

# Territorio, impresa e consumatore: percorsi esperienziali nelle imprese vitivinicole\*

ROBERTA CAPITELLO\*\* PAOLA CASTELLANI\*\*\* CHIARA ROSSATO\*\*\*\*

## Abstract

**Obiettivo del paper:** La ricerca analizza i nuovi modelli di relazione territorio-impresa-consumatore volti a migliorare la competitività del territorio e delle imprese e il benessere del consumatore. In particolare è stata concentrata l'attenzione sulla proposta di esperienze al cliente-visitatore.

**Metodologia:** Dopo un inquadramento teorico relativo ai recenti sviluppi della teoria esperienziale, si sono selezionati, seguendo un approccio di tipo induttivo, otto casi studio di imprese vitivinicole nella provincia di Verona. La raccolta delle informazioni è avvenuta tramite intervista in profondità.

**Risultati:** La ricerca consente di evidenziare le caratteristiche dell'offerta esperienziale proposta in termini di contenuti, originalità, motivazioni e vantaggi per l'impresa. Si sono messi in luce gli aspetti innovativi che animano la relazione con il consumatore-visitatore, mentre le relazioni con le altre imprese e il più ampio sistema territoriale mostrano delle carenze a causa di una mancanza di spirito cooperativo e di fiducia reciproca.

**Limiti della ricerca:** La ricerca rappresenta una prima esplorazione sull'economia delle esperienze applicata al settore vitivinicolo e si potrebbe intravedere un futuro sviluppo nell'ampliamento del campione e nello studio di altri contesti territoriali.

**Implicazioni pratiche:** Si presentano i percorsi esperienziali realizzati. Le principali leve di sviluppo sono state individuate nel ruolo delle risorse umane, negli investimenti materiali e immateriali, nell'analisi della domanda, nel processo di comunicazione e nel ruolo del territorio.

**Originalità del lavoro:** Si forniscono nuovi elementi di valutazione per cogliere le sollecitazioni verso processi integrati di marketing territoriale.

---

\* Sebbene il contributo sia frutto di riflessioni congiunte dei tre autori, i paragrafi 2 e 5.1 sono da attribuire a Roberta Capitello, i paragrafi 3, 5.2 e 5.3 a Paola Castellani e i paragrafi 4 e 5.4 a Chiara Rossato. I paragrafi 1 e 6, invece, sono stati redatti congiuntamente dagli autori.

\*\* Associato di Economia ed Estimo Rurale - Università degli Studi Verona  
e-mail: roberta.capitello@univr.it

\*\*\* Ricercatore di Economia e Gestione delle Imprese - Università degli Studi Verona  
e-mail: paola.castellani@univr.it

\*\*\*\* Ricercatore di Economia e Gestione delle Imprese - Università degli Studi Verona  
e-mail: chiara.rossato@univr.it

*Parole chiave: territorio; economia delle esperienze; sviluppo d'impresa; strategie di comunicazione; vino; enoturismo*

**Purpose of the paper:** *The research aims at analyzing the new territory-winery-consumer relation patterns to improve the competitiveness of the territory and the firms, and the consumer well-being. In particular, the attention has been focused on stage of experiences to the consumer-visitor.*

**Methodology:** *The recent developments of the experience economy were reviewed and eight case studies of wineries which lies in the main traditional wine area in Verona were selected. The inductive approach was applied. The information collection was carried out through in-depth interviews.*

**Findings:** *The research highlights the features of the experiential proposals in terms of content, originality, motivation and benefit for the winery. The aspects of innovation animate the relations with the consumers-visitors, while the relations with the other firms and the territorial system are still lacking because of an individualistic approach and an attitude of mutual distrust.*

**Research limits:** *The research represents a first exploration of the experience economy applied to the Italian wine system. A future development could be foreseen, by enlarging the sample and studying other wine regions.*

**Practical implications:** *The experiential patterns are presented. The main development levers proposed are: the role of training, the tangible and intangible investments, the demand analysis, the communication process and the role of the territorial system.*

**Originality of the study:** *The research provides new assessment elements to implement new integrated processes of territorial marketing.*

*Key words: territory; experience economy; business development; communication strategies; wine; wine tourism*

## 1. Introduzione

L'attuale contesto competitivo si caratterizza per un crescente interesse delle imprese agroalimentari ad intraprendere attività di marketing volte a rafforzare i legami diretti con il territorio, in grado di fornire capacità differenziale, e con il consumatore, alla ricerca di nuove esperienze.

All'interno del sistema agroalimentare, la filiera vitivinicola possiede alcune specificità che rendono queste attività, specie nelle piccole e medie imprese, particolarmente interessanti. È noto, infatti, come: i) il vino sia un prodotto complesso, la cui valutazione della qualità dipende da un insieme molto variegato di attributi intrinseci ed estrinseci; ii) questa complessità costituisca la base per il forte processo di differenziazione dell'offerta, all'interno del quale il "sense of place" costituisce un segnale di qualità importante; iii) l'informazione svolga un ruolo determinante nel processo decisionale del consumatore, e la sua diffusione non derivi solo dal processo di comunicazione delle imprese, ma anche da un contesto sociale, culturale e mediatico, caratterizzato da democratizzazione e capacità di influenza degli *opinion leader*.

In questo scenario, la capacità di relazionarsi con la domanda è diventato un fattore imprescindibile di successo.

Il forte coinvolgimento del consumatore verso il mondo del vino, rende la componente esperienziale di cruciale importanza: conoscere il produttore, camminare nel vigneto, entrare in cantina, immergersi nei *savoir faire*, nella cultura e nelle tradizioni di un territorio, partecipare ad un evento originale, diventano esperienze memorabili, che attivano la sfera cognitiva ed emozionale del consumatore.

## 2. Letteratura

Per costruire il *framework* teorico di riferimento occorre ripercorrere gli studi in materia di *customer experience*, al fine di comprendere l'attuale evoluzione della gestione aziendale in risposta ai mutamenti della domanda espressa dal consumatore postmoderno.

Il concetto di *customer experience*, fonda le sue radici nelle ricerche sul comportamento del consumatore, nel management e nel marketing dei servizi. I principali contributi in materia, infatti, si rifanno a tre filoni di ricerca, ossia agli studi sul comportamento del consumatore, all'*experiential shopping* e al *customer experience management* (Resciniti, 2005).

