

Sommario

<i>Prefazione</i>	vii
<i>capitolo 1</i>	
IL RUOLO DELLA COMUNICAZIONE	
NEI NUOVI SCENARI DI RIFERIMENTO DELL'INDUSTRIA TURISTICA	1
1.1. Dall'economia dei prodotti all'economia dell'esperienza	1
1.2. La definizione di esperienza	6
1.3. Progettare l'esperienza	9
1.3.1. <i>Le diverse forme di esperienza</i>	11
1.3.2. <i>La tematizzazione e la rappresentazione</i>	17
<i>Bibliografia</i>	22
<i>capitolo 2</i>	
IL MARKETING E LA GESTIONE DEL PERSONALE	
NELL'ECONOMIA DELL'ESPERIENZA	25
2.1. Introduzione	25
2.2. Il marketing è anche interno	27
2.3. Il marketing interno: definizione	31
2.4. La gestione del personale nell'approccio esperienziale	33
2.5. Il mercato interno	42
2.6. La segmentazione del mercato interno	44
2.7. Il marketing interno operativo	51
2.8. Un nuovo approccio per l'amministrazione, gestione, direzione e sviluppo del personale nelle imprese turistiche	54
<i>Bibliografia</i>	59
<i>capitolo 3</i>	
LA COMUNICAZIONE AZIENDALE PER LE IMPRESE TURISTICHE	69
3.1. Generalità	69
3.2. La comunicazione aziendale per le imprese turistiche	70
3.3. Il ruolo della comunicazione per il raggiungimento degli obiettivi aziendali	73
3.4. La comunicazione interna all'albergo nell'economia dell'esperienza	77
3.4.1. <i>Comunicazione interna, ruoli, responsabilità ed organizzazione dell'albergo</i>	77
3.4.2. <i>I ruoli del personale nell'economia dell'esperienza: da attività funzionali ad attività di risultato</i>	81

3.5. Comunicazione e processi organizzativi	89
<i>Bibliografia</i>	94
<i>capitolo 4</i>	
IL VANTAGGIO COMPETITIVO DEI SERVIZI ESPERIENZIALI	99
4.1. Il modello di riferimento per la differenziazione dell'offerta	99
4.2. I principi per l'attuazione della differenziazione	104
4.3. Dalla soddisfazione alla sorpresa	105
4.4. La tematizzazione dell'esperienza	108
4.5. L'atmosfera quale strumento di autoselezione e di accettazione delle regole della casa	112
4.5.1. <i>La manovra dell'atmosfera nelle PMI ricettive</i>	113
4.6. Come rendere l'esperienza profittevole per l'albergo	115
<i>Bibliografia</i>	119
<i>capitolo 5</i>	
L'EVOLUZIONE DEI MODELLI MANAGERIALI DI GESTIONE ALBERGHIERA	125
5.1. Introduzione	125
5.2. I modelli manageriali di riferimento delle imprese turistiche nell'economia dei servizi	126
5.2.1. <i>Valutazione della coerenza dei modelli di gestione attuali con lo sviluppo dell'offerta esperienziale</i>	133
5.3. I modelli manageriali di riferimento per le imprese turistiche dell'economia dell'esperienza	135
5.3.1. <i>Condizioni di applicabilità nell'economia dell'esperienza dei modelli di organizzational learning e learning organization</i>	137
<i>Bibliografia</i>	140

