatto del particolare mix educazione/divertimento a favore di una progressiva assimilazione dell'offerta a quella di un parco giochi. La sfida si gioca dunque su un crinale sottile, percorribile proprio sulla base delle competenze già sviluppate da parte dell'organizzazione, sulla capacità di integrazione nel tempo dei diversi strumenti a disposizione, sulla continua coerenza con la vision e la mission e sulla continua verifica della capacità/volontà del visitatore di rispondere agli stimoli proposti.

Il processo di fruizione

La scelta di costruire esperienze sempre più articolate durante la visita è stata accompagnata da una attenzione crescente alle altre fasi del processo di fruizione con l'obiettivo via via più chiaro di integrarle fra loro. Nel pre-acquisto le iniziative dei primi anni sono state mirate a comunicare la struttura e a facilitare la prenotazione e l'accesso fisico. L'attenzione all'esperienza e ai problemi del cliente ha comunque trasformato, ad esempio, la semplice preparazione di cartelli di accesso sparsi nella città in un lavoro complesso mirato a rendere facile l'avvicinamento alle strutture in una città sconosciuta. Nel tempo, aumenta l'attenzione all'informazione per segmenti (privati e scuole) con scelte interessanti: per le scuole visite guidate per gli insegnanti e materiale informativo specifico, per le famiglie schede di presentazione dei percorsi per una scelta più facile e corretta in funzione di esigenze di tempo e di motivazioni attentamente monitorate.

Nella fase del post-acquisto i primi interventi sono mirati a "lasciare un ricordo dopo l'esperienza", quali schede di presentazione degli animali consegnate durante la visita o la creazione dello *shop* dove acquistare qualcosa di significativo per sé. Successivamente sono state avviate iniziative atte a offrire supporti specifici per la didattica da utilizzare al rientro in aula mirati a consolidare quanto vissuto durante la gita.

La dimensione virtuale

Naturalmente la dimensione virtuale ha fornito un ambito di intervento stimolante e in continua evoluzione. Prima della visita molte informazioni sono oggi disponibili nel nuovo sito inaugurato nel 2008 e dopo la visita molti approfondimenti sono affidati in modo crescente al virtuale, con la possibilità di ottenere foto, di chiedere informazioni particolari, di ottenere notizie su nuove iniziative ed eventi. Da poco si è cominciato a lavorare con una prospettiva di maggiore attivazione del cliente, creando *community* per lo scambio di informazioni e di opinioni. In particolare con la nascita di Acquario Village sono state attivate varie forme d'ascolto: sul sito ad esempio si invitano i visitatori a comunicare le loro convenienze, piuttosto che suggerimenti. La capacità di lavorare sulle fasi precedenti e successive alla fruizione appare cruciale proprio nella nuova prospettiva di "offerta libera" per il visitatore, dove le attività previste possono rappresentare momenti necessari per ottimizzare la soddisfazione e la comprensione dell'esperienza. Le attività da svolgere nel pre e post acquisto non rappresentano in questa logica un arricchimento del servizio, ma l'unica modalità che permette all'organizzazione di perseguire l'obiettivo di edutainment in presenza di una offerta ormai molto complessa. In questo modo l'organizzazione può sentirsi libera dalla urgenza di insegnare durante la visita, dove e quando il visitatore chiede, a volte, solo di potersi divertire. Gli aspetti cognitivi potranno essere infatti ripresi successivamente attraverso l'accesso autonomo ad una piattaforma informativa adeguata, on line e off line, capace di fornire risposte alla curiosità e all'interesse creato durante il percorso e che permette agli interessati di costruire – di co-costruire – una esperienza dotata di senso.

Marketing Interno

Dal processo evolutivo dell'organizzazione non poteva rimanere escluso il personale. L'attenzione alle risorse umane - risorsa da sempre necessaria durante la visita all'Acquario per supportare la comprensione delle informazioni fornite e per rendere più viva l'esperienza - ha richiesto nel tempo una pianificazione molto attenta in relazione a diversi aspetti. La selezione, ma anche la formazione, è stata oggetto di intervento continuo sia del personale tecnico – addetto alla gestione delle vasche – sia dello staff di marketing e gestionale. Il primo ha dovuto superare la propria cultura di partenza – che vedeva come unico "cliente" da salvaguardare l'animale e l'ambiente – e capire il valore formativo di un suo impegno diretto con il "cliente persona". Gli specialisti di marketing, alla ricerca delle modalità di intrattenimento del visitatore, hanno dovuto imparare a muoversi nel rispetto dell'ambiente marino. Nella nuova prospettiva del Village si nota come il personale coinvolto in attività implicate nell'edutainment, in modo diretto o indiretto, cresca in modo esponenziale. Non

solo personale in loco, ma anche personale sempre più distante dalla struttura (del territorio) richiede di essere formato e preparato a comportarsi in modo coerente con la missione di marketing del museo.

La ricerca di marketing

Il processo continuo di miglioramento e di affinamento di Acquario è presente anche per la dimensione ricerca di marketing. I punti di contatto con il cliente sono molteplici e di fondamentale importanza per monitorare e capire la percezione dell'offerta nel consumatore (ricerche di mercato, questionari, focus group, sito internet ecc). Dal 2003 Acquario effettua in modo sistematico una ricerca quantitativa quattro volte all'anno, per un totale di 1000 rilevazioni, per monitorare l'evoluzione della domanda: dati anagrafici (età, titolo di studio, professione, provenienza,), motivi della visita, modalità (mezzi usati, accompagnatori), fedeltà (altre visite svolte o previste), valutazioni su differenti aspetti della visita (accessibilità, scenografia, disponibilità del personale) e sulle varie sale (squali, delfini, coccodrilli) permettono di monitorare tendenze, impatto degli interventi, nuove richieste.

Una sola domanda mira a indagare aspetti emozionali: per ogni vasca/sala chiede al visitatore a conclusione della visita di individuare la parola più adatta per caratterizzarla.

