

Fulvio Fortezza

Università degli Studi di Urbino “Carlo Bo”

Facoltà di Economia – Dipartimento di Studi Aziendali e Giuridici (DISAG)

Via Saffi, 42 – 61029 Urbino (Pu)

Tel: 0722-305542

e-mail: fulvio.fortezza@uniurb.it

Tonino Pencarelli

Università degli Studi di Urbino “Carlo Bo”

Facoltà di Economia – Dipartimento di Studi Aziendali e Giuridici (DISAG)

Via Saffi, 42 – 61029 Urbino (Pu)

Tel: 0722-305526

e-mail: tonino.pencarelli@uniurb.it

Il marketing delle esperienze fra specificità e tendenze evolutive. Il caso Wish Days^{* **}

Abstract

The paper analyzes the concept of “experience” from a managerial point of view.

“Experience” in marketing has been the recipient of a good deal of attention over the years, and more recently it has been subject to specific definition, study and critical review.

However, while most studies have focused on “experiential marketing”, marketing of those who create the experience – the so-called “experience builders” – has remained relatively neglected. Businesses involved in this research are usually placed among the wider and more generic context of “services”.

This paper begins with the results from the Pine and Gilmore study (1999), according to which experiences can be specific outputs, in addition to being drivers for goods and services. It enquires into the particular aspects of experience offerings and the related marketing approach and focuses on the definition of a potential conceptual framework.

Evidence has been obtained from the case study of “Wish Days”, an up and coming firm located in Verona, which, in just a few years, has made a name for itself as the leader in the Italian experiential “gift market”. Wish Days has cleverly and creatively taken advantage of the business opportunities that have been emerging from recent trends in society and in particular in the new definition of leisure time and the role it plays in people’s perception of satisfaction and happiness.

Keywords: experience, value creation, experience offerings, experiential gift, leisure time, experience marketing, tourism, service management.

Parole-chiave: esperienze, creazione di valore, offerte esperienziali, regalistica esperienziale, tempo libero, marketing delle esperienze, turismo, management dei servizi.

* Sebbene il paper sia frutto di un lavoro comune degli autori, i § 2, 3.1, 3.2, 4 sono da attribuirsi a Fulvio Fortezza, mentre i § 1, 3.3 e 5 sono da attribuirsi ad entrambi.

** Per le preziose informazioni fornite e per la gentile e premurosa collaborazione si ringraziano il dott. Andrea Dusi (Amministratore Delegato e Co-fondatore Wish Days), la dott.ssa Cristina Pozzi (Direttore Generale e Co-fondatore Wish Days), la dott.ssa Livia Napoleone (Responsabile Progetti Speciali Wish Days), il dott. Alessandro Racasi (Development Manager Emozione3).

1. Note introduttive

Il paper affronta il tema dell'esperienza, considerato in una prospettiva manageriale e di marketing.

Di “*esperienza*” si parla oramai da diversi anni nella letteratura di marketing, dapprima con riferimento ai comportamenti di consumo (Holbrook e Hirschman, 1982), soprattutto in specifici ambiti come l'arte e la cultura (Troilo, 2002), che sono “strutturalmente esperienziali”. Nel tempo questo filone ha destato crescente interesse fra gli studiosi, oltre che numerose applicazioni in azienda.

Tutto ciò parallelamente all'evoluzione della società, degli stili di vita e dei modelli di consumo, sempre più orientati alla ricerca, da parte degli individui, di gratificazioni emozionali e di stimolazioni sensoriali (Fabris, 2003).

Così, il filone esperienziale si è progressivamente accreditato come una delle più interessanti evoluzioni del *marketing concept*, assieme al più consolidato filone del marketing relazionale (Resciniti, 2008). In tal senso, esso non sembra destinato ad essere una delle tante “panacee di marketing” (Badot e Cova, 2008) che invece stanno proliferando in questi ultimi anni, determinando il pericolo di un indebolimento della disciplina, nel senso di una crescente confusione e di un inflazionamento da “nuovi marketing” (Fortezza, 2009). In letteratura, peraltro, il filone esperienziale è stato di recente oggetto di approfondimenti e di specificazioni (Carù e Cova, 2007; Tortora, 2007), che contribuiscono a renderne più solide le fondamenta e, in linea di principio, maggiormente efficaci le applicazioni.

È anche interessante il fatto che negli ultimi anni si siano affermate due Scuole di riferimento in ambito esperienziale: quella *anglosassone*, fautrice di un orientamento più “forte e spettacolare” al tema dell'esperienza (Schmitt et al., 2004), e quella *mediterranea* (Cova, 2003; Carù e Cova, 2006), che insiste sul tema dell’“autenticità” e propende quindi per un orientamento all'esperienza più relazionale e meno pianificato (Resciniti, 2004). Del resto, va anche sottolineato che è in atto un avvicinamento fra queste due prospettive (Pine e Gilmore, 2007), sotto la spinta di un mondo che nel suo complesso tende verso una maggiore autenticità (più consapevole, più “verde”, più sostenibile).

Al momento si dispone di una letteratura di *marketing esperienziale* e di *marketing dell'esperienza* (Carù e Cova, 2003; Zarantonello, 2005) che acquisisce crescente consistenza, dove l'esperienza viene vista come uno strumento per creare valore sostanziale (“esperienza come elemento del sistema di prodotto”) o valore percepito (“esperienza come segnale di valore”), mentre appaiono ancora esigui i contributi sul marketing delle imprese che hanno

come core business proprio le *esperienze* (produttori o retailer di esperienze), intese come output a sé stanti, fatta eccezione per il lavoro di Valdani e Guenzi (1998), relativo ai parchi tematici e comunque focalizzato sull'*entertainment*, che è solo uno dei possibili business esperienziali. Peraltro, in questo caso, le esperienze di divertimento all'interno dei parchi vengono qualificate come un particolare segmento dell'offerta di servizi. Vi sono poi i lavori di Pencarelli e Forlani (2002, 2007), che considerano il "prodotto esperienza turistica" nella complessa prospettiva (sistemica) territoriale, ed il contributo di Bartolazzi et al. (2008), dove vengono analizzate le specificità degli eventi, concepiti come "esperienze mediterranee".

In questo lavoro si assume che:

- le *esperienze* rappresentino effettivamente una nuova forma di "output", distinta rispetto ai *servizi* (Pine e Gilmore, 1999). Assieme alle *trasformazioni* (configurazione di output più complessa) rappresentano aree di business ad elevato valore, perché rispondenti ai bisogni caratterizzanti larghi strati dell'attuale società;
- si può parlare di un vero e proprio "comparto delle esperienze" (comprendente anche le trasformazioni), di cui bisogna tener conto anche nelle analisi finalizzate alla quantificazione del peso delle diverse "attività produttive". Nell'ambito di questo comparto rientrano tutti gli operatori che si fanno pagare consapevolmente per un "output esperienziale";
- l'evoluzione degli stili di vita, delle aspettative e del modo in cui viene concepito il tempo libero è una fonte di opportunità competitive e di profitto, qualora si adotti una logica "creativa" nell'analisi e nella conformazione del business (concetto, architettura, modello).

I principali obiettivi di ricerca sono i seguenti:

- a) *individuare e qualificare le specificità degli "output esperienziali" rispetto ai servizi;*
- b) *indagare le peculiarità del "marketing delle esperienze", proponendo un modello concettuale applicabile a diverse tipologie di "operatori dell'esperienza", alla luce anche delle tendenze in atto dal lato dell'offerta, dove un interessante elemento di novità è rappresentato dal segmento dei "gift esperienziali", che negli ultimi anni ha mostrato significativi tassi di crescita;*
- c) proprio in merito a questo tipo di operatori, in particolare, si formulano alcune ipotesi interpretative circa *le criticità che essi dovranno presumibilmente affrontare* alla luce di una concorrenza già molto agguerrita ed in crescita e di un possibile rischio di banalizzazione delle esperienze "impacchettate e collocate a scaffale".

Il lavoro si avvale dell'analisi della letteratura sull'evoluzione degli stili di vita e dei modelli di consumo legati al tempo libero, della letteratura sul marketing esperienziale e dello studio dal caso "Wish Days", impresa localizzata a Verona. Lo studio del caso si è avvalso di interviste dirette ripetute all'amministratore delegato ed a vari manager dell'azienda, dell'analisi di documenti aziendali e del metodo dell'osservazione partecipante sulle modalità di gestione dell'offerta. L'azienda è stata selezionata come caso emblematico, perché capace di diventare in pochi anni un punto di riferimento nei mercati B2C e B2B delle esperienze in Italia, dando vita ad un vero e proprio "oceano blu" (Kim Chan e Mauborgne, 2005) nell'ambito del tempo libero.

2. L'evoluzione dello scenario socio-culturale e la "prospettiva esperienziale"

Soddisfatti in modo ampio, per larghi strati della popolazione, i precedenti bisogni, tipici di una società in fase di sviluppo, oggi gli individui, disorientati dai cambiamenti della postmodernità (Beck, 2007), sono alla ricerca soprattutto di significati e di senso (Fabris, 2003, 2008), che spesso ritrovano in offerte di mercato. Queste ultime sono in grado o di riprodurre la valenza e l'utilità di esperienze di vita che in precedenza venivano auto-prodotte¹, oppure di generare una serie di esperienze e di occasioni di esperienza originali, connesse alla sfera dell'appagamento sensoriale ed emozionale profondo².

Ciò scaturisce dall'evoluzione della società, della sua struttura, dei valori e degli stili di vita prevalenti. Quella postmoderna è una società in repentino cambiamento, che segue direzioni per molti versi ancora imprevedibili (Podestà e Addis, 2003). È una società che deve affrontare importanti sfide (ad esempio quella ecologica) e che cerca nuove forme di appagamento (Addis, 2005), di felicità (Morace 2005; De Biase, 2007) e di "ancoraggio valoriale" (Francesetti, 2005). È una società contraddistinta dal "protagonismo delle esperienze" (Fabris, 2008), dove le persone hanno bisogno di vivere "esperienze significative" (Boswijk et al., 2005), spesso a carattere aggregante (Fortezza, 2009), come forma di soddisfazione e di espressione del proprio sé.

Nell'ambito di questo scenario, le esperienze vissute danno valore all'individuo quando:

- appagano i sensi, anche esaltandoli (Ritzer, 2000);
- creano occasioni di socialità, ovvero di condivisione e di ri-radicalamento comunitario (Maffesoli, 2004; Cova, 2003);

¹ Si pensi a chi paga per trascorrere una "giornata da contadino".