Prefazione

Inotevoli cambiamenti che si sono registrati negli assetti politici, sociali ed economici mondiali hanno avuto ripercussioni sostanziali anche nel panorama dell'industria turistica e della sua offerta. Infatti, molte sono le espressioni della crescente attenzione che economisti, politici, sociologi, psicologi e ambientalisti hanno posto in questo settore. A partire dagli aspetti macroeconomici, per i quali il turismo viene visto come il fulcro per lo sviluppo sostenibile dei Paesi svantaggiati e come elemento di diffusione di culture e tradizioni diverse¹, fino al livello microeconomico, in cui le imprese turistiche si trovano a dover operare in uno scenario diverso, più ampio, maggiormente concorrenziale in cui le modalità di svolgimento della competizione sono cambiate. A fronte di una variazione degli assetti come e che cosa può fare l'impresa turistica, e dell'ospitalità in particolare, per conquistare e mantenere una posizione competitiva? Il primo passo è quello di comprendere che tipo, a che livello e come si sta evolvendo l'ambiente esterno. Nell'era della comunicazione in cui tutto scorre più veloce, a partire dalle informazioni, non si può non sapere che le cose cambiano velocemente e talvolta repentinamente. Il cambiamento è ormai una costante della nostra vita quotidiana, che coinvolge la sfera privata, quella professionale e tutti gli ambiti sociali in cui siamo inseriti o vorremmo esserlo. In tale contesto, la percezione e l'interpretazione soggettiva della realtà diventano il criterio per l'acquisizione,

selezione e valutazione delle informazioni a cui possiamo accedere e, conseguentemente delle nostre scelte. I criteri in base ai quali le decisioni vengono assunte danno sempre maggior peso alla componente soggettiva, della percezione, rispetto a quella strettamente tecnica o funzionale. Ed è proprio da questo diverso approccio che noi tutti consumatori abbiamo rispetto alle nostre scelte, che da qualche anno si è iniziato a parlare di esperienza e di approccio esperienziale, applicato sia ai servizi che ai prodotti. L'esperienza, così intesa, è la massima espressione della combinazione di tutti i sensi e le sensazioni che possiamo vivere per effetto di una scelta di acquisto o di consumo. Immaginare l'atmosfera, lo stile, dato anche dagli elementi materiali e strutturali dell'offerta, e le sensazioni che si possono provare scegliendo una vacanza, un albergo o un ristorante è la leva che ci induce a prendere una decisione. Ciò non significa che non si tiene più in considerazione il prezzo da pagare o la effettiva qualità tecnica del servizio quanto, piuttosto, che la componente soggettiva, sempre molto importante nelle scelte dei turisti, ha assunto una dimensione più complessa, basata su di un sistema di variabili articolato.

Comprendere il significato di questo nuovo modo di vedere delle persone e valutarne le implicazioni gestionali e organizzative sull'offerta turistica, da sempre fortemente condizionata dalle percezioni e valutazioni soggettive della domanda, è il primo passo per entrare in una nuova dimensione: quella dell'economia dell'esperienza.

C'è di più. Leggendo la letteratura che dal 2000 è stata scritta in materia esperienziale si comprende come non si tratta del "solito" fenomeno atto a modificare tecniche di vendita o di approccio al cliente, anche e in un secondo momento. Ciò che emerge da una analisi più attenta è che l'approccio esperienziale richiede una revisione della concezione dell'organizzazione e della gestione delle imprese e che questi interventi vanno nella direzione di modelli già definiti dalle discipline aziendalistiche ma mai integrati in una logica di innovazione dell'offerta, di organizzazione aziendale e conduzione delle imprese e in particolar modo delle imprese turistiche dell'ospitalità. Essi sono sempre risultati troppo difficili da applicare o eccessivamente costosi da implementare e, soprattutto, troppo complessi per le

loro implicazioni a tutti i livelli nella vita di un'impresa e, soprattutto, non indispensabili per la sopravvivenza sul mercato. Oggi non è più così. Ancora una volta è la domanda, con i suoi cambiamenti e la sua evoluzione, a richiedere all'offerta di adattarsi e ancora una volta le imprese turistiche alberghiere possono scegliere se cogliere un'opportunità, e cominciare a organizzare la propria attività secondo l'approccio esperienziale, oppure adeguarsi e subire l'ennesimo cambiamento della domanda, nel caso in cui oggi decida di aspettare o ignorare i segnali che arrivano dai clienti.