La disponibilità e curiosità di Acquario a migliorare ulteriormente la propria conoscenza in campo esperienziale è all'origine della ricerca esplorativa della quale di seguito si presenta una sintesi. L'evoluzione dell'approccio di marketing esperienziale di Acquario evidenzia l'importanza di disporre di ulteriori informazioni: l'impatto del servizio proposto su emozioni e sensazioni dei visitatori, le attese "di emozioni" presenti nel cliente all'approssimarsi della visita e l'eventuale trasformazione di queste attese lungo il percorso sperimentato e, infine, la valutazione del visitatore a conclusione dei percorsi con attenzione alle dimensioni emozionali.

Dal punto di vista metodologica è stato utilizzato un questionario (a domande chiuse ed aperte) per rilevare, a livello sensoriale, il ruolo dei cinque sensi e, a livello emotivo, le dimensioni in parte già evidenziate nella ricerca quantitativa a disposizione. I questionari sono stati somministrati ad un campione di famiglie prima della visita (50 interviste) e uno a conclusione della stessa (50 interviste). Obiettivo della ricerca è stato esplorativo al fine di individuare tendenze per i singoli percorsi. Di seguito si espongono alcuni risultati di interesse.

1) *Tutti i cinque sensi appaiono coinvolti nella visita nella percezione del cliente, si evidenziano possibili differenze fra i sensi coinvolti nelle attese e dopo la fruizione. Ad esempio olfatto e udito sembrano meno coinvolti rispetto a quanto il cliente si aspettava*

segnalando che profumi e rumori tipici del mare sembrano meno capaci di incidere sull'esperienza, risultando poco "registrati" dal visitatore;

2) *Le componenti emozionali e cognitive presenti nelle attese e dopo la fruizione risultano articolate e dinamiche.* Ad esempio l'aspetto educativo, poco citato nelle attese, dopo la visita lascia il posto a termini di divertimento e coinvolgimento, a conferma della capacità della visita di fornire una esperienza di edutainment. La curiosità, dimensione vicina agli ambiti cognitivi, e spesso presente nelle attese, diventa uno dei termini più citati a conclusione della visita e indipendentemente dal percorso scelto;

3) *Il ricordo della visita e l'apertura a integrazioni successive sono altrettanto fondamentali.* Il visitatore si "porta a casa" una giornata rilevante per la dimensione relazionale e affettiva, ricca emotivamente, ma anche arricchente a livello cognitivo.

I risultati ottenuti appaiono decisamente stimolanti, da convalidare all'interno di un progetto di ricerca sistematico.

5.2 – Le osservazioni virtuali

Sono state approfondite 20 aziende di cultura appartenenti ai settori del festival (cinema e musica), del teatro di innovazione e del museo. Per ognuno di questi settori sono stati scelti operatori nazionali e internazionali operanti in ambiti confrontabili¹¹. L'analisi e le considerazioni emerse sono relative alla osservazione di elementi esperienziali presenti nei siti internet delle suddette organizzazioni, in particolare contenuti e modalità di informazione e di comunicazione utilizzati ed elementi e modalità di interazione con l'ambiente e di partecipazione presenti nel sito. Esse non possono di per sé essere considerate esaustive del generale operato delle rispettive aziende e organizzazioni mancando la parte propria dell'evento-esperienza dal vivo, anche se descritta nel sito web. In particolare gli elementi sono stati classificati utilizzando il *continuum* precedentemente individuato. Esso si sviluppa dalla "esperienza intrinseca" del prodotto servizio (la funzione educativa, la comunicazione "distante" di prodotto e di arte), verso la esperienza della comunicazione più prettamente commerciale (l'evento spettacolare che attrae pubblico) e verso, ancora, l'esperienza integrata che, "avvicinando" ambiente fisico e virtuale, predispone l'ambiente per essere fruibile sulla base delle capacità e degli interessi del visitatore. Successivamente tali elementi sono stati organizzati all'interno del processo di consumo nelle fasi di pre-fruizione, fruizione e post-fruizione.

Di seguito si tracciano le principali caratteristiche di settori e imprese indagate.

¹¹ Nel caso dei Musei sono stati considerati i soli operatori nazionali data la presenza del Museo Nazionale della Scienza e della Tecnologia (MNST), caso di eccellenza nel panorama italiano.

I Festival, di rilevanza nazionale o internazionale, contribuiscono al rinnovamento, alla diffusione e alla promozione dello spettacolo in tutte le sue espressioni per renderle accessibili al maggior numero di cittadini, al pubblico europeo e internazionale. Sono ammessi al contributo del FUS (in ottemperanza di criteri stabiliti) in quanto favoriscono: la comprensione di diversità culturale e linguistica e il dialogo interculturale, l'educazione all'immagine rivolte al pubblico giovanile (cinema), la promozione del turismo culturale (i festival musicali), l'integrazione del teatro con siti storici ed archeologici (teatro di prosa). I festival costituiscono momenti d'incontro tra le diverse culture, anche in forma di creazioni multidisciplinari tendenti alla contaminazione di più linguaggi espressivi. I festival di riferimento per l'attribuzione di contributi FUS per le attività cinematografiche sono: Venezia, Cannes, Berlino, Locarno, Montreal, Sundance film festival (Mibac Osservatorio dello Spettacolo, 2009).

Il Festival del Cinema si afferma come mezzo di promozione della produzione cinematografica. In Italia, ed anche internazionalmente, si assiste negli anni recenti ad una esplosione del numero di festival. Gli operatori indagati corrispondono a primari festival sia in ambito nazionale che internazionale. I nazionali hanno patrocinio o contributo del Mibac, gli internazionali sono indicati dal Mibac come festival di riferimento per l'assegnazione dei contributi FUS. I festival indagati sono: il Festival del Cinema di Venezia, il Torino Film Festival e il Festival Internazionale del Film di Roma in ambito nazionale, in ambito internazionale il Festival di Cannes, il Festival di Berlino (Berlinale) e il Toronto Film Festival.