Nell'ambito degli studi sul comportamento del consumatore, il termine "esperienziale" viene introdotto nel 1982 con la teorizzazione dell'*experiential view* quale approccio che si focalizza sulla natura simbolica, edonistica ed estetica del consumo, e che si fonda sulla concezione dell'esperienza di consumo come attività volta alla ricerca di sensazioni e divertimenti (Holbrook e Hirschman, 1982).

Successivamente altri autori sostengono la natura composita dei processi di consumo, evidenziando come la componente razionale/funzionale e quella emozionale/edonistica spesso coesistano nelle scelte del consumatore, influenzandone congiuntamente il livello di soddisfazione (Westbrook e Oliver, 1991; Richins, 1994, Arnould *et al.*, 2004).

Emerge, quindi, accanto all'approccio tradizionale che riconosce nel consumatore un soggetto razionale, una nuova visione "esperienziale", che attribuisce importanza a variabili fino a quel momento trascurate: "il ruolo delle emozioni nel comportamento, [...], l'importanza dei simboli nel consumo, il bisogno di divertimento e di piacere del consumatore e il ruolo dei consumatori, al di là dell'atto di acquisto, nell'utilizzo dei prodotti" (Addis e Holbrook, 2001, p. 50).

In forza di tale riconoscimento, nel tempo cresce l'interesse degli studiosi verso dimensioni diverse da quelle razionali/cognitive, e si inizia a parlare prima di *shopping experience* (Falk e Campbell, 1997; Rieunier, 2002) e poi di *Internet shopping experience* (Menon e Kahn, 2002).

L'ultimo filone di studi, di matrice americana, infine, si sviluppa a partire dagli anni Novanta tra il management ed il marketing. I primi concetti formulati nel marketing dei servizi (Grove e Fisk, 1992; Carbone e Haeckel, 1994) evidenziano la necessità per le imprese di gestire la *customer experience* al fine di creare valore e

vantaggio competitivo. Alla fine degli anni '90 tali concetti trovano una prima formalizzazione nell'“Economia delle Esperienze”. Tale teorizzazione afferma che le esperienze assumono il ruolo di “quarta forma di offerta economica, distinta dai servizi come i servizi lo sono dai prodotti e i prodotti dalle *commodity*, ma finora largamente non riconosciute come tali” (Pine e Gilmore, 1998, p. 97).

Negli anni successivi, numerosi contributi (Schmitt, 2003; Carù e Cova, 2003; LaSalle e Britton, 2003; Shaw e Ivens, 2005) sostengono il concetto di *customer experience* quale nuova leva di creazione di valore per l'impresa e per i consumatori. Diversamente dai primi studi, concentrati sulla memorabilità delle esperienze inscenate dall'impresa per i consumatori, questi ultimi propongono una revisione del concetto tradizionale di consumo: esso diventa un'esperienza olistica, che coinvolge la persona a diversi livelli, in ogni momento della relazione con l'impresa o con l'offerta che essa propone. Ciò che contribuisce a creare valore, più che la realizzazione di un'“esperienza memorabile”, è fare in modo che il cliente viva in modo eccellente, secondo e oltre le sue aspettative, ogni momento che compone il processo di relazione con il fornitore (LaSalle e Britton, 2003). Emerge, pertanto una parziale convergenza circa la definizione di *customer experience* quale complesso delle interazioni fra l'impresa e il consumatore e circa il convincimento che in una gestione ottimale e rinnovata della relazione con il cliente risiedano grandi potenzialità latenti in termini di valore trasmesso. Secondo questa impostazione, un'organizzazione in grado di far vivere ai propri clienti esperienze memorabili gode di un notevole vantaggio competitivo nei confronti dei propri concorrenti (Shaw e Ivens, 2005). Quest'ultimo, però, ha come contropartita il maggior sforzo richiesto nella progettazione dell'offerta: essa non si compone più semplicemente di un prodotto o un servizio, ma si connota in termini di esperienza e diviene quindi necessario per l'impresa muoversi nel campo della progettazione di esperienze. Essendo queste ultime strettamente personali, ne consegue che l'azienda debba essere in grado di proporre un'offerta che abbia un elevato livello di customizzazione, con un conseguente aggravio di costi e tempi rispetto all'offerta di tipo “tradizionale” (LaSalle e Britton, 2003; Spiller, 2005).

La prospettiva dell'economia delle esperienze sta diffondendosi, spesso in maniera empirica, anche nelle imprese vitivinicole, attente a individuare nuove modalità di creazione di valore aggiunto attraverso l'offerta di innovativi contenuti di *customer experience*, e di conseguenza a confrontarsi con nuovi approcci organizzativi e strategici.

Il vino è oggi espressione di finalità, non solo utilitaristiche e simboliche, ma anche esperienziali, che rendono la percezione di prodotto una relazione complessa tra vino, consumatore e situazione di consumo. Tanto più il coinvolgimento è alto, tanto più si attiva un processo decisionale che necessita di contenuti di esperienza in ogni sua fase, dalla ricerca delle informazioni alla memoria dell'esperienza stessa.

Le attività di turismo rurale ed enoturismo si connotano inevitabilmente di ulteriori contenuti esperienziali. Infatti, più recentemente, il modello dell'economia delle esperienze ha iniziato ad essere applicato anche in questo ambito, consentendo di declinare con iniziative concrete quelle che Pine e Gilmore (1998) definiscono le

“4E” dell’esperienza del consumatore (*Entertainment, Education, Esthetics* ed *Escapism*). Il mondo del vino offre interessanti proposte di casi di studio, costituendo nel contempo un filone di approfondimento specifico con propri elementi peculiari (Ali-Knight e Carlsen, 2003; Bruwer e Alant, 2009; Pikkemaat *et al.* 2009; Quadri-Felitti e Fiore, 2012).

Getz e Brown (2006), partendo dall’analisi della domanda, hanno individuato tre fattori cruciali nel determinare l’esperienza enoturistica: i) il “prodotto vino”, legato alla notorietà dei vini offerti e alla propensione delle cantine verso l’enoturismo; ii) l’“*appeal* della meta turistica”, determinato dagli aspetti naturalistico-paesaggistici, e dall’offerta di servizi; iii) il “prodotto culturale”, valutato in relazione ai valori della popolazione, alla sua ospitalità e alle tradizioni locali.

