



# L'esperienza prima di tutto

*Può essere la chiave per coinvolgere le imprese e i loro clienti in un progetto di valorizzazione del territorio*

di Chiara Mauri

**W**elcome to the *Experience Economy*, titolava un articolo pubblicato nel luglio-agosto 1998 sull'*Harvard Business Review* da Josep Pine e James Gilmore. Nell'*experience economy*, l'esperienza si configura come un contenitore di valore sia per l'impresa sia per il consumatore, ossia una nuova forma di offerta per creare un vantaggio competitivo. Di conseguenza, il focus dell'attenzione si sposta sulla *customer experience*, declinata in termini di esperienze sensoriali, di emozioni e sentimenti, di processi mentali, di comportamenti e di condivisione con gli altri.

Un report pubblicato nel 2014 da *Harvard Business Review* fa il pun-

to della situazione a riguardo, intervistando 400 manager di aziende americane (1). La maggioranza delle imprese (53 per cento) ritiene che l'orientamento alla customer experience sia fonte di vantaggi competitivi e una priorità strategica per il futuro (45 per cento), una convinzione suffragata dai risultati: le aziende *leading edge* nella customer experience evidenziano una decisa superiorità in termini di redditività, crescita, quota di mercato, tasso di fedeltà dei clienti. Dunque, la customer experience funziona. Quasi tutti (l'83 per cento) i 400 manager

intervistati concordano però che è difficile misurare i risultati della customer experience, e soprattutto collegare quest'ultima a *key performance indicators* (KPI) economico-finanziari.

Nella prospettiva di capire se e quanto le imprese italiane abbiano fatto propria la customer experience e quali obiettivi si propongono, abbiamo svolto un'indagine empirica nel mondo del *food & beverage* (F&B), una delle quattro A del Made in Italy (2). Il food & beverage pare un luogo ideale in cui verificare la portata della customer experience in Italia, poi-

(1) *Lessons from the Leading Edge of Customer Experience Management*, report by Harvard Business Review Analytics Services, 2014.

(2) Le «quattro A» del Made in Italy indicano i settori cardine dell'industria manifatturiera italiana:

Alimentare-vini, Abbigliamento-moda, Arredo-casa, Automazione-meccanica-gommoplastica. Si veda Symbola, Fondazione Edison, ITALIA. *Geografie del Nuovo Made in Italy*, 2009.

ché una delle basi su cui il Made in Italy ha costruito il suo vantaggio competitivo è la capacità di creare esperienze di valore, memorabili e indimenticabili.

## I luoghi delle esperienze

Le esperienze vengono allestite in luoghi dedicati, appositamente creati e configurati per invitare i clienti a vivere la marca e l'azienda, i cosiddetti *brand experiential contexts*. Dopo averli individuati, cercheremo di capire l'intensità del loro utilizzo, gli obiettivi che le imprese si propongono e i risultati ottenuti. A tale fine, abbiamo svolto un'indagine empirica in due aree dell'Italia a forte vocazione turistica e con caratteristiche simili: la Valle d'Aosta e la provincia di Bolzano.

Abbiamo identificato cinque tipologie di branded experiential contexts (3).

■ **Brand stores.** I brand stores sono luoghi dedicati alla marca, in cui il brand viene messo in scena in modo originale e unico per stimolare un'esperienza di shopping consapevole. L'intento è quello di immergere il consumatore nella marca, di fargliela conoscere nel profondo, di fargli respirare il suo DNA, di fargli vivere la sua storia e di invogliarlo all'acquisto (Figura 1).

■ **Brand plants,** detti anche *brand-scapes*, sono la sede della marca, dove essa racconta e celebra la sua storia: stabilimenti, uffici, musei, percorsi storici. I visitatori, invitati a vedere i luoghi della produzione, vivono un'esperienza estetica e

figura 1 | Illy Caffè a Milano



© COURTESY BY ILLYCAFFE

culturale, e comprendono la fatica, la complessità, la cura che gli imprenditori e i manager hanno profuso per creare i prodotti.

■ **Brand fests,** le feste della marca, sono eventi organizzati per creare occasioni temporanee di incontro tra i consumatori e la marca.

■ **Brand websites,** i siti della marca, configurati non soltanto per veicolare informazioni ma anche per offrire esperienze virtuali.

■ **Brand virtual communities,** luoghi virtuali congegnati per creare legami sociali tra i consumatori, per farli interagire scambiandosi pensieri e opinioni sulla marca.