I momenti essenziali in cui si è sviluppato il lavoro che ha portato alla redazione del libro sono sostanzialmente tre:

1. la ricerca
2. la teoria
3. l'operatività

1. La *ricerca* si è sviluppata acquisendo dati e informazioni sull'andamento del turismo a livello mondiale e a livello "regionale", cioè per quanto riguarda l'Italia². Dall'analisi delle serie storiche di dati, dei valori sulle tendenze della domanda e della posizione competitiva dei vari Paesi (secondo il rapporto annuale dell'OMT), tenuto conto delle variazioni negli assetti sociali e politici degli ultimi due anni, ne è emerso un quadro abbastanza chiaro:

- di un settore altamente competitivo
- con una offerta generale tendenzialmente standardizzata
- e con la tendenza a una differenziazione di prodotto per quanto riguarda le destinazioni più mature e tradizionali (Italia, Francia, ecc.)
- e una concorrenza basata sui prezzi per le destinazioni già mature ma più giovani (Mar Rosso) e per quelle che sono nella fase di introduzione del ciclo di vita del prodotto (es. Cina).

2. La *teoria* che è stata portata avanti si basa su un assunto e due assiomi, che la sostengono e ne consentono la valutazione scientifica. L'*assunto*, come detto, è che stiamo vivendo un momento di transi-

zione dovuto alla *variazione dello scenario mondiale di riferimento* (dal punto di vista dell'offerta e delle destinazioni e da quello dei bacini di provenienza della domanda e del suo comportamento; nonché dal punto di vista politico, sociale ed economico).

In questo contesto l'argomento, relativo a "come" e "che cosa" possono fare le imprese dell'ospitalità per poter raggiungere e mantenere un vantaggio competitivo richiede la puntualizzazione dei due assiomi su cui le discipline aziendalistiche per il turismo si sono basate. Il *primo assioma* è quello per cui si riconosce il "*ruolo strategico del personale*"³. Il successo, inteso come performance, vantaggio competitivo, profitti e soddisfazione della clientela, di un'impresa ricettiva si basa, innanzitutto, nella capacità del suo personale di erogare un servizio che sia in grado di soddisfare i bisogni dei clienti meglio di quanto possa fare la concorrenza⁴.

Il *secondo assioma* si basa sul principio per cui le imprese per *poter sopravvivere in un ambiente altamente concorrenziale debbono anticipare, adeguarsi o adattarsi ai cambiamenti di mercato mediante la definizione di una strategia competitiva*⁵.

Entrambi gli assiomi sono tradizionali e applicabili anche ad altre realtà operative. Il primo, vale per i servizi in generale e quelli turistici in particolare; il secondo, vale per tutti i settori economici, dalla produzione di beni a quella di servizi, tenendo conto che, invece, l'individuazione della forma di mercato vigente come di concorrenza imperfetta è riferita al del settore turistico dell'ospitalità. Proprio per il fatto che si tratta di due principi indiscussi e indiscutibili⁶ ogni volta che avvengono cambiamenti negli scenari di riferimento, nel nostro caso ciò che è espresso mediante l'assunto, è necessario revisionare e contestualizzare le strategie e le modalità operative che da essi discendono.

In questo contesto il ruolo della comunicazione all'interno dell'impresa turistica, e degli alberghi in particolare, sta cambiando assumendo sempre più il carattere strategico piuttosto che operativo. Nell'economia dei servizi il mix comunicazionale è, all'interno del marketing mix, un mezzo per informare, educare e vendere ai clienti i servizi dell'albergo. La comunicazione interna verso i dipendenti è già