Tuttavia gli studi finora condotti danno prevalenza alle valenze del *terroir* vitivinicolo e dell’accoglienza da parte delle singole cantine e non hanno ancora ben approfondito la relazione tra queste ultime e il complessivo contesto naturale, paesaggistico, ma anche imprenditoriale e culturale, in grado di offrire un più ampio sistema di offerta e di “esperienza turistica” in senso lato.

L’analisi della letteratura conferma come l’applicazione del modello dell’economia delle esperienze rappresenti un valido strumento per studiare le attività di *cellar door* e di turismo del vino, e per migliorare la capacità delle cantine di creare valore attraverso la progettazione e la messa in scena di esperienze customizzate, definite come “straordinarie”. In particolare, esso può consentire di identificare le componenti aziendali in grado di migliorare la relazione con il consumatore e il visitatore, e fornire delle proposte operative, specie per le piccole e medie imprese, per combinare le “4E” con opportuni strumenti di marketing (Fiore *et al.*, 2007). Da questo punto di vista rimangono ancora ampi spazi per l’avanzamento della ricerca nell’approccio manageriale dal punto di vista dell’organizzazione aziendale, delle risorse dedicate, delle strategie di marketing e comunicazione, e del ruolo delle valenze territoriali. Ciò consentirebbe di arrivare ad una scelta autentica da parte delle imprese vitivinicole.

Con la presente ricerca si intende colmare in parte questo *gap*: nonostante l’alta vocazione turistica dei numerosi territori vitivinicoli italiani, l’approccio dell’economia delle esperienze alle attività di accoglienza in cantina è ancora poco percorso dalla ricerca e non sempre applicato in modo consapevole presso le imprese.

### 3. Obiettivi

Questo lavoro si propone di analizzare i nuovi modelli di relazione tra territorio, impresa e consumatore volti a migliorare la competitività delle imprese e del territorio e il benessere del consumatore nel sistema agroalimentare. Gli obiettivi specifici della ricerca sono: i) approfondire i processi strategici attraverso i quali l’impresa agroalimentare attiva un nuovo sistema di offerta verso il consumatore-visitatore volto a creare o rafforzare una relazione diretta con quest’ultimo; ii) far emergere i contenuti di esperienza che si vogliono trasmettere; iii) evidenziare i

legami con il territorio, inteso come patrimonio di valenze naturali, culturali, e sociali, e come sistema di imprese e istituzioni.

La ricerca si propone anche una finalità operativa, poiché mira a capire come le imprese agroalimentari stiano mettendo in atto questi nuovi approcci strategici, come questi ultimi scaturiscano dalla *mission* aziendale, e quali benefici esse intendano ottenere.

#### 4. Metodologia

Tenendo conto che nel sistema agroalimentare italiano le iniziative di *customer experience* sono ancora oggi in una fase di introduzione, si è optato, sotto il profilo metodologico, di seguire un approccio di tipo induttivo attraverso casi specificatamente selezionati.

L'attenzione è stata focalizzata sul comparto vitivinicolo, perché rappresenta quello più dinamico e innovativo da questo punto di vista, e sulla provincia di Verona nella quale insistono aree vocate alla vitivinicoltura, tra le più rilevanti a livello nazionale, e le cui produzioni vinicole hanno rinomanza internazionale.

L'approccio metodologico adottato è consistito nell'approfondimento di casi studio secondo quanto proposto da Eisenhardt (1989), Yin (1994) e Eisenhardt e Graebner (2007). Sono stati selezionati otto casi studio. I criteri di selezione adottati hanno mirato ad assicurare: i) varietà delle iniziative esperienziali proposte; ii) offerta consolidata di queste ultime da parte delle imprese; iii) eterogeneità nelle tipologie e nelle dimensioni delle imprese intervistate; iv) presenza delle principali aree a denominazione di origine della provincia di Verona.

Nella Tab. 1 si presentano le principali caratteristiche delle imprese vitivinicole oggetto di studio sulla base dei criteri di selezione adottati.

Tab. 1: *Principali caratteristiche delle imprese selezionate*

| Impresa | Principale esperienza proposta                                  | Anno di nascita della proposta | Superficie vitata (ettari) | Numero bottiglie prodotte | Forma giuridica     | Area a denominazione di origine di riferimento |
|---------|---|--------------------------------|----------------------------|---------------------------|---------------------|--|
| 1.      | Enomuseo  | 2006                           | 60                         | 450.000                   | Ss                  | Soave  |
| 2.      | Degustazioni, corsi di cucina, percorsi didattici, feste a tema | 2008                           | 143                        | 1.000.000                 | Ss                  | Custoza  |
| 3.      | Mostra d'arte   | 2005                           | 77                         | 450.000                   | Ss                  | Custoza  |
| 4.      | Attività culturali, concorsi fotografici                        | 2005                           | 20                         | 45.000                    | Impresa Individuale | Valpolicella                                   |
| 5.      | Percorso didattico, congressistica                              | 2003                           | 6.000                      | 30.000.000                | Scarl               | Soave  |
| 6.      | Evento "Ospita"   | 2005                           | 200                        | 2.000.000                 | Srl                 | Valpolicella                                   |
| 7.      | Premio culturale, ospitalità                                    | 1981, 1995                     | 1.100                      | 2.800.000                 | Spa                 | Valpolicella                                   |
| 8.      | Ospitalità, benessere, sport, congressistica                    | 1992                           | 200                        | 1.500.000                 | Ss                  | Valpolicella                                   |

Legenda: la codifica numerica sostituisce la denominazione giuridica d'impresa.

Fonte: ns. elaborazioni sulla base delle informazioni fornite dalle imprese intervistate

La raccolta delle informazioni è avvenuta attraverso intervista in profondità in forma semi-strutturata. Le interviste si sono svolte durante la primavera 2012 ed è stato interpellato, a seconda dei casi, l'imprenditore o il responsabile marketing, comunicazione e relazioni esterne. L'incontro è durato in media due ore. L'intervista è stata effettuata avvalendosi di un questionario elaborato *ad hoc*; per ogni argomento è stata prevista la possibilità di lasciare all'interlocutore libertà di spiegare direttamente i diversi aspetti relativi all'esperienza imprenditoriale realizzata. La Tab. 2 illustra gli argomenti affrontati nel questionario e, per ciascuno di essi, gli elementi specifici oggetto di discussione.