² Ad esempio, il "viaggio nello spazio".

- consentono di affermare la propria identità, oppure di “acquisirne pro-tempore una”, come nell’ambito di una rappresentazione teatrale³ (Rifkin, 2000);
- creano occasioni di autorealizzazione.

In definitiva, esse favoriscono l’appagamento di molteplici sfere dei bisogni delle persone, così come pionieristicamente suggerito da Maslow (1943).

In tutto questo evolve il concetto di tempo libero e cresce la sua valenza (Valdani e Guenzi, 1998; Resciniti, 2002, 2004), perché non si tratta più di “tempo liberato dal lavoro”, bensì di tempo a disposizione degli individui per appagare il proprio bisogno di benessere psico-fisico, sempre più in chiave “olistica”. Da questo punto di vista, il tempo libero diventa un importante “asset” nella creazione di valore degli individui (Busacca e al., 1999) ed acquisisce, di conseguenza, un valore economico. Ecco, così, ricercare beni e servizi che fungano da “facilitatori” e che siano, ad esempio, “*time-saving*”, come i cibi pre-cotti, i fast-food, gli acquisti on-line o la spesa a domicilio e dall’altro aumentare i consumi per lo svago (Fabris, 2008). Sotto questo profilo, peraltro, un’altra tendenza interessante consiste nel fatto che il tempo libero è sempre meno vissuto come “spazio prolungato, distinto e predeterminato”, bensì come un insieme di momenti variamente distribuiti durante l’anno. Ciò determina la propensione a costruire la vita quotidiana come un “palinsesto” di tante diverse attività⁴ (Pratesi, 2002).

Un aspetto è particolarmente evidente nelle attuali dinamiche socio-culturali, ovvero il forte intreccio fra esperienze di vita ed esperienze di consumo, il che conferisce nuova centralità al consumo stesso (Romano, 2000; Siri, 2005), che rappresenta sovente, anche nel caso di acquisti più banali, un vero e proprio “momento di piacere” (Fabris, 2003).

In quest’ottica, ogni esperienza (comprese quelle di consumo) partecipa all’interpretazione che l’individuo dà del mondo in cui vive. Ne consegue che sebbene molte delle esperienze “significative”, ovvero capaci di procurare uno stato di benessere negli individui, passino al di fuori dei circuiti del mercato (ad esempio, i rapporti di amicizia o una passeggiata in un parco), la frenesia, il disordine, l’articolazione composita e la mancanza di punti di riferimento che caratterizzano la postmodernità – tutti elementi che sottraggono tempo, creano stress e generano “vuoti” negli individui (Francesetti, 2005) – determinano interessanti opportunità per le imprese, sia in termini di nuove aree di business che possono aprirsi, sia in

³ Ciò è riconducibile al marcato “eclettismo” dell’individuo postmoderno (Fabris, 2003).

⁴ Questo è uno degli aspetti che fanno diventare appetibili, nel campo delle esperienze da acquisire sul mercato, non solo quelle di vacanza, ma un ampio *set* di “prodotti-esperienze”.

termini di differenziazione di beni e servizi e di fidelizzazione in un'ottica innovativa della clientela (Pine e Gilmore, 1999; Resciniti, 2004).

3. Le specificità del “prodotto-esperienza” e le implicazioni manageriali

3.1 L'era delle esperienze nell'economia dell'immateriale

A Pine e Gilmore (1999) va attribuito il merito di aver evidenziato in modo efficace uno spostamento “strutturale” per quanto concerne la creazione di valore nei mercati business-to-consumer, nell'ambito di un'economia che, nei Paesi ad economia avanzata, tende, in modo generalizzato, verso una “dematerializzazione degli asset di valore” (Rullani, 1992, 2004; Cozzi e Ferrero, 2000; Jallat, 2002 ; Kotler et al., 2002; Normann, 2002).

Si tratta di uno scenario economico e produttivo che presenta una fisionomia (in divenire) molto diversa dalla precedente, contraddistinto da regole del gioco completamente nuove (Brondoni, 2007).

Questo passaggio verso un'economia prevalentemente a base immateriale è stato descritto fra i primi da Toffler (1980), con i concetti della “terza ondata” e della “*service society*”, fino a giungere all'attuale prospettiva dei servizi e della “*service dominant logic*” (Grönroos, 2009).

In effetti, con il passaggio alla società post-industriale è progressivamente cresciuto il peso dei servizi ai fini della creazione del valore, aspetto testimoniato, in un'ottica “macro”, dall'incidenza dei servizi sul Pil dei Paesi ad economia avanzata e, in un'ottica “micro”, dalla crescente importanza, per le imprese manifatturiere, dei servizi abbinati ai beni (Cozzi e Ferrero, 2004; Grandinetti, 2008). La dominanza dell'immaterialità fa sì che oggi qualsiasi tipo di impresa possa qualificarsi “di servizi”, dal momento che offre al mercato output a forte contenuto immateriale e processuale e compete, quindi, prevalentemente sulle dimensioni intangibili, piuttosto che su quelle fisiche e materiali (Pencarelli, 2009).

Nell'ambito di questa tendenza, dal lato dell'offerta l'“economia delle esperienze” delinea una nuova frontiera concettuale ai fini della creazione di valore economico, una risposta appropriata ai bisogni di appagamento emozionale ed identitario degli individui (Boswijk et al., 2005), sia “rivestendo” beni e servizi in chiave esperienziale, sia “impacchettando” e vendendo le esperienze come prodotti (Pencarelli e Forlani, 2002). In quest'ultimo caso, ecco un numero crescente di persone disposte a pagare per vivere “momenti capaci di lasciare il segno” (Valdani e Guenzi, 1998), adrenalinici o rilassanti, a carattere sportivo o intellettuale, individuali o di gruppo.

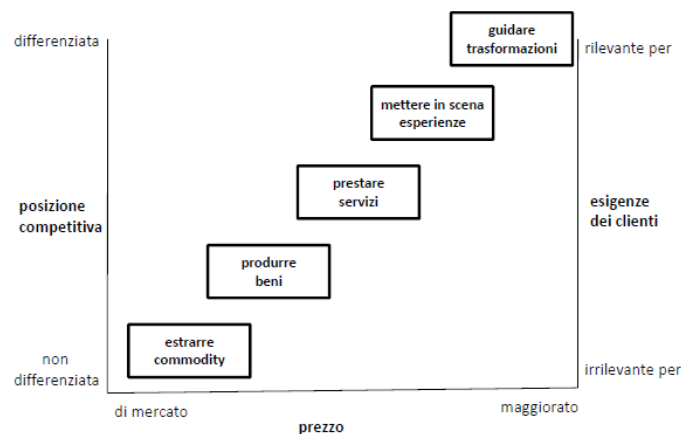
3.2 Profilo e peculiarità dei “prodotti-esperienze”

Se per diversi autori (Wakefield e Blodgett, 1994; Valdani e Guenzi, 1998; Lovelock e Wirtz, 2007) si tratta di un particolare segmento dell’offerta di servizi, collegato alla sfera del tempo libero e delle emozioni, per Pine e Gilmore (1999) le esperienze rappresentano una categoria economica a sé stante, che riserva importanti opportunità di business.

Per questi autori, un’azienda opera nel business dei *servizi* quando si fa pagare per “delle attività che svolge in modo professionale per conto del cliente”, anche con delle “aggiunte esperienziali”, mentre opera nel business delle *esperienze* quando riesce a coinvolgere i clienti, mettendosi in contatto con loro in modo personale e degno di essere ricordato. Non a caso, Valdani e Guenzi (1998) parlano, in riferimento a questi operatori, di “produttori e venditori di ricordi”. In questo caso, quindi, il cliente non paga per il servizio ricevuto (es: un capo portato in lavanderia o un pranzo di lavoro consumato presso una tavola calda), bensì per l’esperienza vissuta.

Non si tratta di un mero distinguo terminologico, perché attiene alle aspettative ed alle percezioni di valore dei clienti, quindi alla loro corrispondente disponibilità a pagare per il “prodotto” acquistato, come evidenziato nello schema della “progressione del valore economico” messo a punto da Pine e Gilmore (cfr. fig. 1).

Fig. 1 – La progressione del valore economico



Fonte: Pine e Gilmore, 1999, p. 26 (nostra modifica).

È una questione sostanziale, quindi, perché riguarda la stessa mission dell’impresa e le sue scelte strategiche: si possono usare “componenti esperienziali” per incrementare il valore complessivo di beni e servizi (ottica del “marketing associato all’esperienza”), ma si possono anche “impacchettare” dei “prodotti-esperienza” e farsi pagare per questi (Pencarelli e

Forlani, 2002). In questi casi si pone un problema di “marketing del prodotto-esperienza”, strettamente connesso alle specificità di questo particolare output.

Un caso interessante di “*shift*” dal *servizio* all’*esperienza* è quello di Sky, che nel corso degli ultimi anni ha progressivamente arricchito e qualificato la propria offerta proprio per “offrire un’esperienza indimenticabile” ai propri clienti. È anche emblematico il caso di quei ristoranti che si preoccupano di curare l’esperienza del cliente, cercando di deliziarlo in ogni aspetto, con grande attenzione a molteplici aspetti che possono creare valore (fra cui, ovviamente, le portate), lasciando poi al cliente stesso il compito di decidere il prezzo da pagare per l’esperienza vissuta.

Si tratta principalmente di una questione di “consapevolezza strategica” da parte delle imprese, laddove vi sono molti operatori che si collocano nell’ottica dell’offerta di *servizi* anche quando la loro “collocazione naturale” sarebbe nel business delle *esperienze*. È il caso, ad esempio, delle piste di noleggio di go-kart, quasi sempre interessate principalmente a vendere minuti di utilizzo dei propri spazi e strumentazioni, anziché offrire “esperienze da piloti”, che risulterebbero molto più coinvolgenti, quindi a maggior valore.

Pine e Gilmore propongono un’interessante chiave di lettura dell’evoluzione dei mercati business-to-consumer nell’era post-industriale, isolando la categoria delle “esperienze”, che intercetta i bisogni prevalenti di larghi strati della popolazione, ma sottolineando anche che esperienze (di valore) ripetute in un arco temporale definito possono dar vita a vere e proprie “trasformazioni” (di varia natura) sull’individuo, che in questo caso paga per i cambiamenti (positivi) ottenuti grazie all’impresa. Alcuni esempi possono essere: un corso di formazione post-laurea, un corso di guida sicura, le prestazioni di un *personal trainer*.