## La customer experience nei settori F&B

Poiché il turismo è un potente volano dell'orientamento alla customer experience (basti pensare alle strade del vino e alle *route du froma-*

**I visitatori, invitati a vedere i luoghi della produzione, vivono un'esperienza estetica e culturale**



© ISTOCK - ROSSHELEN

(3) A. Carù, B. Cova, *Consuming Experience*, Oxon, Routledge, 2007; C.K. Prahalad, V. Ramaswamy, *The Future of Competition*, Boston (MA), Harvard Business School Press, 2004.

ge), le imprese che operano nel F&B localizzate in aree turistiche dovrebbero essere un punto di osservazione privilegiato per comprendere lo stato dell'arte (4). Abbiamo selezionato la Valle d'Aosta e la provincia di Bolzano, due piccoli territori montani con caratteristiche non troppo dissimili (per esempio l'elevata quota di turisti stranieri, oltre il 60 per cento), e abbiamo individuato tutte le aziende del F&B ivi localizzate per le quali era disponibile il bilancio nel database AIDA. Per la selezione abbiamo utilizzato i seguenti codici ATECO 2007 (www.istat.it):

- 10 – industrie alimentari;
- 11 – industria delle bevande;
- 014 – allevamento di animali (che include i produttori di latte e formaggi);
- 0121 – coltivazione di uva.

Il database iniziale comprendeva 211 imprese. Incrociando le informazioni riportate nei siti Internet delle aziende, nel database AIDA e in altre fonti secondarie sono state escluse le aziende in liquidazione (31), le aziende acquisite da altre, le aziende operanti in settori a monte della catena del valore (nutrizione animali), arrivando a un totale di 159 aziende: 110 nella provincia di Bolzano e 49 in Valle d'Aosta. Le aziende sono equamente divise per classe dimensionale: usando i *peer groups* di AIDA, circa il 50 per cento del-

le aziende sono di piccole e medie dimensioni, mentre l'altro 50 per cento è costituito da aziende di medio-grandi dimensioni.

Abbiamo individuato le tipologie esperienziali offerte da ciascuna delle 159 aziende incrociando varie fonti secondarie e primarie: siti Internet delle aziende, pagine social e contatti diretti con le aziende. L'attribuzione o meno di una tipologia a un'azienda (Sì/No, 1/0) è stata fatta in modo piuttosto severo: innanzitutto sono state considerate solo tipologie esplicitamente dichiarate; in secondo luogo sono state considerate solo esperienze aperte al pubblico, anche se con prenotazione (5). Se un'azienda non ha punti di vendita monomarca, non ha un brandscape, non organizza eventi, non ha il sito, non usa social network né ha community che parlano del brand, il suo livello di esperienzialità è nullo: il 21 per cento delle imprese si trova in questa situazione. Se l'azienda è attiva in tutte e cinque le tipologie la sua esperienzialità è molto alta; lo stesso ragionamento vale per i livelli intermedi. Due giudici indipendenti hanno assegnato le aziende alle cinque ti-

tabella 1 | distribuzione delle aziende per numero di attività esperienziali

| Livello di esperienzialità | % aziende campione |
|----------------------------|--------------------|
| Nessuno                    | 21%                |
| Molto basso                | 19%                |
| Basso                      | 20%                |
| Medio                      | 18%                |
| Alto                       | 9%                 |
| Molto alto                 | 13%                |

pologie, pervenendo ai risultati illustrati nella Tabella 1.

I dati si riferiscono esclusivamente all'ampiezza dello spettro delle attività esperienziali, quindi nulla si può dire sulla qualità e sull'intensità delle stesse. In media, le aziende delle due aree geografiche considerate offrono poco meno di due branded experiential contexts, e il 60 per cento delle imprese offre non più di due contesti: il livello di esperienzialità pare quindi complessivamente piuttosto basso.