Tab. 2: Struttura del questionario

| Argomento                                       | Elementi di analisi   |
|---|---|
| a) Caratteristiche delle proposte esperienziali | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tipo di proposte e contenuti di esperienza</li> <li>- Contenuti aziendali e territoriali</li> <li>- Target</li> </ul>  |
| b) Motivazioni aziendali                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nascita dell'idea</li> <li>- Obiettivi perseguiti</li> <li>- Gestione del progetto</li> <li>- Contenuti originali proposti</li> <li>- Personale dedicato</li> <li>- Valutazione dell'impatto in azienda</li> </ul> |
| c) Relazione con il consumatore-visitatore      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elementi chiave dell'esperienza</li> <li>- Elementi e modalità di relazione</li> <li>- Modalità di monitoraggio</li> <li>- Valutazione dei benefici forniti</li> </ul>   |
| d) Forme di comunicazione                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Canali</li> <li>- Contenuti</li> <li>- Valutazione dell'impatto</li> </ul>   |
| e) Relazione con il territorio ed altre imprese | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Caratteri distintivi del territorio</li> <li>- Soggetti e tipo di relazione</li> <li>- Presenza di collaborazioni e partnership</li> <li>- Valutazione dell'impatto sul territorio</li> </ul>                      |
| f) Valutazione dell'iniziativa esperienziale    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fattori di successo</li> <li>- Criticità</li> <li>- Progetti futuri</li> </ul>   |

Fonte: ns. elaborazioni

Tutte le informazioni raccolte sono state omogeneizzate, sintetizzate e schematizzate in tabelle, suddivise per argomento di discussione e riportanti le principali riflessioni svolte da ciascun intervistato. La denominazione d'impresa è stata sostituita con una codifica numerica, al fine di presentare i casi selezionati come esempi di percorsi esperienziali messi in atto da imprese vitivinicole, la cui validità prescinde dalla valutazione del grado di reputazione aziendale che verrebbe richiamato dall'inserimento del *brand*.

## 5. Risultati

### 5.1 Le proposte esperienziali

Le iniziative esperienziali offerte dalle imprese oggetto di indagine toccano tutte le “4E” elaborate da Pine e Gilmore (1998), sebbene con gradi di intensità diversi (Tab. 3). L’esperienza *Entertainment* è presente in quasi tutte le imprese, sia con la proposta di attività specifiche, sia come forma di differenziazione per altre tipologie di attività. Gli obiettivi perseguiti possono essere sintetizzati in tre filoni: i) capire i diversi interlocutori, e poter instaurare con loro una relazione in un contesto di divertimento; ii) intercettare persone tra loro diverse, ma accomunate da stessi interessi; iii) comunicare attraverso passioni ed emozioni. L’*Entertainment* è funzionale anche ad un altro obiettivo originale sottolineato da un imprenditore: creare dei *testimonial* popolari che possano diventare moltiplicatori del messaggio di un territorio e dell’azienda.

L’esperienza *Education* svolge un ruolo molto importante. La maggior parte degli intervistati ritiene che la diffusione della cultura e delle tradizioni vitivinicole e rurali debba essere rivolta non solo ai propri clienti-visitatori, ma anche alla collettività locale e alla società più in generale. L’imprenditore si sente investito quasi di un ruolo di “mecenate”. Si punta a spiegare, e promuovere, i valori locali, fonte di unicità, i *savoir faire* antichi ormai dimenticati, le valenze territoriali che plasmano la qualità dei vini, la passione delle risorse umane. Come evidenziato da un intervistato, di fronte alla molteplicità di messaggi trasmessi, si vuole raccontare una storia vera, specie alle nuove generazioni.

L’esperienza *Esthetics*, oltre a fare riferimento allo scenario naturale e paesaggistico tipico in cui sono inserite le imprese, si basa sulla dotazione di risorse materiali e immateriali (senso del piacere, passione per l’arte, cura del dettaglio), che contribuiscono a rendere “straordinaria” l’esperienza. Da questo punto di vista le imprese di più grandi dimensioni sembrano essere maggiormente consapevoli dell’importanza dell’estetica. Nelle piccole imprese invece il suo ruolo è declinato in base alle passioni dell’imprenditore. *Esthetics* contribuisce al perseguimento degli obiettivi di comunicazione volti a sostenere l’immagine e il marchio aziendale, valorizzare il territorio, dare caratteri di unicità alla produzione.

La quarta dimensione *Escapism* viene enucleata con minor consapevolezza da parte degli intervistati, anche se in realtà alcune iniziative sono dotate di questa caratteristica. Spesso viene proposta come un evento ad alto contenuto di *Education*. Si può osservare che si tratta di attività che richiedono maggiori risorse in termini di programmazione, customizzazione e implementazione rispetto alle altre dimensioni, e per questo le imprese più piccole potrebbero incontrare difficoltà. Dall’altro lato per le grandi si osserva un minor grado di relazione diretta con il consumatore finale, e pertanto una minor propensione verso questa accezione dell’esperienza.