considerata strategica e motivo di successo o di insuccesso di un albergo ma inserita solo nel contesto distributivo e commerciale. A seconda delle modalità con la quale i dipendenti producono ed erogano i servizi il cliente può essere più o meno soddisfatto (tutti i modelli di definizione della qualità dei servizi, della soddisfazione della clientela ecc. vanno in questa direzione). *L'economia dei servizi, così come la conosciamo, non potrà più far fronte all'evoluzione del mercato tanto dal punto di vista della domanda, sempre più scarsa, quanto da quello dell'offerta, sempre più globale e agguerrita. In questo senso le imprese che vorranno continuare a sopravvivere e avere successo dovranno erogare qualche cosa in più di un servizio ottimo o di elevata qualità: dovranno far vivere al cliente un'esperienza che sia indimenticabile. Tanto maggiore e indelebile è il ricordo dell'esperienza vissuta tanto maggiore è il denaro che un cliente è disposto a spendere per viverla.* Alcuni sintomi di questa tendenza sono già riscontrabili nel comportamento dei viaggiatori negli ultimi anni che cercano sempre soluzioni alternative, diverse, innovative e che raccontano quanto diversa dalla massa (personalizzazione) e particolare sia stata la loro vacanza. In questo nuovo ambito di attività ecco che la creazione di un'offerta ricettiva può essere vista come l'allestimento di un'opera teatrale con la definizione della rappresentazione da fare (tema conduttore dell'esperienza), con l'individuazione delle singole scene da rappresentare (i singoli servizi che si "asservono" all'esperienza), con la scelta degli attori (dipendenti e clienti, a seconda del tipo di esperienza che si vuole far vivere). In tutto questo la rappresentazione non potrà andare in scena e l'esperienza non potrà essere vissuta senza una comunicazione organizzata che sia essa stessa esperienza. Le funzioni tradizionali di informare, educare, comunicare e motivare il personale entrano a far parte integrante della rappresentazione e debbono essere organizzate e strutturate in funzione dell'esperienza che si vuole far vivere. La comunicazione non è più soltanto uno degli elementi del marketing mix interno che consente all'impresa che miscelare tutti i fattori controllabili per organizzare la propria offerta, ma diventa oggetto di pianificazione strategica nel momento in cui si definiscono gli obiettivi, è parte integrante e uno degli strumenti principali per il successo della rappresentazione. È

solo attraverso il coinvolgimento del personale, la loro condivisione degli obiettivi aziendali e dei mezzi per raggiungerli, la creazione di una cultura d'appartenenza e di una cultura aziendale che tutti gli elementi, intangibili e tangibili del servizio offerto, vengono messi a sistema e organizzati secondo la tematizzazione e l'esperienza che si vuole far vivere ai clienti. La soddisfazione del cliente interno e la sua partecipazione sono elementi indispensabili affinché l'esperienza inscenata sia credibile, emozionante e in grado di sorprendere. Non si tratta più soltanto di dire che il personale deve essere cortese, gentile e disponibile verso il cliente ma è necessario che ciascun dipendente sia in grado di calarsi nella parte che gli è stata assegnata, recitandola alla perfezione, e che trovi nel ruolo che gli è stato assegnato la soddisfazione dei suoi bisogni personali e di lavoro. In questo nuovo approccio la comunicazione interna diventa essa stessa prodotto.

3. *L'operatività*. Organizzare la comunicazione interna, creando coesione e cultura d'impresa, permette di raggiungere gli obiettivi aziendali e contemporaneamente soddisfare i bisogni dei dipendenti⁷ e dei clienti. Mentre negli ultimi anni molto si è scritto in merito alla soddisfazione dei clienti, anche in virtù dell'importanza che l'approccio di marketing ha assunto; la trattazione che riguarda il ruolo strategico del personale ha avuto come principale oggetto di argomentazione gli aspetti operativi e le tecniche di: reclutamento, selezione, addestramento, motivazione e sistemi di carriera e di incentivi. Minore risalto è stato dato, invece, agli aspetti organizzativi, non solo del personale ma anche dell'azienda, e a quelli manageriali di gestione del personale in un'ottica di differenziazione di prodotto e di vantaggio competitivo⁸. Nella parte finale del libro, capitolo quarto e quinto, si è voluta dare una interpretazione concreta di cosa significa progettare e implementare un'esperienza in albergo, analizzandone gli aspetti più significativi della definizione dell'offerta e della gestione e organizzazione aziendale.

Note

¹ Il 2002 è stato dichiarato dall'ONU e dall'OMT, rispettivamente anno mondiale dell'ambiente e dell'ecoturismo "Ecotourism, the key to sustainable development", tanto che nel mese di agosto si è tenuto a Johannesburg il Summit Mondiale per l'ambiente e l'ecoturismo, dove sono stati ribaditi i principi della Conferenza di Rio De Janeiro del 1992, poste le basi per lo sviluppo turistico sostenibile dei paesi svantaggiati e definiti i parametri da rispettare da parte dei paesi maggiormente avanzati e con più elevata capacità inquinante e distruttiva dell'ambiente e delle risorse naturali. Il 2003 è stato dichiarato dall'OMT come l'anno del turismo come "A driving force for poverty alleviation, job creation and social harmony". Fonte: OMT, sito internet *www.world-tourism.org*.