Il Festival Musicale rappresenta un evento festivo e culturale spesso tenuto da una comunità locale e solitamente centrato su uno specifico tema. Ha carattere periodico e si può svolgere all'interno di una sola città o di una zona più ampia. La maggior parte dei Festival italiani rispondono alla necessità di bilanciare esigenze artistiche, finanziarie e di coinvolgimento di istituzioni locali, private e pubbliche, in un sistema sempre più integrato del territorio rispetto al quale il festival rappresenta un formidabile strumento di marketing. I festival promozionali fungono da strumento di comunicazione per l'impresa promotrice, il cui obiettivo è creare eventi dal vivo da accompagnare ai prodotti, al brand, agendo sulla interattività della manifestazione.

Tutti i festival musicali indagati corrispondono a primarie manifestazioni, sono orientati alla promozione e allo sviluppo dell'arte e presentano un forte legame con il territorio che li ospita. Il CocaColaLive@MTV è l'unico festival commerciale indagato rivolto alla promozione di un prodotto. I festival nazionali analizzati sono, oltre al CocaColaLive@MTV,

l'Italia Wave Love Festival (della Fondazione Arezzo Wave) e il Ravenna Festival (della Fondazione Ravenna Manifestazioni). Gli internazionali sono il Festival Internazionale di Benicassim (Spagna) e il Lowlands Festival (Olanda).

Il *Teatro d'Innovazione* occupa una posizione di nicchia all'interno del settore teatrale. Le attività principali riguardano la produzione di spettacoli per giovani e la formazione di operatori del settore (attori, coreografi, registi ecc.) con una offerta che riguarda spettacoli innovativi, spettacoli didattici, laboratori di formazione, seminari e collaborazioni con enti locali, pro loco e associazioni culturali. Il settore del teatro di innovazione (da sempre poco finanziato, sia dal pubblico, sia dal privato) nel corso degli anni ha comunque assistito alla nascita di istituti che, tramite agevolazioni e altri tipi di aiuti, sono stati in grado di operare e di contribuire alla ricchezza artistica dell'intero comparto. I teatri nazionali indagati corrispondono ai primi quattro teatri stabili di innovazione in ordine di contributo FUS 2008 assegnato e sono: il C.R.T. (Centro Ricerca per il Teatro) di Milano, il Teatro delle Briciole di Parma, la Fondazione Pontedera Teatro della provincia di Pisa e il C.S.C. (Centro Servizi e Spettacolo) di Udine. In ambito internazionale sono stati indagati il Théâtre de la Bastille di Parigi e il New World Stages di New York.

Il *Museo*: nell'ampio panorama museale italiano sono stati selezionati, oltre all'Acquario di Genova, tre musei considerati particolarmente rappresentativi in una recente ricerca volta a comprendere l'utilizzo da parte dei musei del sito web, musei che sono stati valutati secondo il modello dell'offerta di servizio incrementata, e successivamente ripensando alla offerta come esperienza. Essi sono il Museo della Scienza e della Tecnologia L. da Vinci di Milano, il Museo di Storia Naturale di Milano e il Museo del Cinema di Torino.

Di seguito si tracciano le principali evidenze osservate per settore.

Festival del Cinema

Il festival cinematografico per avere risonanza sui mezzi di comunicazione a livello nazionale ed internazionale mira a presentarsi sempre più come "esperienza" unica e irripetibile, fa leva sul *red carpet* e sul divismo, sulla memorabilità e le emozioni che può suscitare. I festival di Venezia, Cannes e Toronto, di alta mondanità, si rivolgono prevalentemente agli operatori del settore. Il festival di Venezia denota un limitato coinvolgimento della cittadinanza, mentre sia Cannes che Toronto presentano interessanti aperture al pubblico, sia dal vivo che nel virtuale. Torino Film Festival si qualifica come festival altamente specializzato, di piccole dimensioni, e che si rivolge a un pubblico di nicchia che vorrebbe fidelizzare. Il festival internazionale del film di Roma presenta una forte identità territoriale e si rivolge, come il Berlinale, ad un pubblico ampio.

L'offerta via web viene commentata di seguito relativamente al processo di fruizione. Nella fase di pre-fruizione, Roma e Cannes, coerentemente con il concetto di evento *glamour* e mondano, pubblicano foto e video di edizioni precedenti, oltre che informativa per gli operatori, per un pre-coinvolgimento del pubblico. Torino è poco informativo (evidentemente comunica offline nel territorio) e Venezia pubblica materiale informativo per il suo target (gli operatori). Berlino e Toronto presentano processi comunicativi avanzati: Berlino offre informazione personalizzata per target, anticipi delle proiezioni ed e-commerce, Toronto presenta ampie possibilità di interazione e partecipazione già nella fase di pre acquisto, da trailer, video e commenti di edizioni precedenti, ad anticipazioni, concorsi e possibilità di essere coinvolti in prima persona per alcune proiezioni.

La fase di fruizione vede Torino offrire on-site incontri con artisti e qualche foto sul web. Venezia offre servizi via web (prodotto ampliato) per gli operatori, Roma presenta momenti di interazione con il target (Fabbrica Progetti e Business Street) e propone informativa circa il prodotto allargato (convenzioni sul territorio). Cannes comunica e approfondisce la sua offerta incrementata: lezioni di cinema, omaggio agli artisti. Berlino e Toronto, oltre che presentare le molteplici attività dell'offerta incrementata, attivano anche in questa fase la partecipazione del pubblico: Berlino con la *community on line* relativa a Berlinale Talent Campus e Toronto con aggiornamenti in tempo reale del blog, variazioni e cambiamenti di programma.