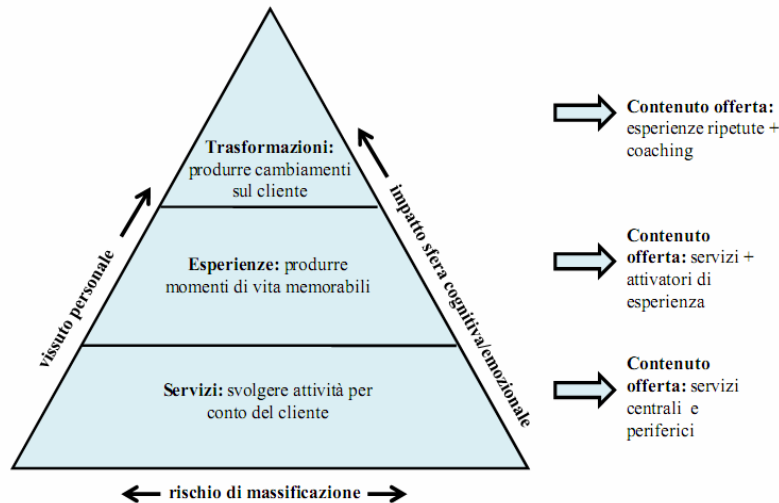
Come ribadiremo in seguito, le *trasformazioni* possono rappresentare anche un naturale *driver* di diversificazione per gli operatori del business delle *esperienze*⁵, per scongiurare il rischio della banalizzazione di queste ultime, oppure possono essere combinate con le esperienze nell’ambito di “portafogli esperienziali articolati”.

In figura 2 si propone uno schema di classificazione degli “output immateriali”, dove nel passaggio dai *servizi* alle *esperienze* alle *trasformazioni*, oltre a modificarsi la natura del business dell’impresa, che si evolve verso attività a maggiore complessità e di maggior valore, cambia significativamente anche l’impatto sui clienti ed il loro ruolo nella fruizione

⁵ In questi casi si passa dal farsi pagare per la singola esperienza venduta al farsi pagare per gli effetti determinati sull’individuo da una successione di “momenti esperienziali”. Ad esempio, si può passare dal farsi pagare per una singola esperienza di relax al farsi pagare per raggiungere in un certo arco di tempo un dato livello percepito di benessere psichico.

dell'offerta. Da un lato aumenta il contenuto “personale” dell'esperienza di consumo vissuta (in virtù di un crescente grado di coinvolgimento dell'individuo nell'atto di consumo), dall'altro aumenta l'impatto sulla sfera cognitiva e/o emozionale dell'individuo, due dimensioni che si riflettono sul rischio di massificazione dei rispettivi business (decrescente, dai *servizi* verso le *trasformazioni*) e sul loro potenziale di valore (crescente, dai *servizi* verso le *trasformazioni*).

Figura 2 – La “progressione esperienziale”



Fonte: nostra elaborazione.

In merito al “vissuto personale”, bisogna partire dal presupposto che le esperienze sono per definizione soggettive, per cui lo stesso “programma esperienziale” può determinare reazioni ed effetti sulla sfera esistenziale estremamente diversi a seconda dei soggetti e ciò a maggior ragione quando si parla di “trasformazioni da produrre sull'individuo”. Per questo motivo, come vedremo, è bene evitare di standardizzare ed “impacchettare” in modo troppo rigido le esperienze.

Per quanto riguarda la dimensione dell'impatto sull'individuo, è interessante il richiamo di Addis (2005) alla letteratura sull'origine delle emozioni, dove si evidenzia come le esperienze possano generare alterazioni nei processi basilari degli individui che ne sono protagonisti in termini di emozioni, atteggiamenti, comportamenti, aspetti fisiologici ed espressioni. Sono tutte manifestazioni che riguardano la relazione fra l'individuo e l'ambiente in cui questo esso è inserito. In sostanza, i “prodotti esperienziali” devono consentire di alterare positivamente gli equilibri della routine quotidiana degli individui, anche con effetti trasformativi, in presenza, cioè, di mutamenti più “strutturali” nello status quo personale di chi ne fruisce. In

tal senso, Boswijk et al. (2005) parlano di “modifica della prospettiva” per chi fruisce dell’esperienza.

Come anticipato, fra questi output vi è anche un grado crescente di “complessità dell’offerta”, visto che le *esperienze* si costruiscono integrando una serie di *servizi* di supporto con specifici “attivatori di esperienza” (cfr. § 3.3), mentre le *trasformazioni* si producono combinando fra loro un insieme di *esperienze* di valore, sulla base di un processo di “*coaching*”.

3.3 Un possibile modello per il marketing delle esperienze

Volendo giungere ad un quadro concettuale ed operativo del marketing delle esperienze – su cui ora ci concentriamo⁶ – adottiamo come riferimento il modello proposto da Pencarelli e Forlani (2002), calibrato sulle esperienze turistiche e sugli “organi di governo territoriali”, di cui proponiamo un adattamento ed un’estensione ai diversi possibili “comparti esperienziali” (cfr. fig. 3).

Questo schema mutua la sua impostazione dagli assunti di Pine e Gilmore (1999), che inquadrano i rapporti fra domanda ed offerta in una prospettiva teatrale, dove i produttori sono visti come “registi dell’esperienza”, la cui efficacia è misurabile con il grado in cui l’esperienza risulta memorabile (o significativa) nelle percezioni del cliente, il che si riflette sul **prezzo** (massimo) praticabile da parte dell’impresa.

L’elemento centrale del modello è il **Sistema Informativo di Marketing** (SIM), che risulta determinante per la scelta e l’eventuale rifocalizzazione dei segmenti di clientela, ma che deve alimentare il funzionamento dell’intero processo di “messa in scena e valorizzazione dell’esperienza”, da cui poi deve acquisire utili informazioni di ritorno.

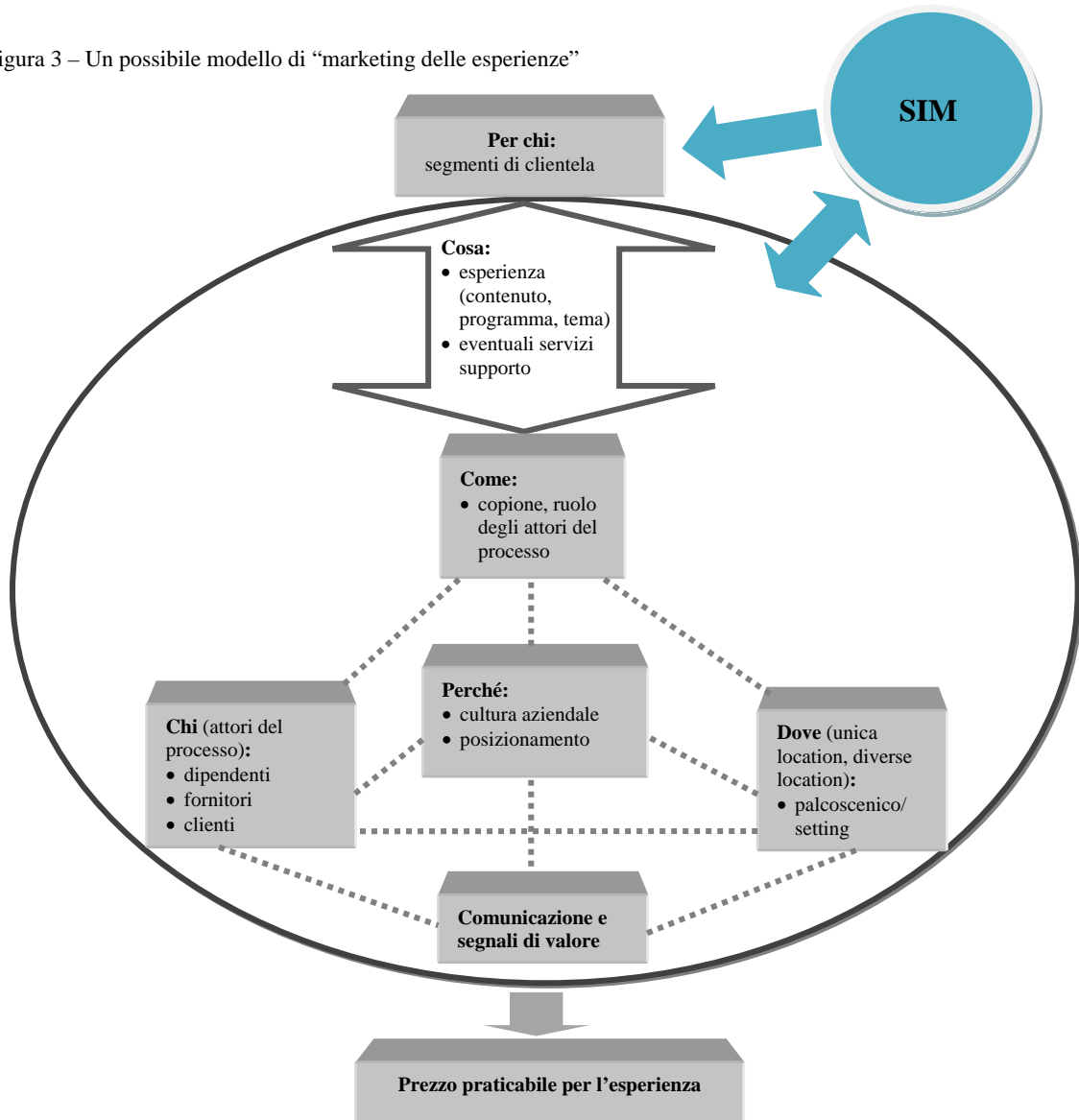
In merito alla **scelta dei segmenti di clientela** (“*per chi vanno messe in scena le esperienze?*”), va sottolineato come vi siano talune caratteristiche soggettive (cfr. fig. 4) che predispongono maggiormente al “consumo di esperienze”. In sostanza, vi sono soggetti più predisposti di altri a “vivere esperienze”, quindi anche a pagare per acquisire questo tipo di “prodotti”.

Di conseguenza, per effettuare una valutazione qualitativa e quantitativa della domanda potenziale nei mercati delle esperienze e per trarre indicazioni per la messa a punto delle iniziative di marketing operativo possono rivelarsi utili le analisi sugli stili vita, o sui “territori

⁶ L’applicazione di questo modello alle trasformazioni richiederebbe un ulteriore affinamento, in chiave relazionale.

socioculturali” (Fabris, 2003, 2008), che si addicono, appunto, ad ambiti di consumo a forte contenuto emozionale (Collesei, 2000).