² Le principali fonti di questa indagine sono: OMT, Arthur Andersen Report, Benchmark Hotel Report, Rapporto sul turismo in Italia, ISTAT, ecc. Sono state analizzate anche le principali riviste di settore per poter individuare le tendenze e comprendere il grado di percezione del cambiamento da parte degli operatori. A tale proposito sono stati analizzati gli argomenti dei principali convegni di settore tenutisi in Italia e di quelli più importanti a livello internazionale. Rimandiamo alla bibliografia il dettaglio delle fonti.

³ Richard Normann ha teorizzato per primo i "momenti della verità", cioè quei momenti in cui, come in un'arena si trovano di fronte il toro e il torero, i due soli attori, le cui uniche armi sono i rispettivi comportamenti e capacità, proprio come il momento dell'erogazione del servizio. Normann R., *La gestione strategica dei servizi*, EtasLibri, Milano, 1992, II ed., pp. 19-20.

⁴ Dalla definizione di *Marketing Concept*, Peroni G., *Iper testo sul Marketing Turistico*, Sez. 1: "Marketing", Cap. 2: "Le basi del marketing", Par. 2: "Il concetto di marketing", EBNT-CST, Assisi, 1999.

⁵ Porter M.E., *Il vantaggio competitivo*, Edizioni di Comunità, Milano 1995, V. ed. Porter M.E., *La strategia competitiva*, Edizione della Tipografia Compositori, Bologna, 1983; Porter M.E., *L'avantage concurrentiel des nations*, InterEdition, Parigi, 1993. La definizione di vantaggio competitivo si basa sulla capacità dell'impresa, di qualsiasi settore, di raggiungere con il proprio prodotto la superiorità rispetto ai concorrenti diretti. Ci sono due tipi di vantaggio competitivo che possono essere raggiunti: interno ed esterno. Il primo si basa sulla produttività interna dell'impresa in grado di generare un vantaggio di costo. Il secondo, cioè il vantaggio competitivo esterno, si basa sul potere di mercato dovuto a un valore maggiore che il cliente percepisce e attribuisce a quel determinato prodotto o servizio rispetto allo stesso della concorrenza. La capacità dell'impresa di sfruttare il proprio vantaggio competitivo dipende non soltanto dalla forza dei suoi concorrenti diretti ma, anche, dai concorrenti potenziali, dalla esistenza di prodotti sostitutivi e dal potere contrattuale

dei clienti e dei fornitori, variabile in base alle forme di mercato in cui ci si trova a operare. Il mercato turistico è un mercato di concorrenza imperfetta. Le imprese turistiche ricettive, mediante l'applicazione dei principi del vantaggio competitivo esterno, possono differenziare la loro offerta, rendendola unica agli occhi dei clienti, passando, così, a una forma di mercato di polipolio differenziato nella quale riescono ad acquisire un certo potere di mercato, creare fedeltà alla marca e ridurre la sensibilità ai prezzi. È questo il tipo di situazione concorrenziale ricercata dal marketing strategico e ipotizzata come condizione ottimale per le imprese dell'ospitalità in questa tesi di dottorato. Gli stessi concetti sono stati ripresi e sviluppati anche da Lambii J.J., in *Marketing strategico e operativo*, McGraw-Hill Libri Italia srl, Milano 2000, IV ed., pp. 315-353.

⁶ Vedi definizione di assioma dal vocabolario *Dizionario fondamentale della lingua italiana*, de Agostani, Firenze 2000.