La fase di post-fruizione vede i festival in posizione differenziata: Venezia e Torino in posizione statica senza interazione con il target, Torino addirittura prevede le newsletter a pagamento. Gli altri festival sono orientati alla partecipazione e interazione con il loro target, in particolare: Roma prevede un blog per giovani "Alice nella città", premi e indagini successive, Cannes ha previsto uno spazio interattivo con quiz a premi, newsletter, foto e video per il coinvolgimento emotivo del grande pubblico, Berlino fa continuare la *community on line* creata dal Berlinale Talent Campus con video streaming, trailer, on-TV, *boulevard* di foto; Toronto, oltre a proseguire i blog già presenti con i commenti degli spettacoli, prevede attività di continuazione (*round-year*) per target.

I Festival descritti vengono rappresentati in Figura 1 dove sull'asse orizzontale è rappresentato il focus esperienziale, dalla esperienza (intrinseca) di Prodotto-Servizio di Arte, alla esperienza-evento spettacolare, alla esperienza integrata. Sull'asse verticale è rappresentato il processo di acquisto nelle fasi di pre-fruizione, di fruizione e di post-fruizione.

Figura 1 – Posizionamento esperienziale Festival del Cinema

Festival del Cinema			
Focus			
	Prodotto e Servizio	Esperienza	Esperienza Integrata
Pre-Fruizione			
Fruizione			
Post-Fruizione			

Fonte: analisi siti internet

Si nota bene come festival molto attenti alle caratteristiche di arte e di qualità, come Berlino e Cannes, forniscono esperienze più complete, utilizzando elementi sostanziali già insiti nel loro *concept*, al fine di fidelizzare i loro pubblici, ampliare il target e coinvolgere anche la comunità locale che, direttamente o indirettamente, può favorire il sostegno e la continuità dell'iniziativa. Cannes, ad esempio, pur rivolgendosi a operatori e professionisti, e consentendo l'accesso fisico al pubblico in condizioni poco agevoli (rappresentazioni sulla spiaggia), ha recentemente introdotto nel sito per fidelizzare il pubblico generico elementi di coinvolgimento emotivo nella fase di post-fruizione. Si segnala anche come festival più commerciali e di recente costituzione (Roma) possono consolidare i legami con il territorio e fidelizzare i target attraverso il sito internet. Da rilevare la mancata capitalizzazione dei forti connotati esperienziali nella post fruizione per quanto riguarda Venezia che, pur presentando punti di forza interessanti, non è ancora stato in grado di creare un "percorso" da coinvolgere la città (cittadini e stakeholders). Rilevante anche il caso di Torino che, nonostante la parola chiave per il target sia "fidelizzazione", non ha previsto alcuna attività di interazione con il suo pubblico, nè aspetto emozionale da inserire nel sito. Berlinale per Torino può essere un utile *benchmark*.

Festival Musicali

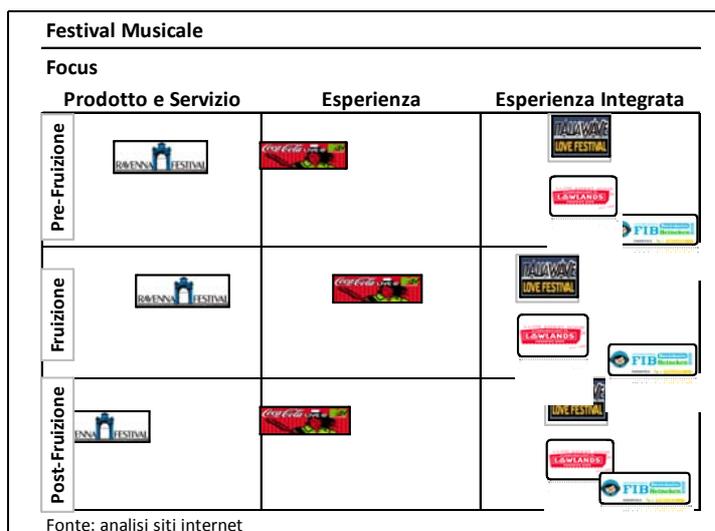
Gli operatori indagati in ambito festival musicali si presentano già molto differenziati. Il Ravenna Festival rappresenta la tradizione in termini di pubblico e di offerta musicale. Il suo sito web ricco di contributi audio, video e di immagini si presenta in maniera semplice ed esaustiva su due percorsi: il festival e la biglietteria. Il Coca Cola Live@MTV presenta un contenuto promozionale sintetico dell'evento legato al prodotto, carente nel coinvolgere attivamente il fruitore. I festival Italian Wave Love, Lowlands e Benicassim hanno tutte le caratteristiche per coinvolgere i loro target, per immergerli nelle esperienze diverse con

elementi grafici, e per permettere fruizione e partecipazione attiva (concorsi: Wave band e Elettrowave challenge) o fruizione passiva a secondo del target di riferimento già nella fase di pre-fruizione.

Per quanto riguarda la fase di fruizione, nel caso del Ravenna Festival è presente il servizio di biglietteria on-line ed una sezione dedicata per il target Stampa. CocaColaLive@MTV si limita a fornire informazioni di tipo logistico relative alla *location*, mentre la presenza di immagini e video poco organizzate non favorisce partecipazione ed esperienza. Gli altri tre festival in maniera differente offrono tutti una partecipazione virtuale all’evento fino al coinvolgimento attivo attraverso strumenti interattivi quali concorsi ed altri stimoli di fruizione attiva. Essi presentano anche molte componenti di servizio ampliato.

La fase di post-fruizione, infine, vede Ravenna utilizzare la sola newsletter non personalizzata per il mantenimento del rapporto con il cliente. CocaColaLive@MTV pare non prestare interesse nel coinvolgimento attivo del suo target presentando una assenza di servizi e strumenti di interazione e partecipazione. I tre altri operatori sono decisamente attivi: l’Italian Wave Love favorisce interazione e partecipazione attraverso diverse *community*, forum e svariati strumenti di dialogo e interazione diretta con l’organizzazione, il Lowland utilizza forum, newsletter e piattaforme virtuali per garantire partecipazione e interazione con i clienti, inoltre offre una sezione di e-commerce per mantenere vivo il ricordo con i suoi prodotti, Benicassim utilizza una sezione dedicata all’e-commerce per rafforzare il marchio e fidelizzare i clienti, oltre a forum e newsletter. I festival musicali sono rappresentati secondo il loro posizionamento esperienziale nella figura 2.