Un'analisi a livello settoriale ci restituisce però un quadro più nitido. Mentre il settore caseario pare il più conservativo dal punto di vista del numero delle attività, quello del vino offre lo spettro più ampio di experiential contexts (Tabella 2): esso pare quindi un settore interessante per indagare più a fondo la customer experience. I due settori con il maggior numero di imprese nel campione sono il settore caseario e quello del vino, ma ciò potrebbe essere dovuto alla particolarità delle aree dell'indagine, tipiche economie di montagna.

tabella 2 | distribuzione dei livelli di esperienzialità per settore

| Settore                | N. experiential contexts | % aziende |
|------------------------|--------------------------|-----------|
| Allevamento di animali | 1,89                     | 13%       |
| Prodotti caseari       | 1,42                     | 24%       |
| Beverage               | 1,87                     | 13%       |
| Soft drinks            | 1,89                     | 11%       |
| Derivati dalla farina  | 1,95                     | 15%       |
| Vino                   | 3,29                     | 25%       |

note: sono state classificate in questi cinque settori 140 aziende sulle 159 iniziali

(4) F. Fiorini, *Experiential Marketing and the Economic Performance. A Study About the Food and Beverage Sector in Italy*, Tesi di laurea magistrale, Università Bocconi, 2013.

(5) Alcune aziende, per esempio Mila e Loacker, offrono visite guidate, ma solo alle scuole. Queste visite non sono state considerate una consumer experience come viene intesa qui.

Per descrivere in maggiore dettaglio le caratteristiche e gli obiettivi della customer experience offerta dalle imprese, abbiamo svolto un'indagine empirica tramite questionario inviato per email a tutte le imprese dei territori oggetto di indagine, e abbiamo contattato di persona sette imprese dell'Alto Adige. L'indagine aveva due obiettivi: individuare le attività più ricorrenti e comprendere gli obiettivi.

Siamo riusciti a individuare i contatti precisi di 134 imprese, e abbiamo ottenuto 43 questionari (tasso di risposta del 32 per cento). Di queste, 4 non svolgono attività esperienziali, e 4 non hanno risposto a tutte le domande. I questionari validi sono quindi 35.

Tra i brand experiential contexts due appaiono dominanti: le brand festivals e i brand stores (entrambi 83 per cento) localizzati presso l'azienda . I brand stores non sono semplici negozi in cui acquistare, ma luoghi della marca presso i quali i clienti sono invitati per vedere i prodotti, conoscere la storia documentata e raccontata, degustare gli stessi prodotti: l'89 per cento delle imprese con un proprio brand store allestisce degustazioni nei negozi. L'offerta di visite guidate (66 per cento) è un segnale della consapevolezza che il *brand building* è un contesto di esperienza: le aziende hanno creato specifici itinerari che i clienti sono invitati a percorrere, configurati per tappe dedicate a varie fasi di sviluppo dei prodotti e dei brand.

Quali sono gli obiettivi che imprenditori e manager si propongono con queste iniziative, che richiedono investimenti spesso significativi, e quali risultati hanno ottenuto? I dati che presentiamo provengono dalle interviste a manager e a imprenditori delle aziende interessate, mentre per i risultati abbiamo verificato anche la performance economico-finanziaria delle imprese, correlandola al loro livello di attività esperienziale.

tabella 3 | obiettivi delle imprese

| Obiettivi                                                                                  | Livello di importanza (scala 1-5) |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|
| Rendere i clienti molto più consapevoli delle caratteristiche e della qualità dei prodotti | 4,29                              |
| Aumentare le opportunità di interazione con i clienti                                      | 4,14                              |
| Aumentare il valore dell'azienda                                                           | 4,09                              |
| Aumentare il valore del brand                                                              | 4,09                              |
| Aumentare i ricavi                                                                         | 4,06                              |
| Aumentare la redditività                                                                   | 4,01                              |
| Rendere i clienti più consapevoli di ciò che acquistano                                    | 4,00                              |
| Differenziarsi dai concorrenti                                                             | 3,97                              |
| Aumentare la conoscenza del territorio                                                     | 3,74                              |
| Aumentare la mia soddisfazione personale                                                   | 3,60                              |
| Aumentare la conoscenza delle tradizioni del Made in Italy                                 | 3,57                              |
| Essere coinvolto in un ampio progetto di valorizzazione dell'azienda e del territorio      | 3,34                              |
| Trovare un modo nuovo per combattere la crisi                                              | 3,26                              |
| Adeguarmi a ciò che fanno i concorrenti                                                    | 2,66                              |

Tra gli obiettivi, domina la volontà di rendere i clienti più consapevoli delle caratteristiche dei prodotti e della loro qualità (Tabella 3). I prodotti del F&B made in Italy non sono prodotti «facili»; è sufficiente pensare al numero delle certificazioni di origine, di cui l'Italia vanta il primato a livello mondiale. Le certificazioni DOC, DOCG, DOP, IGP e altre sono rilasciate quando l'azienda rispetta numerosi protocolli riguardanti diverse fasi del processo produttivo, protocolli che rendono il prodotto unico, eccezionale, ma in quanto tale difficile da spiegare in un classico punto vendita del *retailing grocery*. L'esperienza aiuta a far capire ai clienti la storia, la fatica, la tradizione, l'autenticità dei prodotti.