⁷ Una delle domande che ci è posta nell'esecuzione del lavoro è "cosa porta le persone a lavorare fortemente motivate? Di certo non può essere solo il denaro, altrimenti non si spiegherebbe la presenza di milioni di persone che fanno volontariato a volte anche in condizioni molto dure. Cosa porta a considerare leve di motivazione ciò che per altri sono sacrifici? E perché il denaro è insufficiente a produrre motivazione?" A tale proposito un supporto ci è dato dalla teorizzazione dei bisogni umani mediante la piramide Abraham Maslow messa in relazione con quella di Frederick Herzberg, che ha studiato i fattori di motivazione nel mondo del lavoro e i fattori che servono a cautelarsi da una possibile demotivazione. Rimandiamo alla trattazione successiva l'analisi dettagliata dei bisogni e delle leve motivazionali del personale per individuare gli incentivi e gli strumenti per garantirne la soddisfazione e un livello costantemente elevato di motivazione. Cugno E., *Il ruolo della comunicazione interna*, in Peroni G. (a cura di), *Iper testo sul Marketing Turistico*, Approfondimento La comunicazione per gestire il personale, EBNT-CST, Assisi 1999; Maslow A.H., *A theory of Human Motivation*, in *Psychological Review* 50, 1943, pp. 370-396; Maslow A.H., *Motivation and Personalità* (New York: Harper & Row, 1954); Maslow H.A., *Toward a Psychology of Being* (New York: Van Nostrand Reinhold, 1968), pp. 189-215.

⁸ Una delle poche trattazioni che nel turismo è stata realizzata sull'argomento è quella di Peroni G. (a cura di), *Corso di Management Alberghiero*, Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale, Roma 1998, in particolare Peroni G., *Principi e Tecniche di Base del Management nelle Imprese Alberghiere* e Paneforte S., *La gestione e la valorizzazione delle risorse umane nelle imprese ricettive*.

capitolo 1

Il ruolo della comunicazione nei nuovi scenari di riferimento dell'industria turistica

1.1. Dall'economia dei prodotti all'economia dell'esperienza

La riflessione intorno a quanto accade nella società, nei contesti economici e negli ambienti competitivi in cui le imprese operano è lo spunto dal quale nasce questo lavoro. In particolare, esso prende avvio da un'affermazione tanto forte quanto apparentemente incontestabile e cioè dal rovesciamento del paradigma macroeconomico per cui le risorse complessive non sono più scarse ma sovrabbondanti. Il significato e le conseguenze che racchiude questa affermazione sono notevoli e tali da modificare totalmente la percezione del mercato e il modo di agire delle imprese che in esso operano. Analizzando le origini di tali modifiche cercheremo di comprendere le ragioni per cui oggi ogni impresa, dalle grandi multinazionali, alle piccole e flessibili imprese artigiane o a conduzione familiare, dalle imprese agricole alle imprese turistiche, afferma che al centro di ogni attività e di ogni decisione deve essere posto il cliente e la soddisfazione dei suoi bisogni.

In un'epoca di grandi cambiamenti e grandi rivoluzioni tecnologiche e scientifiche anche i paradigmi economici vengono rivisitati e reinterpretati con molte attese e qualche preoccupazione. Gli ultimi anni del XX secolo sono stati caratterizzati dalla rincorsa alla conquista del cliente e dalla generale convinzione e condivisione del suo ruolo centrale per lo sviluppo e la sopravvivenza delle imprese sul mercato. La competizione, sempre più agguerrita e sempre più estesa, la diffusione e il più agevole accesso alle informazioni, la maggiore mobilità di persone e cose e l'accesso a condizioni economiche vantaggiose per l'acquisto di tecnologie avanzate, hanno creato le condizioni per le quali, oggi, nessun settore, incluso quello agricolo, può evitare di trovarsi in una situazione di capacità produttiva eccedentaria. Il principale effetto di tali variazioni, e in particolare dell'innovazione tecnologica, è stato il passaggio, nel contesto macroeconomico, da una situazione di scarsità complessiva delle risorse a una situazione di sovrabbondanza delle risorse complessive, modificando, di conseguenza, anche gli assetti organizzativi delle imprese. Dal punto di vista microeconomico, infatti, si è verificato un progressivo spostamento nell'organizzazione delle singole imprese dalla centralità dell'efficienza della combinazione produttiva alla centralità dei clienti e della soddisfazione dei loro bisogni. Se l'attenzione per le imprese si poneva principalmente sulla scarsità delle risorse e sulla necessità di massimizzarne la combinazione produttiva, ora, sono i clienti che sono diventati "scarsi", cioè a fronte di una domanda tendenzialmente satura si è verificato un forte aumento della quantità e qualità dell'offerta. Possiamo far risalire il rovesciamento delle condizioni di operatività delle imprese, da un mercato dominato dall'offerta a uno dominato dalla domanda, a partire dalla prima metà degli anni '70 con la crisi dei grandi comparti industriali e lo sviluppo del settore terziario, fino all'inizio degli anni '90 quando la tecnologia si fonde con le telecomunicazioni, trasformando il ruolo e lo sviluppo dell'informazione (B.J. Pine II, J.H. Gilmore, *L'economia dell'esperienza*, 2000, p. VIII).