Tab. 3: Le proposte esperienziali: caratteristiche e motivazioni

| Impresa | Esperienze proposte  | Caratteristiche   | Motivazioni   |
|---------|--|---|---|
| 1.      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Enomuseo (Museo di Interesse Regionale)</li> <li>- Visite didattiche in cantina</li> <li>- Banchetti nuziali in cantina</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Attrezzi rurali, arredi e suppellettili della famiglia restaurati e resi museabili</li> <li>- Spiegazioni attraverso audiovisivi</li> </ul>                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Valorizzare "patrimonio" della famiglia</li> <li>- Creare un percorso di crescita culturale</li> <li>- Spiegare l'uso degli strumenti antichi</li> <li>- Accogliere e far immergere il visitatore nel passato</li> <li>- Raccontare alle nuove generazioni una storia vera di vita e lavoro nel mondo dell'agricoltura</li> <li>- Essere "mecenate"</li> </ul> |
| 2.      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Corsi di degustazioni, anche <i>incentive</i> e con giochi</li> <li>- Corsi di cucina</li> <li>- Percorsi per bambini</li> <li>- Feste a tema</li> <li>- Mostre d'arte</li> <li>- Eventi gourmet</li> <li>- Mercatino di Natale</li> </ul>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Struttura ricettiva dotata di ogni confort</li> <li>- Iniziative differenziate e studiate nei dettagli</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Educare</li> <li>- Trasmettere passione</li> <li>- Far vivere un'emozione</li> <li>- Diventare punto di riferimento per gli appassionati di enogastronomia</li> <li>- Far ricordare l'azienda</li> </ul>   |
| 3.      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mostre d'arte</li> <li>- "Teatro in Cantina"</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Artisti di buon livello in cerca di alternative alle gallerie d'arte</li> <li>- Programmi differenziati</li> <li>- Abbinamento arte e vino e tra forme d'arte diverse</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Attrarre un pubblico ampio e differenziato</li> <li>- Proporre un'offerta diversa per valorizzare percorsi turistici belli ma poco frequentati</li> <li>- Dare nuovi stimoli ai clienti e al territorio</li> <li>- Fidelizzare l'ospite</li> </ul>   |
| 4.      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Concorso fotografico</li> <li>- Eventi culturali in cantina (teatro, ballo, dibattiti a tema)</li> <li>- Magnalonga settembrina</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Piccole iniziative, frequenti, diversificate e originali</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Interessare, emozionare e incuriosire</li> <li>- Fidelizzare e stimolare la visita</li> <li>- Comunicare nel tempo</li> <li>- Creare testimonial popolari</li> <li>- Favorire lo scambio di conoscenze e di esperienze tra gli ospiti</li> </ul>   |
| 5.      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Visite con degustazione</li> <li>- Ospitalità congressuale</li> <li>- Incontri di Primavera (serate enogastronomiche)</li> <li>- Concerti e teatro</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Antica cantina sapientemente ristrutturata</li> <li>- Luogo d'eccellenza per la divulgazione della cultura del vino</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Favorire la cultura del vino e legarla al territorio</li> <li>- Valorizzare le tradizioni vitivinicole locali</li> <li>- Fidelizzare i <i>wine lovers</i></li> <li>- Differenziarsi dai competitors</li> </ul>   |
| 6.      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Visite con degustazione</li> <li>- Evento annuale "Ospita"</li> <li>- Film Festival della Lessinia</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Macro evento che racchiude in sé diverse proposte per il visitatore, tutte condensate nell'arco di una giornata</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Favorire la conoscenza del reale mondo dell'impresa</li> <li>- Far riflettere sul vino e sull'azienda</li> <li>- Far vivere un'emozione arricchente dal punto di vista culturale</li> </ul>  |
| 7.      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Premio internazionale</li> <li>- Assaggi tecnici e emozionali</li> <li>- <i>Wine dinner</i> nel mondo</li> <li>- Settimana di accoglienza e formazione per forza vendita</li> <li>- Percorsi per bambini</li> <li>- Collana editoriale</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Particolare apertura al mondo della cultura e dell'arte</li> <li>- Target internazionale</li> <li>- Sostegno a giovani musicisti</li> </ul>                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Far crescere l'immagine e il sentire veneto e dei vini veneti nel mondo</li> <li>- Favorire e sostenere la diffusione della cultura, dell'arte e del sapere</li> <li>- Far emozionare i visitatori</li> <li>- Valorizzare il territorio e le sue peculiarità uniche al mondo</li> </ul>  |
| 8.      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ospitalità in una villa</li> <li>- Ristorazione di alta gamma</li> <li>- Centro Benessere</li> <li>- Centro Sportivo</li> <li>- Centro Congressi</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Servizi diversificati di alta gamma, per un target selezionato di clienti</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ampliare l'offerta</li> <li>- Dare ospitalità e farsi promotori del territorio</li> <li>- Accrescere il bacino dei clienti e il contatto con il consumatore finale</li> <li>- Consolidare il legame con intermediari e giornalisti</li> </ul>  |

Fonte: ns. elaborazioni sulla base delle informazioni fornite dalle imprese intervistate

Le idee nuove che hanno stimolato i percorsi esperienziali sono scaturite da tre fonti diverse: i) le passioni personali di un componente familiare, che lo spingono ad arricchire la gestione aziendale con le sue propensioni artistiche o le sue competenze professionali; ii) le potenzialità dell'impresa in termini di capacità d'investimento e

strutture di accoglienza; iii) la voglia di comunicare in modo diverso e l'apertura verso il dialogo (Tab. 4).