#### Chiara Mauri

È Affiliata Professoressa di Marketing and Sales presso SDA Bocconi School of Management. È professore a contratto presso l'Università Bocconi e l'Université Savoie Mont Blanc e professore presso l'Università della Valle d'Aosta.  
[chiara.mauri@sdabocconi.it](mailto:chiara.mauri@sdabocconi.it)



© STOCK - CINETO

L'offerta di contesti esperienziali consente un'interazione intima e prolungata con i clienti

L'offerta di contesti esperienziali consente un'interazione intima e prolungata con i clienti, che è fonte di conoscenza profonda delle loro motivazioni e dei loro comportamenti, e quindi di ispirazione per decisioni future. Relazioni intime con i clienti aumentano la *customer-based brand equity*, e con essa i ricavi e la redditività. Troviamo quindi conferma delle lezioni apprese dalle imprese leading edge nel *customer experience management*: la customer experience migliora la performance dell'impresa anche dal punto di vista economico-finanziario, nella visione dei manager. Queste evidenze si basano però tutte su auto-dichiarazioni, su interviste. Misurare l'esperienzialità e correlarla a KPI adeguati è difficile, come dichiarano gli stessi manager (6). Per dare un minimo di supporto alle percezioni di benefici positivi derivanti dall'esperienzialità abbiamo cercato di mettere in relazione il numero delle attività esperienziali con i principali indicatori della redditività e della crescita di tutte le imprese indagate e con il loro posizionamento in termini di *premium price* (7).

Non abbiamo individuato nessuna relazione statistica forte e significativa tra customer experience

come viene misurata qui e redditività, mentre abbiamo individuato una relazione con il tasso di crescita delle vendite e una relazione statisticamente significativa con il premium price. Poiché il premium price è un indicatore che entra nella valutazione della customer-based brand equity, possiamo affermare che la customer experience genera un impatto positivo sulla brand equity, coerentemente con ciò che sostengono gli imprenditori.

L'esperienzialità coinvolge l'impresa e i suoi clienti in un progetto più ampio di valorizzazione del territorio e più in generale del Made in Italy, ed è anche per questo che fa aumentare la soddisfazione personale dell'imprenditore e del management. Se anche può essere una strada diversa per reagire alla crisi, l'esperienzialità non pare essere frutto della volontà di adeguarsi alla concorrenza. Essa è stimolata dal reale desiderio dell'imprenditore di avere maggiori occasioni di contatto con i clienti per renderli partecipi della sua storia e di quella del territorio. ■

Esplora **e&m** PLUS su  
[www.economiaemmanagement.it](http://www.economiaemmanagement.it)



## In sintesi

Nell'experience economy, l'esperienza si configura come **un contenitore di valore sia per l'impresa sia per il consumatore**, una nuova forma di offerta per creare un vantaggio competitivo. Nel settore del food & beverage, la centralità della customer experience appare particolarmente saliente, specie in un Paese come l'Italia. Le esperienze vengono allestite in **luoghi dedicati, appositamente creati e configurati per invitare i clienti a vivere la marca e l'azienda**, i cosiddetti brand experiential contexts, che includono brand stores, brand plants, brand fests, brand websites e brand virtual communities.

Un'indagine svolta tra alcune aziende del food & beverage in Alto Adige e in Valle d'Aosta ha evidenziato come un approccio esperienziale sia spesso frutto del desiderio degli imprenditori di avere maggiori **occasioni di contatto con i clienti per renderli partecipi della propria storia e di quella del territorio**, e come la customer experience generi nel complesso un impatto positivo sulla brand equity.

(6) *Lessons from the Leading Edge of Customer Experience Management* cit.

(7) Per misurare il premium price, abbiamo rapportato il prezzo medio del brand con il prezzo medio della categoria rilevato da Euromonitor. Dove non possibile, abbiamo individuato il

prodotto principale o il prodotto-icona dell'azienda, ne abbiamo rilevato il prezzo in un piccolo campione di punti vendita e lo abbiamo confrontato con il prezzo medio della categoria in base ai dati Euromonitor.