Soltanto risalendo alle origini dei cambiamenti di carattere macroeconomico possiamo comprendere come siano cambiati i paradigmi operativi dal punto di vista dell'offerta e anche da quello del-

la domanda. Per molto tempo si è cercato di comprendere come i produttori potessero adeguarsi a questo nuovo assetto del mercato ponendovi al centro delle loro attività non più le risorse produttive, la cui scarsità è stata appunto ridotta per effetto delle nuove tecnologie, ma i clienti, nuova risorsa scarsa. Minore attenzione, paradossalmente, è stata posta per la comprensione della evoluzione dei contenuti della domanda. Si è ritenuto sufficiente illustrare questa evoluzione con il passaggio del focus da una economia basata sulla produzione e sui prodotti a una basata sui servizi e sulla loro erogazione. L'analisi dei vari settori economici di attività evidenzia, tuttavia, un ulteriore avanzamento che può essere sintetizzato con il passaggio da una economia di servizio a una delle esperienze. Intendendo con ciò che ogni azione di acquisto e di consumo da parte dei clienti assume valore in funzione della capacità di soddisfazione dei suoi bisogni e desideri che il prodotto o servizio stesso riesce ad assolvere. «... Quando una persona acquista un servizio, acquista un insieme di attività intangibili fatte per contorno. Ma quando acquista una esperienza, essa paga per spendere il suo tempo nel fruire di una serie di eventi memorabili che l'azienda organizza – come uno spettacolo teatrale – per impegnarlo in modo diretto» (B.J. Pine II, J.H. Gilmore, *L'economia dell'esperienza*, 2000, p. X). In altre parole il comportamento della domanda si basa sulla ricerca di prodotti o servizi il cui valore sia quello di soddisfare i bisogni delle persone mediante l'esperienza che dal loro acquisto, consumo e utilizzo è possibile ricavare. Ecco quindi che, secondo quest'ottica, l'acquisto di un abito si trasforma nell'esperienza che indossandolo si può vivere (si pensi alla moda Made in Italy) o, ancora, l'acquisto di una vacanza si basa non solo sull'esperienza che si vivrà ma anche sull'importanza di assaporare tale esperienza fin da prima della partenza e sul ricordo della stessa dopo averla vissuta. Se per quanto riguarda i prodotti o i servizi in generale questo nuovo modo di vivere i rapporti con la domanda ha richiesto, e richiede tuttora, un ripensamento sull'organizzazione dell'offerta, per il turismo le cose si trovano a uno stadio più evoluto. Da sempre quando si parla di vacanze si pensa all'insieme delle emozioni, fisiche, intellettuali e perfino spirituali che si potranno vivere; da sempre il viaggio, il soggiorno