Figura 2 – Posizionamento esperienziale Festival Musicale



Il Coca Cola Live@MTV, un festival commerciale e promozionale, dal punto di vista del coinvolgimento e della interazione con l’utente risulta carente. Non è in grado di sollecitare

l'attenzione del cliente potenziale, sia nella parte di strumenti specifici di interazione e partecipazione, sia, soprattutto, nella presentazione grafica priva di immagini dinamiche che risulterebbero coerenti con il target all'avanguardia a cui si rivolge.

Il Ravenna festival, pur essendo sufficientemente ricco in fase di prefruizione, in grado dunque di coinvolgere, anche emozionalmente, l'attenzione del fruitore, risulta carente di strumenti di interazione e partecipazione utili nelle successive fasi, e in particolar modo nel processo di mantenimento del cliente. In questo caso interventi mirati di continuità potrebbero portare risultati di maggior integrazione territoriale, e strumenti partecipativi permetterebbero di dialogare meglio con il target più giovane. L'Italian Wave Love, al pari dei festival internazionali di Lowland e Benicassim, consente ai suoi diversi target di fruire passivamente o di partecipare direttamente alle esperienze in tutte le fasi del processo.

Teatro di innovazione

Nel teatro di innovazione la componente di prodotto-servizio è trainante, e altrettanto importante dovrebbe essere l'attenzione al cliente visto che la componente di formazione e innovazione è la ragione d'essere di tale teatro. Gli operatori analizzati presentano delle differenze di approccio al mercato. Il C.R.T., forte del suo brand e di un archivio tra i più ricchi, mette a disposizione dei suoi utenti online l'archivio delle produzioni, fornendo già un'esperienza al fruitore. Il navigatore ritrova poi informazioni dettagliate sugli spettacoli in corso, la storia, unitamente a vari punti di contatto (email) con la struttura. Briciole presenta un sito vetrina molto attrattivo in cui sono presenti contenuti multimediali, le informazioni sono chiare e particolareggiate. Anche Pontedera presenta un sito vetrina esperienziale: grafica accattivante e accesso chiaro e semplice alle informazioni, archivio fotografico che stimola il navigatore, coinvolgimento del pubblico alle attività della fondazione attraverso le news. Bastille si differenzia relativamente all'azione della newsletter, efficace e continuamente aggiornata. CSS e NewWorld presentano una attenzione particolare a coinvolgere il pubblico nella fase di pre-fruizione: CSS aiuta e incuriosisce il cliente nella comprensione delle attività e nelle scelte attraverso l'accuratezza dei contenuti, NewWorld coinvolge il pubblico in vario modo con iniziative dedicate per target, newsletter e forum.

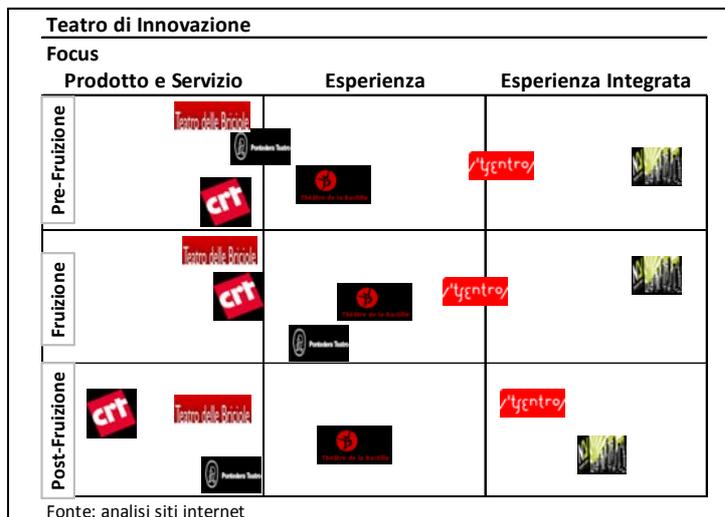
Da segnalare nella fase di fruizione che, ad eccezione del CRT, i teatri forniscono indicazioni per raggiungere il luogo e il ritiro dei biglietti. Vengono difficilmente indicati i servizi aggiuntivi presenti, come guardaroba, parcheggio, galleria d'arte, entrata per i disabili, indicate ad esempio dal NewWorld.

Nella fase di post fruizione i teatri C.R.T., Briciole e Pontedera non presentano attività di interazione e partecipazione con i fruitori, mentre Bastille permette di incontrare gli artisti per

domande sugli spettacoli. Diverso approccio per CSS e NewWorld che, entrambi, prestano attenzione al cliente: CSS permette l'interazione diretta attraverso la *community* del teatro su Facebook, così come in NewWorld la chat è elemento sfruttato per misurare il livello di soddisfazione.

La Figura 3 rappresenta il focus esperienziale dei teatri di innovazione.

Figura 3 – Posizionamento esperienziale Teatri di Innovazione



Interessante rilevare come sia presente, ancora più che nei settori precedentemente analizzati, l'esperienza intrinseca legata al prodotto culturale che viene in parte utilizzata nella fase informativa di pre-fruizione e, alcune volte (Pontedera), vede il cliente coinvolto nelle attività del teatro. Da evidenziare anche come C.R.T. pur connotato per l'elevato carattere innovativo e l'originalità della sua produzione, al pari di Pontedera e Bastille, risulti più arretrato di questi nel processo di evoluzione esperienziale, e sia concentrato su posizioni tradizionali di focus di prodotto e servizio, senza sfruttarne le potenzialità. Nello svolgimento del processo di acquisto e nella importante fase di post-fruizione queste esperienze intrinseche vengono dimenticate, non cogliendone l'opportunità. Si evidenzia nel panorama italiano il caso del CSS molto focalizzato alla comprensione del cliente.