Figura 3 – Un possibile modello di “marketing delle esperienze”



Fonte: nostro adattamento da Pencarelli e Forlani, 2002, p. 38.

Figura 4 – Il profilo del fruitore-tipo delle esperienze



Fonte: nostra elaborazione su Addis, 2005, p. 129.

Ai fini della segmentazione dei mercati delle esperienze riteniamo adatte anche forme di segmentazione comportamentale, come quella per *benefici ricercati* o per *stili di partecipazione all'esperienza*. In questo caso potremo avere, ad esempio, clienti alla ricerca di:

- esperienze che coinvolgono prevalentemente la mente vs esperienze che coinvolgono soprattutto il fisico;
- esperienze centrate sull'“io” vs esperienze basate sulla socialità;
- esperienze che prevedono ruoli attivi o ruoli passivi da parte dei fruitori.

Abbiamo parlato di “fruitori di esperienze” e non di acquirenti perché non sempre queste due figure coincidono, dal momento che, come vedremo, le esperienze possono anche essere acquistate come “*gift*”, da regalare ad altri.

Ragionando sul “**cosa offrire ai segmenti individuati**” si entra nel merito del “sistema di prodotto” progettato dal “regista dell'esperienza” (strettamente connesso, in particolare, con le componenti “dove”, “come” e “chi”), che include:

- *i contenuti dell'esperienza da far vivere*. Da questo punto di vista, nell'ottica esperienziale è necessario non dare nulla per scontato, valorizzando, anche in modo creativo, tutto ciò che potrebbe dare piacere al cliente, di cui bisogna studiare con attenzione il “mondo esperienziale” (Carbone e Haeckel, 1994; Ferraresi e Schmitt, 2006). Da qui la scelta dei già menzionati “attivatori di esperienza”. Si tratta di quelli che Schmitt (1999) definisce “moduli strategici esperienziali”. Ognuno di essi corrisponde ad un modulo della mente umana e, da solo o combinato con altri, è capace di procurare un certo “beneficio esperienziale”:
 - il “*sense*” attiva esperienze legate alla sfera sensoriale;
 - il “*feel*” attiva esperienze affettive e stimola i sentimenti interiori delle persone;
 - il “*think*” attiva esperienze di apprendimento e stimola l'intelletto;
 - l'“*act*” attiva esperienze legate al fisico;
 - il “*relate*” attiva esperienze aggreganti e stimola l'individuo a mettersi in relazione con gli altri;
- *il programma dell'esperienza*. In merito a questo punto, abbiamo visto come le esperienze nascano attraverso l'interazione con “situazioni” capaci di produrre valore ad un livello “alto” nell'ambito della scala dei bisogni, tendendo verso i desideri, che hanno per definizione una natura molto intima, appunto personale. Di conseguenza, bisogna evitare di

standardizzare e di definire in modo troppo rigido l'esperienza da far vivere, perché ciò rischierebbe di banalizzarla e di snaturarne l'essenza stessa;

- il *tema scelto per l'implementazione*;
- i *servizi di base e di supporto*.

Un problema rilevante per le esperienze, come già sottolineato da Pine e Gilmore (1999), è la loro rapida obsolescenza ed il rischio di banalizzazione, con possibili riflessi negativi sui prezzi praticabili e sui margini. Si tratta di una criticità molto evidente, ad esempio, nel caso dei parchi tematici, che anno dopo anno, anche in virtù della crescente concorrenza, hanno bisogno di “inventarsi qualcosa di nuovo”.

In generale, per far fronte a questa minaccia è possibile puntare su:

- il rinnovamento frequente della gamma delle esperienze;
- cataloghi ampi e variegati;
- l'unicità delle proposte, scovando “il particolare”;
- gli “effetti sorpresa”;
- un maggior grado di partecipazione dei clienti nel processo di erogazione dell'esperienza;
- l'aggiunta di elementi di servizio utili, come nel caso dei servizi di pernottamento che vengono abbinati alla visita dei parchi tematici per rendere più comoda l'esperienza e per prolungarla, o la creazione di “pacchetti” (ottica del “*bundling*”), stringendo accordi con altri operatori dell'esperienza o dei servizi;
- un'evoluzione verso il business delle trasformazioni.

Le dimensioni del “**chi**” (“*quali attori intervengono nel processo?*”), del “**come**” (“*qual è il copione dell'esperienza? quali ruoli vengono attribuiti ai vari attori? quali relazioni sono previste fra di essi?*”) e del “**dove**” (“*quale setting per l'esperienza?*”) sono strettamente collegate.

Le esperienze che vengono inscenate, infatti, possono essere prodotte in un'unica *location*, con personale prevalentemente interno (come nel caso dei parchi tematici), oppure in molteplici *location*, mediante l'ausilio di una rete di “fornitori delle esperienze”, come nel caso dei “nuovi operatori delle esperienze”, di cui parleremo nel prossimo paragrafo.

In entrambi i casi, è fondamentale gestire l'interazione con il cliente, che è presente nel momento in cui viene “rappresentata” l'esperienza, di cui è un co-protagonista. Si tratta di una criticità ben nota nell'ambito del marketing dei servizi, che attiene alla formazione e gestione del personale ed alla gestione dei “momenti della verità” (Grönroos, 2009). È un aspetto, però, che amplifica la sua complessità in presenza di “outsourcing della produzione delle

esperienze”, dove sono richieste capacità di selezione, di coordinamento e di motivazione dei fornitori e, nel contempo, di *customer care* e di fidelizzazione verso la clientela.

In entrambi i casi, il *copione degli attori che intervengono nel processo* è strettamente collegato al *programma dell’esperienza*, di cui si è parlato in precedenza. In tal senso, un aspetto interessante può essere rappresentato non solo dalle interazioni fra “personale di contatto” (interno o esterno) e fruitori dell’esperienza, ma anche dalle relazioni fra gli stessi fruitori, come nel caso, ad esempio, dei villaggi vacanze.

Per quanto riguarda il *setting* (o *palcoscenico*) *dell’esperienza*, anch’esso è funzione del “cosa” e dipende, in particolare, dal tema scelto. Esso comprende i fattori d’atmosfera e la scenografia del luogo in cui viene erogata l’esperienza.

Un fondamentale collante rispetto all’intero processo di creazione di valore dell’esperienza (il “**perché**”, nel nostro modello) è rappresentato dalla *cultura aziendale* (che orienta le prassi di relazioni interne all’impresa o al suo network di valore e incide sulla gestione dei rapporti con la clientela) e dal *posizionamento* del produttore di esperienze.

Infine, per quanto concerne **comunicazione e segnali di valore**, in modo simile a quanto previsto nel marketing dei servizi, nel marketing delle esperienze bisogna dare concretezza alle promesse che vengono fatte e bisogna cercare di ridurre il rischio percepito da parte degli acquirenti in virtù dell’immaterialità del prodotto, oppure, in modo specifico con riferimento ai “nuovi operatori delle esperienze”, rispetto al fatto che l’esperienza viene materialmente prodotta da altri (i “fornitori dell’esperienza”). Inoltre, è molto importante cercare di anticipare le esperienze proposte e di richiamare le esperienze positive già vissute, invogliando possibilmente i clienti a condividerle con altri (passaparola attivo).

In tal senso, particolarmente utili si rivelano il *web*, con la comunicazione realizzata sul sito internet aziendale e le “conversazioni” intrattenute sui *social network*, ed il *packaging*, visto che, come vedremo, la tendenza emergente è di “impacchettare le esperienze”, creando “scrigni”, “box” o “cofanetti”. Ciò consente di conferire all’esperienza i connotati del “prodotto”, di fornire informazioni ed elementi di dettaglio ed anticipatori sull’esperienza, ma anche di sganciare la fase dell’acquisto da quella della fruizione⁷ e di distribuire le esperienze in modo più massivo⁸.

⁷ Non viene meno, comunque, la contestualità fra produzione e consumo dell’esperienza.

⁸ Questa è anche una delle criticità dell’evoluzione di molti business esperienziali, che possono incorrere nel rischio dell’eccessiva massificazione, quindi della banalizzazione.

3.4 I nuovi operatori delle esperienze

Il comparto degli “operatori delle esperienze” è estremamente variegato e in evoluzione. Come detto, la letteratura di marketing ha generalmente inserito questo tipo di attività nell’ambito dei servizi di svago connessi al tempo libero, salvo talune recenti eccezioni.

Nel concreto, oggi sono molte le imprese che intravedono potenziali di sviluppo e di profitto in questi mercati, anche attraverso totali o parziali riposizionamenti competitivi.

Una particolare figura di operatori delle esperienze che si sta diffondendo in questi ultimi anni è rappresentata dalle imprese che impacchettano e vendono le esperienze come “*gift*”, ovvero come “regali emozionali” da fare ad altri o, perché no, a sé stessi (B2C), oppure ai propri dipendenti o ad aziende con cui si intrattengano o si vogliano costruire relazioni di valore (B2B), nell’ambito di iniziative di *incentive* o di *benefit* concepite in chiave creativa. Inoltre, questi *gift* possono far parte di programmi promozionali e di fidelizzazione messi a punto da aziende di diversi settori per la propria clientela, configurando, in questo caso, una sorta di “B2B2C delle esperienze”.

Clarke (2008) definisce il “*gift* esperienziale” come il dono di un’attività (o di un pacchetto di attività) in cui il destinatario è invitato a “partecipare”.

La “regalistica esperienziale” acquisisce particolare valenza nell’attuale società, dove le persone hanno poco tempo (“frenesia dei ritmi odierni”) ed avvertono il forte bisogno di acquisire significati per sé (“ricerca di significati”) e per le persone vicine (“bisogno di comunicare ed esprimere dei significati”).

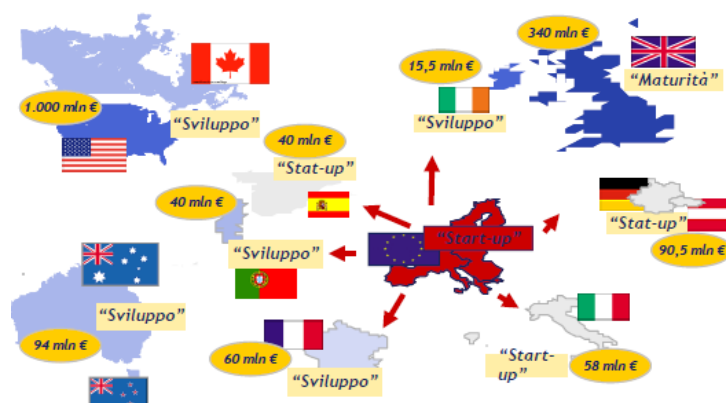
Va anche sottolineato che il “*gift* esperienziale” gioca sull’immaginazione di chi lo dona e di chi lo riceve e questo ne aumenta la “flessibilità”. Ciò contribuisce a rendere unici questi prodotti, a tutto vantaggio del grado di soddisfazione delle parti in causa (chi dona e chi riceve).