e le attrattive sono il completamento di un quadro al centro del quale vi sono le sensazioni e le emozioni; da sempre i produttori dei servizi e prodotti turistici ne sono consapevoli (si pensi alla tradizionale accoglienza familiare all'italiana, ecc.) tuttavia, solo da qualche tempo questo modo di percepire e vivere la vacanza da parte dei turisti è stato recepito e trasformato dai produttori dei servizi turistici in offerta reale e consapevole, solo da qualche tempo si è compresa l'importanza del significato di valore per il cliente e della creazione di valore per il produttore. La consapevolezza che non sono sufficienti le innovazioni tecnologiche o il miglioramento nell'impiego della tecnologia disponibile né la mera applicazione di alcuni dei principi di marketing e del marketing mix a garantire la soddisfazione dei bisogni dei clienti, è l'origine di questo lavoro. Riconoscendo le condizioni di operatività caratterizzate dalla centralità del cliente, l'elevata competitività del settore turistico, la vasta dimensione del mercato di riferimento e la globalizzazione dell'offerta si è individuato come paradigma centrale per garantire la sopravvivenza e il successo delle imprese turistiche la capacità dell'impresa di creare valore per i clienti del proprio mercato bersaglio, che si traduce, nella nuova concezione proposta, come capacità di far vivere esperienze, trasformando il prodotto turistico in emozioni, sensazioni e percezioni.

Il passaggio dall'economia dei servizi a quella delle esperienze deriva, quindi, da una serie di condizioni di contorno che possiamo sintetizzare in: innovazione tecnologica e nell'uso della tecnologia, maggiore competizione e, conseguente, ricerca di differenziazione ed, infine, maggiore disponibilità economica e temporale per lo svago e il tempo libero nei paesi dell'Occidente. Le persone danno sempre più valore alle emozioni e alle esperienze che possono vivere, la scelta dei beni di consumo è sempre più legata allo status symbol e al valore che ciascuno dà all'acquisto e al consumo di quel determinato bene o servizio. Possiamo fare un esempio rispetto a un prodotto: pensiamo al caffè. Il caffè può essere visto come la materia prima, il chicco, il cui valore è funzione delle sue qualità organolettiche che gli permettono di sprigionare sapore e aroma, in questo caso il valore che gli viene attribuito è funzione di tale qualità e della sua scarsità o abbondan-

za. Una volta trasformato il caffè viene confezionato e venduto nei supermercati, già in questa fase oltre al suo sapore e aroma assume valore per l'acquirente l'imballaggio, l'immagine e le caratteristiche del produttore e del distributore (per cui una confezione più pregiata da maggior valore al prodotto in essa contenuto). Ci troviamo ancora nell'economia di prodotto ma se il caffè viene preparato, acquistato e consumato al bar entriamo nell'ambito dell'economia di servizio. In questo caso si è disposti a pagare una cifra maggiore a tazza per poterlo bere e tale cifra è tanto maggiore quanto migliore è il sapore del caffè. Ma da cosa dipende il suo sapore? Non solo dalla qualità del caffè, della macchina o dell'acqua ma anche dall'atmosfera nella quale viene consumato. Ecco, allora, che il passaggio all'economia dell'esperienza è pressoché immediato. Quanto si è disposti a spendere per bere un caffè in una terrazza a picco sul mare di Posillipo, o nei luoghi amati e frequentati da poeti, scrittori, statisti o in Piazza San Marco a Venezia? Fino a 10 volte quanto si spende normalmente in un bar: ciò che si paga è l'esperienza che viviamo sedendoci in luoghi tanto affascinanti e famosi, osservando chi ci sta intorno, facendoci servire da un cameriere gentile e professionale; il ruolo che nella nostra valutazione riveste la qualità del caffè è marginale. Cerchiamo di trasferire nelle imprese turistiche questi concetti e vediamo che anche un ristorante può decidere di somministrare dei pasti, e quindi offrire un servizio, o far vivere ai propri ospiti un'esperienza, e lo stesso vale per un albergo, per un museo o per una destinazione. Una volta riconosciuta, e accettata come inevitabile, l'evoluzione del mercato descritta, le imprese che vogliono difendere la propria posizione o diventare leader o anche soltanto poter continuare a sopravvivere non possono che darsi da fare per comprendere "cosa fare e quale rappresentazione inscenare" per dare alla propria offerta quel valore che il cliente riconosce e valuta come così importante da voler acquistare soltanto quel prodotto piuttosto che qualsiasi altro disponibile.