Museo

Il Museo della Scienza e delle Tecnologia L. da Vinci di Milano è considerato un caso di eccellenza nel panorama italiano. Esso esprime una attenzione sistematica e ben articolata dell'ascolto del cliente che si evidenzia lungo tutto le fasi del processo di fruizione e si realizza nella attivazione di esperienze online e offline. Questo è il risultato di un lavoro e di un processo che si sono sviluppati nel corso degli ultimi dieci anni e che non sono stati privi di momenti di squilibrio e di disallineamento all'interno del sito e tra sito e struttura, creando anche momenti di tensione (Fiocca, Battaglia, Santagostino, 2006). Anche Acquario presenta

una buona interazione e partecipazione, anche online, in tutte le fasi del processo di fruizione. Il Museo di Storia Naturale di Milano e il Museo del Cinema di Torino rappresentano importanti realtà per numero di visitatori e per qualità della loro offerta. Analizzati rispetto alla offerta come esperienza per il visitatore evidenziano posizioni molto differenti: sia il Museo di Storia Naturale, che il Museo del Cinema limitano la loro azione alla prima fase del processo, l'esperienza di anticipazione, fornendo informazioni pratiche sul museo, descrizioni sommarie della collezione e limitandosi a menzionare le attività didattiche senza fornire materiali integrativi che supportino il visitatore durante la visita. Il rischio è che molto dei contenuti non venga apprezzato e che la collezione venga guardata per lo più con curiosità senza la realizzazione di alcun accrescimento culturale.

Figura 4 – Posizionamento esperienziale Musei

Musei			
Focus			
	Prodotto e Servizio	Esperienza	Esperienza Integrata
MUSEO DI STORIA NATURALE			
MUSEO DEL CINEMA			
MUSEO DI STORIA NATURALE			

Fonte: analisi siti internet, dettagli in Appendice - SK D

Secondo l'utilizzo dell'esperienza la loro posizione è differente, il primo mostra una posizione molto focalizzata sul prodotto-servizio tradizionale esprimendo apparentemente una posizione allineata con la gran parte dei musei, l'altro ha interpretato l'online trasferendo solo parzialmente, e nella fase di pre-fruizione, il notevole potenziale emozionale. Ciò che stupisce, conoscendo le realtà specifiche, è il contrasto tra quanto rilevato in questa osservazione online e l'essenza dell'offerta dei musei che si caratterizza, come recita la brochure, per “la magia e la meraviglia delle collezioni” e per “le esposizioni più emozionanti”, per i contenuti e le modalità in cui vengono proposti oltre che per la elevata connessione con il territorio. Evidentemente questi musei non hanno ancora colto la valenza del web e non vi hanno ancora trasferito il mondo esperienziale già presente dal vivo.

6 Conclusioni e implicazioni manageriale

La ricerca conferma che il marketing esperienziale, o l'approccio esperienziale, svolge un ruolo importante per le aziende di cultura.

Le evidenze confermano anche che in tutti i settori di cultura esplorati la logica della esperienza è presente. Chiaramente in molti casi gli strumenti utilizzati mancano di sistematicità e di visione integrata (anche di lungo periodo), ma testimoniano comunque una vivacità e un interesse da coltivare. Il caso presentato, oltre a testimoniare i livelli e i risultati che una applicazione sistematica guidata da una vision può portare, ha avuto l'obiettivo di declinare il processo che ha portato all'eccellenza. Essa si raggiunge passo dopo passo, intervenendo in modo integrato su un insieme di strumenti che messi in atto successivamente consentono di raggiungere gli obiettivi posti. Il successo non appare legato all'intuizione né alla creatività, né alla spettacolarità legata agli investimenti, ma è il risultato di una continua e attenta osservazione e ascolto del cliente al fine di intervenire per gradi nella creazione delle occasioni e dei percorsi più adatti. Il processo di crescita deve rispettare i tempi richiesti dalle situazioni specifiche del target e anche dell'impresa. L'analisi virtuale conferma, infatti, che i settori analizzati hanno diversi percorsi di maturazione, evidentemente legati alle esigenze e attese dei target cui si riferiscono. Il settore musicale è più avanzato in termini di utilizzo di esperienza nel web anche per gli operatori nazionali.

Si rileva in tutti i settori indagati l'utilizzo di strumenti di taglio esperienziale attivati soprattutto nella fase precedente all'acquisto per la preparazione della visita, valorizzando tipicamente esperienze intrinseche di prodotto. Foto, filmati e video sono entrati, infatti, in modo significativo nelle offerte del settore culturale. Si notano anche esperienze di coinvolgimento parziale e di proposte di partecipazione che non vengono successivamente gestite dalle organizzazioni. Esistono invece anche nel panorama italiano organizzazioni di cultura che hanno avviato processi avanzati di contatto con i loro pubblici utilizzando approcci più articolati che integrano attività di esperienza coinvolgendo il cliente anche a distanza, e a visita conclusa.

L'insieme dei casi mostra comunque un panorama molto differenziato che suggerisce la prosecuzione del lavoro di ricerca al fine di ottenere una conferma e approfondimento di quanto delineato.

Bibliografia

- Addis M. (2002), "Nuove tecnologie e consumo di prodotti artistici e culturali: verso l'edutainment", *Micro & Macro Marketing*, No.1, pp.33-59.
- Addis M. (2005), *L'esperienza di consumo. Analisi e prospettive di marketing*, Pearson Education Italia, Milano.
- Addis M., (2007), *Ad uso e consumo: il marketing esperienziale per il manager*, Pearson Education Italia, Milano.