Potremmo definire questo tipo di imprese come “operatori delle esperienze (di vita) a catalogo”⁹. Essi di solito compongono un ampio *set* di esperienze, di varia natura, per molteplici segmenti di clientela, facendo leva su meccanismi di *cross-selling* e di passaparola. Si tratta di un fenomeno più noto e consolidato nei mercati anglosassoni (cfr. fig. 5), ma in rapida ascesa anche in Italia, anche grazie alla penetrazione di scrigni, cofanetti e box nella grande distribuzione organizzata.

È proprio di questo tipo di operatori che ci occuperemo con l’analisi del caso studio.

⁹ A differenza di molti operatori più tradizionali dell’*entertainment*, che vendono un’esperienza complessiva prodotta in una data *location*, come nel già citato caso dei parchi tematici.

Figura 5 – Il mercato internazionale dei “gift esperienziali”



Fonte: elaborazioni interne Wish Days, anno 2006.

4. Il caso Wish Days

4.1 Profilo aziendale e cenni storici

Wish Days è al momento l'operatore italiano di riferimento nell'ambito dei prodotti-esperienze da regalo e per il tempo libero, con i marchi “Elation”, “Melaspasso” ed il nuovo “Emozione3”.

L'azienda nasce a Verona nel 2005, per iniziativa di Andrea Dusi, che attualmente ne è l'amministratore delegato, nonché il primo *marketer*, con responsabilità soprattutto nella messa a punto di nuovi prodotti e idee di business e nella gestione di partnership.

L'imprenditore ha intuito le potenzialità di un business sostanzialmente inedito nel nostro Paese, sia nel B2C che nel B2B, non tanto per l'assoluta originalità dei singoli prodotti in assortimento¹⁰, bensì per la “formula” nel suo complesso, quindi per le possibilità offerte alla clientela e per il modello di business adottato.

Elation (creato nel 2006) e Melaspasso (creato nel 2007) sono due portali di e-commerce dell'esperienza¹¹ che offrono accesso ad un catalogo di oltre 4.000 attività¹² legate al benessere, allo sport, alle passioni, al gusto, al romanticismo ed a svariate attività di *incentive* e di *team building*, con un imperativo chiaro: sorprendere i propri clienti. Ciò offrendo soluzioni per un'ampia gamma di desideri ed arricchendo continuamente l'assortimento, andando a “caccia di tendenze”, ma anche acquisendo feed-back da parte della clientela.

¹⁰ Alcuni lo sono davvero, come la “stretta di mano al Papa” o il “viaggio nello spazio”, mentre altri sono più comuni, come il week-end in una dimora romantica, oppure il massaggio al cioccolato.

¹¹ Elation: www.elation.it; Melaspasso: www.melaspasso.it.

¹² Prevalentemente prodotti-esperienze, ma in assortimento vi sono anche dei prodotti-trasformazioni.

Nel 2007 una tappa particolarmente importante per lo sviluppo dell'azienda è stato l'incontro con uno dei pionieri in Europa in questo tipo di business, l'inglese Red Letter Days. Con questo ed altri partner internazionali nel 2008 ha preso forma un'alleanza strategica a rete (la GEA, "Global Experience Alliance"), per un rafforzamento nei rispettivi mercati, sulla base di una comune visione del business.

Con il recente lancio di "Emozione3" (da leggersi come "emozione al cubo") Wish Days ha deciso di ampliare la propria penetrazione di mercato, andando in concorrenza diretta, in particolare, con il francese Smart Box, uno degli operatori di riferimento in questo business a livello europeo, con una forte penetrazione all'interno della grande distribuzione, grazie all'"impacchettamento" ed all'"esposizione a scaffale" delle esperienze.

Dal punto di vista degli assetti proprietari, fanno parte della compagine societaria di Wish Days, oltre all'imprenditore-fondatore, anche professionisti e manager di svariati settori, compresi due partner di un noto fondo di *private equity*. Forte di un rilevante *commitment* iniziale fra i soci, convinti delle potenzialità del progetto imprenditoriale, l'azienda risulta completamente autofinanziata e presenta interessanti ritorni sul capitale investito.

Dal punto di vista organizzativo, Wish Days impiega ad oggi 35 dipendenti¹³, con la previsione di arrivare a 60 unità nel 2010. Si tratta, quindi, di una Pmi in rapida crescita, con un fatturato passato da 400.000€ nel 2007 a 6 milioni nel 2009, con la previsione di arrivare a 14 milioni nel 2010.

La struttura – snella e flessibile, incentrata sulla figura dell'imprenditore, che ne rappresenta il fulcro ed il collante – è concepita per rispondere ad un bisogno – irrinunciabile in questo tipo di business – di velocità manageriale e si compone al momento delle seguenti aree:

- l'area commerciale, dedita prevalentemente alla gestione del segmento di clientela business;
- l'area responsabile della messa a punto dei *concept* di prodotto, del reclutamento dei fornitori e della loro gestione;
- il *customer care*, che si occupa delle prenotazioni e della gestione dei rapporti con la clientela *consumer*;
- l'area web e comunicazione, responsabile, in particolare, della gestione dei portali;
- l'amministrazione.

¹³ Nel 2007 erano 6, nel 2008 14.

Per quanto riguarda la funzione marketing, al momento si configura sostanzialmente come una “funzione diffusa” all’interno dell’organizzazione e, come anticipato, vede impegnato in prima persona l’imprenditore.

4.2 La vision e la strategia competitiva

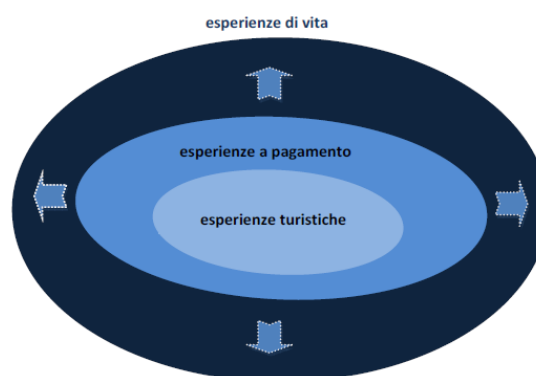
Gli aspetti più interessanti del caso Wish Days dal punto di vista strategico riguardano:

- il *concetto di business*, focalizzato sulla dimensione del “mondo di esperienze” da offrire alla clientela;
- il *modello di business*, pensato per presidiare fattori critici di successo come velocità manageriale (anche in un’ottica anticipatoria dei cambiamenti), la varietà delle soluzioni offerte, l’apprendimento continuo;
- l’*architettura del business*, che risponde ai canoni dell’“impresa proattiva” (Valdani, 2000), con una decisa impronta reticolare.

Per diversi aspetti Wish Days presenta molti punti di contatto con i Tour Operator più classici¹⁴, rispetto ai quali si differenzia più che altro per il concetto di business, segnatamente per l’ampiezza e la natura del business.

Sotto questo profilo, abbiamo visto come i cambiamenti in atto nello scenario socioculturale consentano di “impacchettare momenti di vita”, da vendere sul mercato come output¹⁵. In questo senso, il *set* delle esperienze di vita a pagamento si sta ampliando notevolmente. Di queste, le “esperienze turistiche”¹⁶ (core business dei Tour Operator) rappresentano solo una parte (cfr. fig. 6).

Figura 6 – Esperienze di vita e opportunità di business



Fonte: nostra elaborazione.

¹⁴ Formalmente, anche Wish Days è un Tour Operator.

¹⁵ Da qui la forte critica etica di Rifkin (2000) circa la mercificazione delle esperienze umane.

¹⁶ Riprendendo la definizione di “Turismo” fornita dalla World Tourism Organization, possiamo considerare le “esperienze turistiche” come una parte delle esperienze di vita a pagamento, che implicano il trasferimento verso i luoghi dove si fruisce dell’esperienza ed il pernottamento presso gli stessi.

Partendo dal presupposto che le esperienze di vita a pagamento possono essere le più disparate, una buona dose di “creatività manageriale” può far sì che:

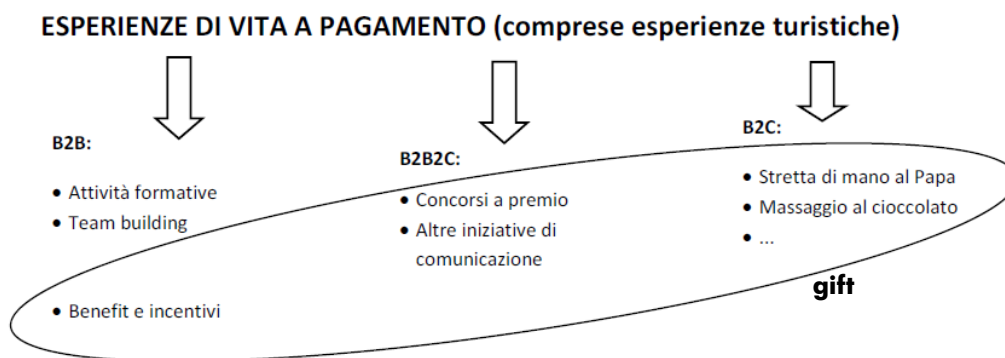
- a) chi già operava (consapevolmente o meno) nel business delle esperienze (es: cinema, ristoranti, tour operator, parchi tematici) possa differenziare la propria offerta, o anche diversificare il proprio business in modo correlato;
- b) si aprano opportunità per nuovi operatori delle esperienze, come nel caso Wish Days.