Tab. 4: Le proposte esperienziali: nascita, originalità e vantaggi per l'impresa

| Impresa | Nascita dell'idea   | Elementi di originalità   | Vantaggi per l'impresa  |
|---------|---|---|---|
| 1.      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- "Abbiamo storia, cultura e tradizioni da mostrare"</li> <li>- Fascino per "gli strumenti e le tecniche di produzione dei nonni"</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Primo museo di vocazione agricola</li> <li>- Contestualizzazione in luoghi ricreati come quelli di origine</li> <li>- Esperienza multisensoriale</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Crescita del valore percepito del prodotto</li> <li>- Far conoscere l'impegno aziendale a sostegno della cultura</li> </ul>  |
| 2.      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- "Non bastano i buoni prodotti, bisogna saperli comunicare"</li> <li>- Buone potenzialità ricettive</li> <li>- Passione della famiglia e voglia di sperimentare</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Chef con cucina a vista</li> <li>- Competenze di un familiare</li> <li>- Mostra d'arte allestita nella sala degustazione e non nel punto vendita</li> <li>- Proposta di pacchetti di servizi</li> </ul>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Maggior consapevolezza dei clienti su bontà dei vini e competenza dell'azienda</li> <li>- Passaparola positivo su ospitalità</li> </ul>  |
| 3.      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- "L'arte è la mia passione"</li> <li>- Poco spazio per artisti giovani o meno noti nelle gallerie</li> <li>- Idee nuove tratte dalla precedente professione di un familiare (e non subito comprese dalla famiglia)</li> <li>- Osservazione di ciò che avviene all'estero</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Scelta degli artisti, della scaletta, e dei contenuti</li> <li>- Collegamento tra mostra, musica e vino</li> <li>- Vernissage con forme d'arte diverse e degustazioni di prodotti tipici locali selezionati</li> </ul>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Valorizzazione degli spazi</li> <li>- Ripetizione delle visite in base alla frequenza (mensile) delle collezioni</li> </ul>  |
| 4.      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vino come prodotto trasversale</li> <li>- Capire l'interlocutore</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Strumenti diversi e proposte diverse</li> <li>- Legame con il territorio</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comprensione del cliente</li> <li>- Crescita del legame con il territorio e le sue denominazioni di origine</li> </ul>   |
| 5.      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ricerca dell'identità, contro omologazione</li> <li>- Identificare un prodotto attraverso il suo territorio per valorizzarne qualità</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Struttura storica e caratteristica del territorio, grande per l'ospitalità</li> <li>- Personale qualificato dedicato unicamente all'accoglienza e alla comunicazione</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Connessione forte tra impresa e territorio</li> <li>- Miglioramento dell'immagine aziendale e della percezione di qualità</li> </ul>   |
| 6.      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ristabilire un dialogo</li> <li>- Aprirsi agli appassionati di vino</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Iniziativa originale nella sua globalità</li> <li>- Individuazione di un tema conduttore per la giornata, diverso ogni anno</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fidelizzazione dei clienti</li> <li>- Informazione completa dell'offerta al cliente</li> </ul>   |
| 7.      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Valorizzare unicità delle Venezie</li> <li>- Sostenere e diffonderne la cultura nel mondo</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Taglio della proposta: accento non sul prodotto, ma sulla cornice in cui nasce, si configura e si consuma</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rafforzamento del legame tra brand aziendale e tradizione, storia e cultura del territorio</li> <li>- Punto di riferimento per i visitatori nel mondo</li> </ul>   |
| 8.      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Puntare sull'ospitalità: "vieni a casa mia e ti offro ospitalità e cibo"</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Una delle prime aziende in Valpolicella ad investire nell'ospitalità locale</li> <li>- Combinazione di servizi eccellenti in contesti storici</li> <li>- Personale dedicato della famiglia formato e aggiornato</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Crescita aziendale e diversificazione degli investimenti</li> <li>- Valorizzazione delle diverse vocazioni professionali della famiglia</li> <li>- Nuovo modo per comunicare e sostenere il brand aziendale</li> </ul> |

Fonte: ns. elaborazioni sulla base delle informazioni fornite dalle imprese intervistate

Si possono enucleare alcune combinazioni vantaggi-originalità: i) migliorare l'accoglienza in cantina e la percezione del prodotto attraverso un percorso culturale, un'immersione multisensoriale ed emozionale, e la cura di ogni dettaglio; ii) accrescere e diversificare la clientela visitatrice attraverso una variegata offerta di eventi che sono organizzati anche in modo da gestire il flusso di clienti in cantina; iii) spinta alla diversificazione aziendale, attraverso l'offerta di servizi resi originali dalla ricerca del coinvolgimento esperienziale del cliente; iv) comunicare l'eccellenza aziendale, in particolare agli intermediari commerciali, mediante un evento, a cadenza annuale, di alto livello, al quale si dedica un'eco internazionale.

### 5.2 La relazione con il consumatore-visitatore

È possibile individuare un legame tra dimensioni aziendali e *target* di riferimento (Tab. 5). Le aziende vitivinicole più piccole, che hanno un contatto diretto con il cliente finale, rivolgono la propria offerta esperienziale principalmente a quest'ultimo (singolo o organizzato in gruppo). Le cantine di maggiori dimensioni, invece, deficiarie proprio del contatto diretto con il cliente, si rivolgono primariamente ai fornitori, alla forza vendita, agli intermediari della distribuzione, agli organizzatori di eventi e congressi. Il mondo della scuola, quale *stakeholder* della comunità locale, è oggetto di attenzione, seppur con gradi diversi di esperienzialità.

Per quanto riguarda i contenuti della relazione le imprese, con livelli differenti di sensibilità, si propongono di favorire il dialogo con il visitatore e la sua crescita culturale, soprattutto con riferimento alla conoscenza del territorio, della tradizione vitivinicola e della professionalità dell'azienda, sottolineando in alcuni casi la rilevanza del far vivere emozioni ed esperienze piacevoli perché siano memorabili.

Le modalità di relazione impresa-consumatore, poi, sono strettamente connesse alle scelte comunicative. Queste si fondano principalmente sul canale digitale (sito internet ed *e-mail*) e in via sussidiaria tramite i *social media*. A questo riguardo si precisa che la maggior parte delle aziende è presente su Facebook, mentre solo alcune realtà ricorrono anche agli altri *social media*. Il ricorso alla stampa, invece, è riservato solo ad alcune tipologie di eventi.

La registrazione dei partecipanti e la presenza del libro delle firme e delle dediche sono strumenti che consentono un continuo aggiornamento della *mailing list* e un monitoraggio attento dell'andamento dell'offerta esperienziale.

Occorre sottolineare, inoltre, il ruolo molto rilevante svolto dal passaparola che garantisce un flusso continuo e crescente di partecipanti. L'efficacia di questo canale comunicativo ha reso ancora più evidente alle imprese la necessità di emozionare il visitatore, affinché questo possa ricordare l'esperienza vissuta e trasmetterla positivamente ad altri individui.

Per raggiungere questo effetto si nota come le imprese di grandi dimensioni pongano in risalto la partecipazione alle proprie iniziative di *testimonial* d'onore conosciuti a livello internazionale; le imprese più piccole, invece, in forza della loro maggiore vicinanza al consumatore finale, si poggiano sulla figura di *testimonial*

popolari, che fungano da attrattori per l'offerta proposta e da sostenitori di un efficace passaparola.