- Arnould E. J., Thompson C.J. (2005), "Consumer culture theory (CCT): twenty years of research", *Journal of Consumer Research*, No.31, pp.868-882.
- Arnould E. J., Thompson C.J. (2007), "Consumer culture theory (and we really mean theorethics)" in Belk R.W., Sherry J.F., *Consumer Culture Theory, Research in Consumer Behavior*, Vol.11, Oxford, Elsevier.
- Arnould E. J., Price I., Zinkan G. (2002), *Consumers*, N. J., Mc Graw-Hill.
- Baia Curioni S., Forti L., Martinazolli L. (2009), "Contemporary art museums in Europe: A comparative study on their stakeholder management", proceedings from AIMAC 2009 "10th International Conference on Arts & Cultural Management", Dallas, Texas USA, June28-July1.
- Battaglia L. (2009), "Internet e la gestione del cliente nel mercato dello spettacolo (Performing Arts)", in Andreani J.C., Collese U. (a cura di), *Atti del VIII Congresso Internazionale Marketing Trends*, Parigi 15-17 Gennaio, Dipartimento di Economia e Direzione Aziendale, Università Ca' Foscari Venezia.
- Besana A. (a cura di) (2007), *Economia dell'heritage italiano, Da casa a concept museale*, LED Edizioni universitarie, Milano.
- Busson A., Evrard Y. (2009), "Web 2.0 : a new old media or a truly new media ?", proceedings from AIMAC 2009 "10th International Conference on Arts & Cultural Management", Dallas, Texas USA, June28-July1.
- Carù A. (2007), *Consumo e marketing dei servizi. L'evoluzione verso esperienze e soluzioni*, Egea, Milano.
- Carù A., Cova B. (2003), "Esperienza di Consumo e Marketing Esperienziale: radici diverse e convergenze possibili", *Micro & Macro Marketing*, No. 12, pp.187-211.
- Carù A., Cova B. (2009), "Referents as facilitators of the immersion process in an aesthetic experience: The case of the exhibition annisettanta (the 1970's)", proceedings from AIMAC 2009 "10th International Conference on Arts & Cultural Management", Dallas, Texas USA, June28-July1.
- Carù A., Rurale A., Miniero G. (2009), "Measuring customer satisfaction in a multitarget cultural institution: Evidences for "Milano per La Scala" Foundation", proceedings from AIMAC 2009 "10th International Conference on Arts & Cultural Management", Dallas, Texas USA, June28-July1.
- Colbert F. (2003), "The Sydney Opera House: An Australian Icon", *International Journal of Arts Management*, Vol. 5, No.2, pp. 69-77.
- Conway T., Leighton D.(2009), "'Staging the past, enacting the present': Experiential marketing in the performing arts and heritage sectors", proceedings from AIMAC 2009 "10th International Conference on Arts & Cultural Management", Dallas, Texas USA, June28-July1.
- Cova B. (2008), "Marketing tribale e altre vie non convenzionali: quali ricadute per la ricerca di marketing", *Micro&Macro Marketing*, No. 3, pp.437-447.
- Cova B., Giordano A., Pallera M. (2007), *Il Marketing non convenzionale*, Il Sole 24 Ore, Milano.
- Csikszentmihalyi M. (1997), *Finding flow, The Psychology of Optimal Experience*, Harper & Row, New York.

- Dubois A., Gadde L. (2002), "Systematic combining: an abductive approach to case research", *Journal of Business Research*, No.55, pp.553-560.
- Fabris G.P. (2008), *Societing. Il marketing nella società postmoderna*, Egea, Milano.
- Fabris G.P. (2003), *Il nuovo consumatore: verso il postmoderno*, Franco Angeli, Milano.
- Fiocca R. (2008) "Quanto è convenzionale il marketing non convenzionale?", *Micro&Macro Marketing*, No.3, pp.455-458.
- Fiocca R., Battaglia L., Santagostino MR. (2006) (a cura di), *Il museo fra cultura e management*, McGraw-Hill, Milano.
- Gilmore J.H., Pine II B.J. (2002), "Customer experience places: the new offering frontier", *Strategy & Leadership*, Vol.30 No.4, pp. 4-11.
- Gilmore A., Rentschler R. (2002), "Changes in museum management. A custodial or marketing emphasis?", *Journal of Management Development*, Vol.21 No.10, pp. 745-760
- Gronroos C. (2008), "Service Logic revisited: who creates value? And who co-creates?", *European Business Review*, vol20, No.4, pp. 298-314.
- Gronroos C. (2002), *Marketing e management dei servizi*, Isedi, Torino.
- Grove S.J, Fisk R. P. (1983), "The Dramaturgy of Services Exchange: An Analytical Framework" in L. L. Berry, G. L. Shostack e D. Upah (a cura di), *Emerging Perspectives on Services Marketing*, Chicago, AMA.
- Grove S.J., Fisk R.P., Jhon J. (2000), "Services as Theatre, Guidelines and Implications", in Shwartz A. e Iacobucci D. (a cura di), *Handbook of Services Marketing and Management*, Thousand Oaks, Sage.
- Gummerson E. (1999), *Total Relationship Marketing*, ButterWorth-Heinemann, Oxford.
- Hirschman E. C., Holbrook M.B. (1982), "Hedonistic Consumption: Emerging Concept, Methods and Propositions", *Journal of Marketing*, vol. 46, pp. 92-101.
- Iasevoli G., Massi M. (2008), "Il ticketing management nei settori culturali: indagine sui musei di Roma", *Economia della Cultura*, No.1, pp. 63-74.
- Joy N., Sherry J. F. jr (2003), "Speaking of Art as Embodied Imagination: A Multisensory Approach to Understanding Aesthetic Experience", *Journal of Consumer Research*, Vol.30, pp. 259-282.
- Kotler N., (2004), "Commentary; New Ways of Experiencing Culture: the Role of Museums and Marketing Implications", *Museum Management and Curatorship*, Vol.19, No.4., pp. 417-425.
- Kotler N., Kotler P. (1999), *Marketing dei musei*, Edizioni di Comunità, Torino.
- Lazzaro E., Greco L. (2009), "A new market of publicly owned artworks in Italy", proceedings from AIMAC 2009 "10th International Conference on Arts & Cultural Management", Dallas, Texas USA, June28-July1.
- Lehn H. C. (2005), "Accounting for New Technology in Museum Exhibitions", *Journal of Marketing*, Vol.7, No.3, pp. 11-19.
- Leighton D. (2007), "In the fame: investigating the use of mobile phone photography in museum", *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, No.12, pp. 308-319.
- Lovelock C, Wirtz J. (2007), *Marketing dei servizi*, edizione italiana, Pearson Paravia Bruno Mondadori.