L’azienda veronese ha dato vita ad un’interessante “innovazione in senso strategico” (Kim Chan e Mauborgne, 2005) nel “macrosettore delle esperienze di vita a pagamento”, sfruttando in modo creativo (“oceano blu”) i nuovi significati connessi al tempo libero, attraverso una formula che prevede:

- l’aggregazione di molteplici offerte già presenti sul mercato (es: le esperienze di soggiorno in dimore storiche), ma che, combinate fra loro, configurano un “un mondo delle esperienze e delle emozioni” che semplifica la vita al cliente (ottica del “*time saving*”) ed aumenta le sue possibilità di scelta¹⁷. Da questo punto di vista, va sottolineato che per quanto riguarda molte delle esperienze inserite a catalogo (es: la “cena con delitto” o l’“ammaraggio a bordo di un ultraleggero”), la maggior parte dei clienti difficilmente ne verrebbe a conoscenza, soprattutto perché molti dei “fornitori delle esperienze” non hanno le capacità o le risorse per proporsi autonomamente su un mercato ampio;
- la messa a punto di esperienze uniche, non presenti in precedenza sul mercato, anche traducendo esperienze di vita in esperienze a pagamento (es: la “stretta mano al Papa” o la “giornata da contadino”);
- che le esperienze di vita possano essere “impacchettate” e proposte sul mercato come “*gift*”, che l’acquirente può regalarsi (ottica dell’auto-gratificazione), oppure regalare ad altri, sia nel B2C, che nel B2B (come *benefit* ed incentivi per dipendenti, aziende clienti o partner), che nel B2B2C (es: concorsi a premio), con possibilità di ricordo memorabile (si ricordi che l’esperienza è “personale”) che a parità di prezzo sono tendenzialmente più elevate rispetto ai beni;
- il completamento della gamma (cfr. fig. 7) con prodotti destinati al segmento business (*team building* e formazione) già conosciuti come concept sul mercato, ma garantendo un assortimento più ampio, con molte “unicità”.

¹⁷ Per questo motivo in precedenza abbiamo parlato di “esperienze (di vita) a catalogo”.

Figura 7 – Il portafoglio di Wish Days



Fonte: nostra elaborazione.

4.3 L'approccio di marketing adottato

L'azienda in esame rientra nella ristretta schiera di Pmi (Ferrero e Fortezza, 2007) che adottano un approccio di marketing consapevolmente orientato all'ottenimento di vantaggi competitivi, relativamente ai fattori critici di successo che caratterizzano il proprio business.

Riprendendo il modello di marketing delle esperienze presentato in precedenza (cfr. fig. 3), trattandosi di un'impresa che esternalizza la produzione di esperienze, in questo caso risulta particolarmente importante la gestione degli aspetti relazionali che caratterizzano l'intero processo. Si tratta, quindi, di un'impostazione di marketing che ha una dimensione fortemente strategica, "olistica" (Kotler et al., 2002) e relazionale (Gummesson, 1999), strettamente connessa all'architettura del business, con l'obiettivo di creare valore per il cliente attraverso il network, che rappresenta un "sistema mobile", basato su interconnessioni strategiche fra i vari partner coinvolti.

Un rilievo consistente viene attribuito alle informazioni di mercato (**SIM**) (alcune delle quali condivise anche nell'ambito dei rapporti con i partner internazionali), per le quali è stata creata un'area interna dedicata, l'*Elation Center for Experience Time*. Riveste particolare importanza l'analisi della concorrenza, con un monitoraggio che è sistematico (ogni settimana viene redatto un report con le novità proposte da ciascun competitor) e che fa leva sull'utilizzo del web, soprattutto dei motori di ricerca. Per quanto riguarda la domanda, vengono effettuate rilevazioni dirette (a campione) sulla *customer satisfaction*¹⁸ e focus group bimestrali con i fornitori, per acquisire elementi validi sia sul profilo dei clienti, sia sul loro comportamento di consumo e sulle loro aspettative. Altre informazioni sulla clientela, come anticipato, vengono acquisite tramite gli addetti alle attività di *customer care*.

¹⁸ Come visto, anche come forma di controllo della qualità delle esperienze erogate dai fornitori.

Per quanto riguarda la **clientela di riferimento**, al momento il segmento *consumer*¹⁹ è composto prevalentemente da donne (59%), con un'età media compresa fra 31 e 40 anni (35%) e con un profilo culturale medio-alto. Ciò potrebbe confermare quanto affermato in precedenza circa il fatto che probabilmente esistono dei profili di stile di vita maggiormente attratti da questo tipo di offerta. Questo dato di tipo descrittivo, però, è stato tratto ex-post ed anche se alimenta in modo utile il patrimonio conoscitivo dell'azienda rispetto al proprio mercato, la segmentazione è comunque operata sulla base dei benefici da procurare ai fruitori delle esperienze. La medesima logica vale anche per il segmento di clientela *business*, dove i clienti in portafoglio sono aziende di dimensioni medie e grandi, senza particolari distinguo rispetto al settore di appartenenza, ma dove ciò che rileva è sempre il tipo di “beneficio esperienziale” da far vivere alla “persona”, si tratti di dipendenti, di figure di spicco di aziende partner o di consumatori finali.

Per quanto riguarda la **cultura aziendale**, i principi cardine sono velocità, rinnovamento continuo, unicità, logica di servizio al cliente, apprendimento, tutti aspetti che si riflettono sul **posizionamento** dei tre brand in portafoglio, sebbene si tratti di “marchi individuali”. È un aspetto, questo, visibile anche nel recente lancio di “Emozione3”, che pur mirando ad una distribuzione più massiva rispetto ad Elation e Melaspasso, nei confronti del più diretto concorrente, Smart Box, può contare su un assortimento più ampio e profondo²⁰, su una segmentazione del mercato più fine²¹, su un maggior contenuto di servizio, in particolare per quanto riguarda le attività di *customer care*, fondamentali per dare continuità ai rapporti con i clienti e per il presidio del processo di creazione del valore, soprattutto, come abbiamo visto, per quanto riguarda il coordinamento ed il controllo della rete di fornitura.

Per quanto riguarda il “cosa”, il “chi” ed il “come”, va rilevato, innanzitutto, che la scelta dei fornitori si intreccia con la gestione della gamma e con l'inserimento al suo interno di nuove referenze, dove si punta sul “fattore sorpresa” e sul “fattore tempo”, con l'obiettivo di mantenere alta la “soglia emozionale” della proposta di valore realizzata, aprendo nuovi “scenari” per i clienti. In sostanza, partendo dalle linee di prodotto su cui si è deciso di

¹⁹ Attualmente, il B2C incide solo per il 18% sul fatturato, ma offre un contributo rilevante – con effetti anche sul segmento B2B – in termini di notorietà e di immagine dei brand Elation e Melaspasso e dovrebbe aumentare la propria incidenza grazie al nuovo marchio “Emozione3”. Del resto, come visto, molte delle esperienze acquistate da clienti business vengono comunque fruite in ambito consumer (B2B2C), perché inserite in concorsi a premio o in altre operazioni di fidelizzazione.

²⁰ Secondo le valutazioni dell'azienda, l'assortimento di “Emozione3” sarebbe del 30% più ricco rispetto a quello di Smart Box.

²¹ Ad esempio, è stata operata una sorta di “doppia segmentazione”, declinando taluni prodotti (capaci di dare un certo “beneficio esperienziale”) in modo specifico su bambini ed adolescenti.

puntare, connesse a varie sfere del tempo libero, rispetto alle quali vengono anche effettuate analisi specifiche all'interno dell'azienda, si passa – secondo logiche di “*experience hunting*” – alla ricerca dei prodotti e delle referenze di maggiore interesse²² e dei relativi fornitori, con i quali spesso si interagisce per eventuali adattamenti del *format* della referenza o di alcuni suoi dettagli. L'azienda, quindi, dopo un'accurata selezione dei fornitori ritenuti adatti all'offerta delle esperienze da inserire a catalogo, mira a instaurare con essi non solo rapporti transazionali ripetuti, ma anche vere e proprie forme di collaborazione esclusive, al punto che i fornitori vengono periodicamente stimolati e supportati nella messa a punto di innovazioni di offerta esperienziali, che sappiano andare incontro ai nuovi desideri della clientela. Per quanto riguarda il coordinamento ed il controllo della rete, Wish Days si basa su una piattaforma ICT (che ora si intende potenziare), che consente l'interscambio di informazioni, come i report sulle esperienze vissute dai clienti, che i fornitori sono tenuti a compilare. Da notare che, secondo una forma di controllo incrociato, ai clienti viene chiesto di fornire un feed-back sull'esperienza²³.

C'è quindi “outsourcing della produzione di esperienza”, ma non disinteresse, né rispetto al prodotto, né rispetto alla produzione. Da questo punto di vista, l'azienda opera come “integratore di una rete di valore” (Valdani, 2000), in cui rientrano anche altri attori. Ad esempio, è stata creata una piattaforma web per interagire con le agenzie di viaggio, affinché queste possano acquisire agevolmente i prodotti esperienziali a catalogo, da inserire all'interno delle loro proposte. Ma è soprattutto sulle “alleanze orizzontali” all'interno della già citata Global Experience Alliance, unitamente ad altre partnership in fase di strutturazione, che si punta per il prossimo futuro, dove è allo studio un altro progetto *web-based*, con respiro internazionale, che potrà incidere sullo stesso posizionamento competitivo dell'azienda, sempre più proiettata verso l'offerta di “esperienze complessive” ai propri clienti.

Ritornando ai fornitori, al momento nel “*supply network* dell'esperienza” di Wish Days se ne contano circa 2.500, ma in questa fase del ciclo di vita dell'impresa ne vengono acquisiti ancora in media 150 al mese, senza che vi sia un rilevante *turnover* in uscita, che infatti è pari solo allo 0,3% ed è dovuto più che altro a cessazioni di attività o a lamentele da parte dei clienti sulla qualità delle esperienze vissute.

²² Ad esempio, per quanto riguarda Elation, la sequenza potrebbe essere: linea “Delizie” - prodotto “cene esclusive e romantiche” - referenza “Cena con Cuoco a Domicilio”.

²³ Si tratta di analisi che vengono effettuate a campione e che riguardano mediamente un cliente su cinque.

Ma se i fornitori rappresentano una componente essenziale del “sistema”, a cui è demandata la produzione vera e propria dell’esperienza, un fondamentale ruolo di raccordo è svolto dal *customer care (risorse interne)*. Seguire il cliente consente di “introdurlo all’esperienza”, superando eventuali diffidenze connesse all’intangibilità del prodotto e, in alcuni casi, alla sua stravaganza, ma permette anche di acquisire utili feed-back migliorativi, anche nell’ottica dell’innovazione di prodotto.

Per quanto riguarda il “**dove**”, nell’impostazione scelta da Wish Days l’*allestimento del “setting”* viene demandato ai fornitori, anche se questo è uno degli aspetti che entrano in gioco nella scelta iniziale del fornitore stesso, dove viene effettuata una valutazione di coerenza rispetto ai contenuti ed al tema dell’esperienza inserita a catalogo.