Tab. 5: Relazione con il consumatore-visitatore

| Impresa | Target   | Modalità di relazione  | Valutazione dell'impatto   |
|---------|--|--|--|
| 1.      | - Singoli visitatori<br>- Gruppi organizzati<br>- Scuole                                     | - Visita gratuita<br>- Personale dedicato<br>- Libro delle firme<br>- Mailing list<br>- Nascita dell'Associazione "Amici dell'Enomuseo"                      | - Crescita culturale del consumatore<br>- Visitatore innamorato  |
| 2.      | - Singoli visitatori<br>- Gruppi organizzati<br>- Team aziendali<br>- Scuole                 | - Visita e degustazione a pagamento<br>- Personale della famiglia dedicato<br>- Mailing list, newsletter   | - Di difficile misurazione dal punto di vista economico<br>- Crescente numero di visitatori (soprattutto esteri)<br>- Passaparola positivo   |
| 3.      | - Visitatori (maturi, benestanti, amanti di nuovi percorsi turistici e nuove forme d'arte)   | - Mailing list, newsletter   | - Dialogo e cura del visitatore  |
| 4.      | - Visitatori singoli   | - Mailing list   | - Non un vantaggio puramente economico, ma di ritorno in immagine<br>- Visitatori diversi per tipologia e con voglia di partecipazione attiva<br>- Difficoltà ad offrire comunicazioni personalizzate  |
| 5.      | - Visitatori singoli<br>- Scuole<br>- Congressisti<br>- Gruppi organizzati                   | - Personale dedicato<br>- Serate su prenotazione e a pagamento<br>- Registrazione partecipanti<br>- Mailing list<br>- Libro delle dediche e post su Facebook | - Numero crescente di visitatori e loro soddisfazione<br>- Passaparola positivo  |
| 6.      | - Singoli visitatori<br>- Intermediari commerciali   | - Visita gratuita<br>- Mailing list<br>- Personale dedicato  | - Difficile valutazione dell'impatto sul territorio<br>- Vantaggio economico non rilevante<br>- Miglioramento dell'immagine e della fidelizzazione dei clienti   |
| 7.      | - Singolo visitatore<br>- Scuole<br>- Intermediari commerciali                               | - Personale dedicato<br>- Ampio utilizzo dei mezzi di comunicazione, specie off-line   | - Premio aziendale citato dalla stampa suscitando curiosità e interesse anche sul territorio<br>- Impatto positivo sui processi aziendali per il miglioramento dell'immagine aziendale<br>- Maggiore consapevolezza del progressivo scomparire della cultura di fare un mestiere |
| 8.      | - Singolo visitatore<br>- Gruppi organizzati<br>- Congressisti<br>- Intermediari commerciali | - Visita e degustazione a pagamento<br>- Mailing list<br>- Libro delle dediche e post su Facebook<br>- Ospiti-testimonial                                    | - Migliore capacità di comunicazione dell'impresa<br>- Diversificazione di impresa e di personale  |

Fonte: ns. elaborazioni sulla base delle informazioni fornite dalle imprese intervistate

Un'ultima riflessione è legata all'impatto che questo tipo di relazione può generare sulla gestione aziendale e anche sul territorio.

Spesso le imprese, pur rilevando la positività di questo tipo di relazione, manifestano difficoltà nel riuscire a misurare la stessa dal punto di vista economico; l'aspetto più evidente è il miglioramento dell'immagine e il contributo alla fidelizzazione del cliente.

Per il territorio, invece, l'attivazione di iniziative esperienziali consente di attirare l'attenzione e suscitare interesse e curiosità nei visitatori. Questo si traduce a sua volta in una possibile maggiore attrattività del territorio stesso.

### 5.3 La relazione con il territorio

Ogni proposta racchiude in sé contenuti non solo aziendali, ma anche territoriali (Tab. 6). Questi ultimi fanno riferimento in modo particolare alla cultura, alla storia e alle tradizioni e alla bellezze architettoniche e naturali di un luogo e per tale via anche al vino e alla cucina locale.

La volontà è quella di promuovere l'unicità di un territorio, al fine anche di rivitalizzarlo e di sostenerne lo sviluppo, ma anche di legare fortemente lo stesso al nome aziendale, favorendo un mutuo sostegno dal punto di vista dell'immagine e dell'attrattività.

Tali contenuti rispecchiano chiaramente le caratteristiche dei territori stessi in cui sono insediate le imprese esaminate. Si tratta infatti di contesti con una spiccata vocazione vitivinicola e con rilevanti tradizioni enogastronomiche. A queste caratteristiche, inoltre, spesso si accompagna un'attrattività legata alla storia e alla cultura locale.

Il contenuto territoriale inserito nelle proposte esperienziali viene promosso generalmente grazie alle relazioni che le imprese riescono ad intessere con alcuni soggetti del territorio.

Questi ultimi sono sostanzialmente raggruppabili in due categorie: da un lato si pongono le collaborazioni sinergiche con agenzie turistiche, associazioni teatrali e altre imprese del territorio che si occupano di ristorazione e ospitalità e che realizzano prodotti tipici della tradizione gastronomica locale; dall'altro lato vi sono relazioni di natura formale e istituzionale con enti pubblici ed amministrazioni locali che spesso raccolgono i frutti dell'iniziativa esperienziale promossa dalle aziende senza però collaborare fattivamente all'attività progettuale. In alcuni casi si sono dichiarate difficoltà nella progettualità di lungo periodo e nell'apertura verso l'esterno.

Un ulteriore aspetto problematico è individuabile nella notevole difficoltà di collaborazione tra imprese vitivinicole insediate nello stesso contesto. Tra le stesse, infatti, si rileva un atteggiamento di diffidenza e una cultura individualistica che impedisce il dialogo e il confronto e rende più difficile la possibilità di costruire *network* che sostengano con maggiore forza l'identità di un territorio.