- Luraghi S., Stringa P. (2006), *Marketing culturale. Valorizzazione di istituzioni culturali, strategie di promozione del territorio*, Franco Angeli, Milano.
- Lush R.F., Vargo S.L. (2006), "Service-dominant logic: reactions, reflections and refinements", *Marketing Theory*, vol.6, No. 3, pp.281-288.
- Mibac Osservatorio dello Spettacolo (2009), *Relazione sull'utilizzazione del Fondo Unico per lo Spettacolo Anno 2008*.
- Oliver R.L. (2006), "Co-producers and co-participants in the satisfaction process: mutually satisfying consumption", in Lush R.F., Vargo S.L., *The service-dominant logic of marketing: dialog, debate and directions*, Armonk, NY.
- Petkus E. Jr (2004), "Enhancing the application of experiential marketing in the arts", *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, Vol.9, No.1, pp. 49-56.
- Pine J., Gilmore J.H. (2000), *L'economia delle esperienze*, Etas, Milano.
- Prahalad C.K. (2004), "The co-creation of value, in Invited Commentaries on Evolving to a New Dominant Logic for Marketing", *Journal of Marketing*, vol.68, No.1, pp. 18-27.
- Rentschler R. (2002), "Museum and Performing Arts Marketing: The age of Discovery", *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, vol 32, No.1, pp. 7-14.
- Saltini S. (2003), "Dal prodotto al mercato: nuovi orientamenti del marketing culturale", *Economia della Cultura*, Vol.13, No.3, pp. 371-380.
- Salvemini S., De Colle S. (2009), "Fairs and biennials of contemporary art: What respective roles in the international art market?", proceedings from AIMAC 2009 "10th International Conference on Arts & Cultural Management", Dallas, Texas USA, June28-July1.
- Salvemini S., Morganti I., Nuccio M. (2009), "Beyond the impact analysis: A cultural framework for evaluating festivals", proceedings from AIMAC 2009 "10th International Conference on Arts & Cultural Management", Dallas, Texas USA, June28-July1.
- Santagostino M. R. (2006), Il ruolo del marketing nel museo, in Fiocca R., Battaglia L., Santagostino MR. (a cura di), *Il museo fra cultura e management*, McGraw-Hill, Milano.
- Schmitt B. (1999), *Experiential Marketing*, Free Press, New York.
- Sciarelli F. (2002), "Teatro di Roma: una nuova strategia, un nuovo pubblico", *Economia della cultura*, Vol.12, No.2, pp. 269-277.
- Sciarelli F., Caniparoli L., Guardiola D. (2009), "Value creation: Purgatorio of art", proceedings from AIMAC 2009 "10th International Conference on Arts & Cultural Management", Dallas, Texas USA, June28-July1.
- Scott C. (2004), "The Olympics in Australia: Museums Meet Mega and Hallmark Events", *International Journal of Arts Management*, Vol.7, No.1, pp. 32-44.
- Severino F., Minnella F. (2008), "Consumi e abitudini culturali giovanili a Roma. Il pubblico di ENZIMI", *Economia della Cultura*, No.1, pp.101-107.
- Sibilio Parri B., Dainelli F. (2009), "Accountability level in museum communication via web: An international comparison", proceedings from AIMAC 2009 "10th International Conference on Arts & Cultural Management", Dallas, Texas USA, June28-July1.
- Sicca LM., Zeller B. (2000), "L'analisi delle organizzazioni artistiche attraverso il modello cliente-fornitore", *Economia della cultura*, Vol.10, No.2, pp. 181-193.
- Stumpo G. (2006), "I consumi culturali: le abitudini dei cittadini italiani", *Micro & Macro Marketing*, Vol.16, No.2, pp.179-189.

- Tacchino C., Li Cauli (2009), "Cultural fertilization and local brand positioning from policies to micro-marketing: The case of the City of Milano and Piccolo Teatro", proceedings from AIMAC 2009 "10th International Conference on Arts & Cultural Management", Dallas, Texas USA, June28-July1.
- Trimarchi M. (2004), "La tecnomusa: innovazione e organizzazione nello spettacolo dal vivo", *Economia della cultura*, Vol.14, No.2, pp.189-198.
- Troilo G. (2002), "Postmodernità consumo e marketing dei beni artistici e culturali", *Micro & Macro Marketing*, No.3, pp. 9-31.
- Varaldo R. (1998), "La svolta dell'orientamento al mercato nel sistema dei beni artistici e culturali", *Banca Toscana Studi e Informazioni*.
- vom Lehn Dirk (2006), "Embodying experience. A video-based examination of visitors' conduct and interaction in museums", *European Journal of Marketing*, Vol.40, No.11/12, pp. 1340-1359.
- Zarantonello L. (2005), "Marketing ed esperienza: quali approcci possibili", *Micro & Macro Marketing*, No.13, pp.177-196.
- Zorloni A. (2009), "Achieving excellence: Investigation into the use of performance indicator in museums", proceedings from AIMAC 2009 "10th International Conference on Arts & Cultural Management", Dallas, Texas USA, June28-July1.