Sempre rispetto al “dove” è interessante sottolineare come a differenza delle esperienze turistiche, dove la “destinazione” è un fondamentale *driver* di scelta del cliente, qui l’attenzione primaria è posta sul tipo di esperienza da vivere o da far vivere. Del resto, è anche vero che molte delle esperienze proposte da Wish Days sono collegate o collegabili ad esperienze di vacanza, il che apre interessanti spazi di differenziazione. Da qui, ad esempio, la partnership con le agenzie di viaggio, dove tramite di esse ci si inserisce con esperienze specifiche nell’ambito di esperienze (complessive) di vacanza.

Per quanto riguarda **la comunicazione ed i segnali di valore**, coerentemente con la logica relazionale adottata, oltre alle iniziative di pubbliche relazioni riveste grande importanza internet, con i portali di proprietà e con l’utilizzo di strumenti di “web 2.0”, in particolare Facebook ed il blogging, con l’obiettivo di creare un legame di tipo empatico con la clientela e di rafforzare l’identità di marca. Appaiono invece ancora migliorabili gli interventi per consentire di vivere in anticipo frammenti delle esperienze messe a catalogo, così come si potrebbe dare impulso ad iniziative per stimolare l’interscambio di opinioni e di impressioni dei fruitori rispetto alle esperienze già vissute o ancora da vivere.

Molta attenzione viene dedicata al packaging delle esperienze e, con il lancio di “Emozione3”, anche alle scelte distributive, di *space allocation*, di *visual merchandising* e comunicazione sul punto vendita, per favorire gli acquisti d’impulso all’interno della grande distribuzione²⁴. I canali di vendita prescelti sono, oltre a quelli *on-line*, quelli frequentati da un pubblico alla ricerca di idee originali per fare regali o di acquisti autograticanti; canali con i quali l’azienda sviluppa forme di partnership usando le molteplici leve di trade marketing.

²⁴ Per il momento prevalentemente catene dell’elettronica di consumo, ma sono allo studio nuove idee di canale.

5. Considerazioni conclusive

Nella nuova “era dell’immateriale”, dove evolvono radicalmente gli scenari nella creazione del valore, lo sviluppo dei “business esperienziali” rappresenta un aspetto emblematico.

In questo contesto, un numero crescente di persone interpreta il tempo libero come uno “spazio di espressione”, in cui appagare bisogni profondi, connessi ad un nuovo concetto di “felicità”, attraverso la costruzione di un “palinsesto di attività” percepite come significative.

Se molti di questi momenti di vita sono rappresentati da esperienze che in linea di principio ci si auto-produce e che non hanno quindi un prezzo di mercato, in realtà, come abbiamo visto, oggi sono in molti ad essere disposti a pagare per attività che un tempo sarebbe stato impensabile acquistare (si ripensi alla “giornata da contadino”), oppure che difficilmente si sarebbe desiderato vivere (si ripensi al “viaggio nello spazio”). Può poi rivelarsi ludico ed appagante accedere ad un mondo variegato di emozioni e di esperienze possibili, all’interno del quale scegliere, a seconda delle occasioni, la soluzione migliore.

È proprio su questi aspetti che puntano i “nuovi operatori delle esperienze”, abili nell’“impacchettare momenti di vita” da mettere sul mercato con il *format* dei “*gift*”, che risultano appetibili anche per i clienti *business*, alla ricerca, oggi, di modi nuovi e non banali per stupire e fidelizzare clienti, dipendenti o partner.

Per gli operatori delle esperienze “a catalogo” e per gli altri operatori più classici delle esperienze (quelli che producono un certo tipo di esperienza in una o più sedi prestabilite), abbiamo proposto un modello di “messa in scena e di valorizzazione” che sostanzialmente integra i principi e le indicazioni del marketing dei servizi con la “prospettiva teatrale” suggerita da Pine e Gilmore (1999). L’obiettivo è di allestire esperienze “memorabili”, capaci di avere un impatto il più possibile significativo sulla sfera cognitiva e/o emozionale dell’individuo, quindi sulla sua disponibilità a pagare per l’esperienza vissuta.

Da questo punto di vista, abbiamo visto come le *esperienze* rappresentino una evoluzione rispetto ai *servizi*²⁵ in termini di complessità dell’output e di potenziale di valore, qualificandosi come una possibile opportunità al cospetto di clienti portatori di esigenze collegate alla sfera dell’appagamento profondo, in chiave cognitiva e/o emozionale. Le *esperienze* fanno sempre leva su elementi di *servizio*, che vengono però combinati con specifici “attivatori dell’esperienza” da far vivere. L’obiettivo è di stupire il cliente, di esaltarne i sensi, di “farlo sentire in un certo modo”, di trasferirgli abilità o competenze, consentendo “rottture e deviazioni positive” rispetto al suo status quo personale.

²⁵ Così come le “trasformazioni” rappresentano un’evoluzione rispetto alle “esperienze”.

In tal senso, l'impresa deve operare consapevolmente come “regista dell'esperienza”, combinando sinergicamente:

- *sforzi analitici*, per individuare i segmenti di clientela più interessanti, per indagare il “mondo esperienziale” dei clienti, per analizzare l'arena competitiva, compresi possibili fornitori e partner;
- *sforzi di progettazione dell'esperienza*, per decidere a chi indirizzare l'offerta, quale tipo di proposta di valore realizzare, i contenuti, i temi ed i programmi delle esperienze da inscenare, gli attori da fare entrare in gioco, gli spazi e le caratteristiche del “setting”;
- *sforzi di messa in scena dell'esperienza*, che hanno sostanzialmente a che fare con il “come” fare funzionare il processo di erogazione dell'esperienza, sulla base anche degli attori che entrano in gioco. In caso di presenza di “fornitori dell'esperienza”, emerge anche l'esigenza di monitorare i processi qualitativi di gestione e di messa in scena, che devono essere coerenti con la dimensione progettuale;
- *sforzi di valorizzazione dell'esperienza*, intervenendo su elementi anticipatori, necessari per attrarre l'attenzione dei clienti e per vincerne le diffidenze, e su elementi di ricordo, con l'obiettivo di stimolare il passaparola e di creare “conversazioni di valore” con i clienti, stringendo con essi rapporti di tipo relazionale.

Tutte queste componenti, combinate fra loro, contribuiscono a rendere le esperienze realmente “significative e memorabili”, il che incide sulla disponibilità dei clienti a pagare per poterle vivere.

Proprio in merito a questo aspetto, abbiamo visto come un problema comune per le imprese del “comparto delle esperienze” sia di evitare la “banalizzazione” delle stesse, criticità su cui si può intervenire in vari modi:

- attraverso il rinnovamento continuo della gamma e la capacità di “scovare il particolare”;
- mediante “effetti sorpresa”, ad esempio intervenendo sul “come” l'esperienza viene erogata, oppure sul “setting”;
- attraverso l'ampiezza delle “opzioni” offerte alla clientela, anche creando dei pacchetti d'offerta dinamici e flessibili²⁶. Questo può realizzarsi, ad esempio, aggiungendo elementi di servizio utili, ovvero arricchendo le “componenti periferiche” dell'offerta, oppure aggiungendo alla “*core experience*” altre “esperienze differenzianti” o offerte di trasformazioni, fruibili a discrezione dei clienti;

²⁶ Ciò può consentire anche di modularizzare – almeno in parte – la produzione delle esperienze.

- garantendo tipi di esperienze diversamente coinvolgenti, cercando di intercettare i clienti sulla base del loro stile partecipativo e dei benefici ricercati;
- evolvendo verso il business delle trasformazioni.

Dallo studio emerge altresì come per gli operatori delle esperienze “a catalogo” si pongano ulteriori criticità da gestire, emerse anche dal caso studio:

- l’outsourcing della produzione di esperienze richiede specifiche forme di presidio dei “momenti della verità” e della qualità delle esperienze erogate, il che impatta soprattutto sulla gestione della rete di fornitura e sulla gestione delle relazioni con la clientela prima e dopo l’erogazione delle esperienze. Sotto questo profilo, queste imprese affrontano problematiche molto simili a quelle dei Tour Operator (Pencarelli, 2003), da cui si differenziano più che altro per il concetto di business adottato;
- riprendendo il punto precedente, va considerato che molte delle esperienze di vita “a catalogo” possono inserirsi all’interno di più complessive esperienze di vacanza. Questo, se da un lato può suggerire iniziative di differenziazione futura per i nuovi operatori dell’esperienza, potrebbe anche stimolare l’interesse dei Tour Operator ad entrare in un business forse più attrattivo dal lato della redditività e dell’intensità concorrenziale;
- “impacchettare” le esperienze, collocandole “a scaffale” nella grande distribuzione, è un’interessante opportunità, ma potrebbe provocare una banalizzazione del *concept*, di cui bisogna tener conto. Da questo punto di vista possibili contromisure possono essere, come analizzato nel caso Wish Days:
 - una differenziazione di “*format*”, linee e brand rispetto agli eventuali altri canali di distribuzione impiegati;
 - una consistente profondità di gamma;
 - il mantenimento di un contatto ravvicinato con il cliente e di un forte contenuto di servizio, laddove diversi operatori che optano per questo canale di distribuzione lasciano che sia il cliente, una volta acquisito il “cofanetto”, a mettersi in contatto con il fornitore dell’esperienza per la prenotazione. Ciò fa sì che soprattutto nei casi in cui le esperienze vengono acquistate per essere regalate, il tasso di esperienze non fruite possa essere consistente, con problemi in termini di fidelizzazione e di soddisfazione dei fornitori, ma anche in termini di fidelizzazione della clientela. Trattandosi di un prodotto immateriale e – come abbiamo sottolineato – molto “personale”, la fruizione è fondamentale per dare continuità al rapporto con i clienti, per crescere in valore sugli stessi (mediante meccanismi di *cross* ed *up-selling*) e per stimolare il passaparola attivo;

- infine, in linea di principio potrebbe esservi anche un problema di comportamenti opportunistici da parte del cliente, che una volta fruito di una certa esperienza presso un dato fornitore potrebbe optare, in occasione di consumi futuri, per un acquisto diretto del prodotto, riducendo in questo modo i “passaggi di filiera”. È un rischio concreto, al quale si può rispondere, da un lato, dando effettivamente vita al meccanismo in qualche modo ludico del “mondo di esperienze” cui far accedere il cliente, dall’altro presidiando le componenti di servizio e relazionali di cui si è parlato in precedenza.

In conclusione, il paper vuole fornire un possibile schema interpretativo delle modalità di gestione del business delle esperienze di tempo libero nella prospettiva del marketing management. Il business delle esperienze è più complesso rispetto ai tradizionali business dell’era post-industriale, imponendo ai manager di accostare alle classiche competenze sul fronte del marketing e management dei servizi anche doti di creatività e di innovazione tipiche degli uomini di spettacolo e degli artisti, oltre che capacità di progettazione, di cura dei dettagli e di coordinamento.

Il paper, sebbene abbia il limite di aver preso in esame solo un caso di studio, suggerisce anche nuovi territori di ricerca e di approfondimento in merito alle sfide degli uomini di marketing nell’era postmoderna, in cui i bisogni dei consumatori diventano capricci ed in cui le offerte hanno cicli di vita così veloci che rischiano di banalizzare in tempi rapidissimi ogni innovazione.

Nell’era dell’immateriale e del postmodernismo, gli studi di marketing sono chiamati a ulteriori sforzi di comprensione del mondo del consumo ed a paralleli approfondimenti per l’elaborazione di strategie appropriate per la creazione non effimera di valore per la clientela e per l’impresa.

Riferimenti bibliografici

- Addis M. (2005), *L’esperienza di consumo: analisi e prospettive di marketing*, Pearson Prentice Hall, Milano.
- Baccarani C., Golinelli G.M. (2008), *A spasso con la diversità nell’impresa e nella ricerca*, in “Sinergie”, vol. 26, fasc. 77.
- Badot O., Cova B. (2008), *The myopia of new marketing panaces: the case for rebuilding our discipline*, in “Journal of Marketing Management”, vol. 24, n. 1-2.
- Bartolazzi F., Forlani F., Fortezza F. (2008), *Caratteri e potenzialità degli eventi come “esperienze mediterranee”: Il caso “Palio de lo Daino”*, in “Mercati e Competitività”, n. 4.

- Beck U. (2007), *Costruire la propria vita*, Il Mulino, Bologna.
- Boswijk. A., Thijssen, J.P.T., Peelen E. (2005), *A New Perspective on the Experience Economy: Meaningful Experiences*, Pearson Education, Amsterdam.
- Brondoni S.M. (2007), *Market-driven management e mercati globali*, Giappichelli, Torino.
- Carbone L.P., Haeckel S.H. (1994), *Engineering customer experience*, in “Marketing Management”, vol. 3, n. 3.
- Carù A., Cova B. (2003), *Esperienza di consumo e marketing esperienziale: radici e convergenze possibili*, in “Micro e Macro Marketing”, n. 2.
- Carù A., Cova B. (2006), *Marketing mediterraneo: tra metafora e territorio*, Egea, Milano.
- Carù A., B. Cova (2007), *Consuming Experience*, Routledge, New York.
- Clarke J. (2008), *Experiences as gifts: from process to model*, in “European Journal of Marketing”, n. 3/4.
- Cova B. (2003), *Il marketing tribale*, Il Sole 24 Ore Libri, Milano.
- Collesei U. (2000), *Marketing*, Cedam, Padova.
- Cozzi G., Ferrero G. (2000), *Marketing. Principi, metodi, tendenze evolutive*, Giappichelli, Torino.
- Cozzi G., Ferrero G. (2004), *Principi ed aspetti evolutivi del marketing aziendale*, Giappichelli, Torino.
- De Biase L. (2007), *Economia della felicità. Dalla blogosfera al valore del dono e oltre*, Feltrinelli, Milano.
- Fabris G. (2003), *Il nuovo consumatore: verso il postmoderno*, Franco Angeli, Milano.
- Fabris G. (2008), *Societing. Il marketing nella società postmoderna*, Egea, Milano.
- Ferraresi M., Schmitt B.H. (2006), *Marketing esperienziale. Come sviluppare l'esperienza di consumo*, Franco Angeli, Milano.
- Ferrari S., 2006, *Modelli gestionali per il turismo come esperienza. Emozioni e polisensorialità nel marketing delle imprese turistiche*, Cedam, Padova.
- Ferrero G., Fortezza F. (2007), *Importanza ed elementi di criticità del marketing strategico nelle Pmi*, in “Piccola Impresa/Small Business”, n. 2.
- Fortezza F. (2009), *Approcci di Marketing Tribale: il caso Fichimori*, Congresso “Le tendenze del Marketing”, Parigi, 16-17 gennaio.
- Francesetti G. (2005), *Attacchi di panico e postmodernità*, Franco Angeli, Milano.
- Grandinetti R. (a cura di) (2008), *Marketing. Mercati, prodotti e relazioni*, Carocci, Roma.
- Grönroos C. (2009), *Management e Marketing dei Servizi*, Isedi, Torino.
- Gummesson E. (1999), *Total Relationship Marketing. Rethinking marketing management: from 4 Ps to 30 Rs*, Heinemann, London.
- Hetzel P. (2002), *Planète conso. Marketing expérientiel et nouveaux univers de consommation*, Éditions d'Organisation, Paris.
- Holbrook M.B., Hirschman E.C. (1982), *The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings, and Fun*, in “Journal of Consumer Research”, vol. 9, n. 2.
- Jallat F. (2002), *Repenser le marketing: technologies de l'information, recomposition des filières et orientation marché*, in “Revue Française du Marketing”, n. 186.
- Kim W. Chan, Mauborgne R. (2005), *Blue Ocean Strategy. How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*, Harvard Business School Press, Boston.
- Kotler P., Jain D.C., Maesincee S. (2002), *Il marketing che cambia. Un nuovo approccio al profitto, alla crescita e al rinnovamento*, Il Sole 24 Ore Libri, Milano.
- Lovelock C., Wirtz J. (2007), *Marketing dei Servizi. Risorse umane, Tecnologie, Strategie*, Pearson Italia, Milano.
- Maslow H. (1943), *A Theory of Human Motivation*, in “The Psychological Review”, vol. 50.

- Morace, F. (2005), *De la consommation postmoderne à l'expérience méditerranéenne, d'une économie de l'œil à une économie de la langue*, in Silva F., Carù A., Cova B. (eds), *Marketing méditerranée et postmodernité*, Editions Euromed Marseille, Marseille.
- Normann R. (2002), *Ridisegnare l'impresa. Quando la mappa cambia il paesaggio*, Etas Libri, Milano.
- Pencarelli T. (2003), *I rapporti interaziendali nelle reti turistiche: collaborazione e conflitto*, in "Economia e Diritto del Terziario", n. 2
- Pencarelli T. (2009), *La valutazione delle performance delle imprese: la performance strategica*, in Di Bernardo B., Gandolfi V., Tunisini A. (a cura di), *Economia e management delle imprese*, Hoepli, Milano.
- Pencarelli T., 2009a, *Presentazione dell'edizione italiana* di Grönroos C. (2009), *Management e marketing dei servizi*, Isedi, Milano.
- Pencarelli T., Forlani F. (2002), *Il marketing dei distretti turistici-sistemi vitali nell'economia delle esperienze*, in "Sinergie", n. 58.
- Pencarelli T., Forlani F. (2007) (a cura di), *Turismo nautico e porti turistici. Quali prospettive nelle Marche?*, QuattroVenti, Urbino.
- Pencarelli T., Splendiani S., Cini D. (2009), *Quality and Value in University Services: the Experience of the Placement Service at the University of Urbino "Carlo Bo"*, 12th International Conference on Quality and Service Sciences, Verona, 27-29 agosto.
- Pine B.J., Gilmore J.H. (1999), *The Experience Economy. Work is Theatre & Every Business a Stage*, Harvard Business School Press, Boston.
- Pine B.J., Gilmore J.H. (2007), *Authenticity: what consumers really want*, Harvard Business School Press, Boston.
- Podestà S., Addis M. (2003), *Il postmodernismo: alla ricerca dell'introvabile*, in "Finanza, Marketing e Produzione", n. 1.
- Pratesi C.A. (2002), *Tendenze in atto nel business del tempo libero*, in Resciniti R. (a cura di), *Economia e marketing del tempo libero: profili e prospettive di un'industria emergente*, Franco Angeli, Milano.
- Resciniti R. (2002) (a cura di), *Economia e marketing del tempo libero: profili e prospettive di un'industria emergente*, Franco Angeli, Milano.
- Resciniti R. (2004), *Il marketing orientato all'esperienza: l'intrattenimento nella relazione con il consumatore*, Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli.
- Resciniti R. (2008), *Introduzione. Il marketing e l'esperienza del consumatore*, in "Mercati e Competitività", n. 4.
- Resciniti R., Maggiore G. (2009), *Event Experience*, Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli.
- Rifkin J. (2000), *L'era dell'accesso. La rivoluzione della new economy*, Mondadori, Milano.
- Ritzer G. (2000), *La religione dei consumi. Cattedrali, pellegrinaggi e riti dell'iperconsumismo*, Il Mulino, Bologna.
- Romano D.F. (2000), *Consumo e stili di vita*, in "Micro & Macro Marketing", n. 3.
- Rullani E. (1992), *Economia delle risorse immateriali: un'introduzione*, in "Sinergie", n. 29.
- Rullani E. (2004), *La fabbrica dell'immateriale. Produrre valore con la conoscenza*, Carocci, Roma.
- Schmitt B. H. (1999), *Experiential marketing*, The Free Press, New York.
- Schmitt B.H. (2003), *Customer experience management*, John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey.
- Schmitt B.H., Rogers D., Vrotsos K. (2004), *There's no Business that's not Show Business*, Prentice Hall, New Jersey.
- Schmitt B.H., Simonson A. (1997), *Marketing Aesthetics: The strategic management of Brands, Identity and Image*, The Free Press, New York.

- Siri G. (2005), *La psiche del consumo*, Franco Angeli, Milano.
- Toffler A. (1980), *The Third Wave*, Collins, New York.
- Tortora D. (2007), *Experience marketing e creazione di valore. Relazioni e interazioni tra consumatore, offerta e contesto*, Giappichelli, Torino.
- Troilo G. (2002), *Postmodernità, consumo e marketing dei beni artistici e culturali*, in “Micro & Macro Marketing”, n. 1.
- Valdani E. (2000), *L'impresa proattiva. Co-evolvere e competere nell'era dell'immaginazione*, McGraw-Hill Italia, Milano.
- Valdani E., Guenzi P. (1998), *Il marketing nei parchi tematici*, Egea, Milano.
- Wakefield, K.L., Blodgett, J.G. (1994), *The importance of servicescapes in leisure service settings*, in “Journal of Services Marketing”, vol. 8, n. 3.
- Zarantonello L. (2005), *Il marketing dell'esperienza. Marketing ed esperienza: quali approcci possibili?*, in “Micro & Macro Marketing”, n. 2.

Sitografia

Elation: www.elation.it

Melaspasso: www.melaspasso.it