Tab. 6: Elementi del territorio presenti nelle proposte esperienziali

| Impresa | Contenuti territoriali dell'esperienza  | Caratteristiche del territorio   | Soggetti territoriali e forme di relazione  |
|---------|---|--|---|
| 1.      | - Orientamento aziendale alla rievocazione storico-culturale e delle tradizioni   | - Forte vocazione viticola<br>- Offerta museale  | - Riscoperta anche in altre aziende del vecchio strumento di cantina<br>- Favorevole sostegno delle amministrazioni locali<br>- Rete con altri musei locali e la ristorazione   |
| 2.      | - Cultura enogastronomica<br>- Storia<br>- Bellezze naturali e paesaggistiche   | - Riconosciuta cultura e vocazione vitivinicola e gastronomica   | - Collegamento con imprese che offrono prodotti tipici locali e con agriturismi delle zone limitrofe<br>- Proposta teatrale in collaborazione con associazione culturale<br>- Diffidenza nelle relazioni con le altre imprese vitivinicole  |
| 3.      | - Cultura enogastronomica<br>- Storia<br>- Bellezze naturali e paesaggistiche   | - Attrazioni turistiche di natura culturale e storica, un po' al di fuori delle mete più frequentate<br>- Offerta tipica in linea con il consumatore moderno | - Nascita di un'associazione di promozione territoriale tramite sito internet (iniziativa fallita per mancanza di fiducia tra partecipanti)<br>- Operatori turistici del lago (per tour alternativi)<br>- Collegamento con imprese che offrono prodotti tipici locali e con agriturismi delle zone limitrofe<br>- Proposta teatrale in collaborazione con il comune<br>- Diffidenza nelle relazioni con altre imprese vitivinicole<br>- Difficoltà a creare sinergie tra pubblico e privato |
| 4.      | - Legare l'azienda al territorio, riconoscendone l'unicità e le potenzialità<br>- Rivitalizzare il territorio, favorendo apertura e scambio di conoscenze | - Vocazione vitivinicola<br>- Bellezze naturali e architettoniche  | - Atteggiamento individualistico di numerosi soggetti territoriali<br>- Difficoltà a fare rete e ad attivare un confronto<br>- Carente progettualità di lungo termine<br>- Difficoltà di relazionarsi con professionalità   |
| 5.      | - Valorizzazione dei vitigni autoctoni e della tradizioni vitivinicole locali   | - Vocazione vitivinicola<br>- Rilevanza storica  | - Buone relazioni con enti locali<br>- Rapporti sinergici di collaborazione con albergatori e ristoratori<br>- Collaborazione con il consorzio di tutela vini   |
| 6.      | - Valorizzazione della cucina e della tradizione enogastronomica locali   | - Vocazione vitivinicola   | - L'azienda cura in autonomia le iniziative proposte<br>- Collaborazione in eventi con istituzioni locali   |
| 7.      | - Valorizzazione della storia, della cultura e delle tradizioni regionali   | - Ampio, ricco di storia, cultura e tradizioni uniche  | - Partecipazione ad associazioni con altre imprese prestigiose  |
| 8.      | - Legame vino e territorio viticolo<br>- Attrazione turistica della città   | - Specificità dei vitigni e del processo produttivo fulcro della storia aziendale  | - Poca corralità nelle iniziative territoriali  |

Fonte: ns. elaborazioni sulla base delle informazioni fornite dalle imprese intervistate

#### 5.4 Fattori di successo, criticità e possibili sviluppi futuri

Si propongono alcune riflessioni di sintesi relative ai fattori di successo, alle criticità e ai possibili sviluppi futuri delle stesse iniziative esperienziali (Tab. 7).

In relazione al primo aspetto, si individuano, tra i fattori di successo, il presidio attento e consapevole della comunicazione e dell'ospitalità da parte di personale di famiglia esclusivamente dedicato a tale funzione, al fine anche di facilitare il contatto diretto e tempestivo con il consumatore o curare con alta professionalità le relazioni con gli intermediari commerciali. Accanto a questo aspetto assume anche particolare rilevanza la dotazione strutturale dell'impresa destinata all'accoglienza: si fa riferimento alla presenza di ampi spazi, ben attrezzati e capienti, ben collocati

geograficamente rispetto alle principali vie di comunicazione e sapientemente connessi all'attività della cantina, inseriti in siti di rilevanza storica e architettonica, quale importante moltiplicatore dell'attrattività aziendale e territoriale. Un altro aspetto cruciale di successo si individua nella professionalità, nella credibilità e nell'affidabilità dell'impresa. Si tratta in altri termini della dotazione reputazionale di cui l'impresa gode, che inevitabilmente permea tutto il suo operato e si trasferisce anche sulle iniziative di natura esperienziale.

Tab. 7: Valutazione dell'iniziativa esperienziale

| Impresa | Fattori di successo   | Criticità  | Sviluppi futuri   |
|---------|---|--|---|
| 1.      | - Forte legame tra esperienza e acquisti in cantina   | - Nessuna criticità a livello aziendale<br>- Difficile offerta di un servizio omogeneo a livello territoriale  | - Ampliamento del museo con nuovi attrezzi  |
| 2.      | - Personale dedicato alla comunicazione<br>- Disponibilità di una struttura molto ben attrezzata e capiente   | - Gestione del rapporto con il visitatore  | - Ampliamento dell'offerta di iniziative rivolta alle agenzie viaggi nazionali e internazionali   |
| 3.      | - Contatti diretti con il consumatore senza intermediari  | - Scelta dei temi, programmazione e collaborazioni con artisti<br>- Risorse umane disponibili in azienda<br>- Collaborazione con altre imprese<br>- Cambiamento della sede aziendale         | - Mantenimento della stessa dimensione  |
| 4.      | - Riconoscimento di professionalità<br>- Affidabilità e credibilità   | - Difficoltà a recuperare le professionalità necessarie  | - Accoglienza studenti universitari<br>- Cinema (tema vino)<br>- Pacchetti turistico-culturali<br>- Corsi di cucina e cena conviviale   |
| 5.      | - Collocazione geografica<br>- Edifici storici tradizionali e capienti<br>- Personale dedicato all'ospitalità<br>- Rapidità di risposta nei contatti mail             | - Gestione del rapporto con il visitatore  | - Apertura del ristorante<br>- Apertura del wine bar  |
| 6.      | - Iniziativa gratuita ed aperta ad un gran numero di visitatori<br>- Gestione esclusiva da parte del personale aziendale e contatto diretto del cliente con l'impresa | - Individuazione dell'idea vincente anche rivisitando eventi passati<br>- Monitoraggio in itinere dell'iniziativa  | - Maggiore coinvolgimento della stampa  |
| 7.      | - Solidità della famiglia   | - Difficoltà nel trasferire emozioni   | - Maggiore diffusione a livello internazionale dell'iniziativa  |
| 8.      | - Sinergie tra impresa vitivinicola, ospitalità e ristorazione e attività di <i>cellar door</i><br>- Comunicazione su misura, più vicina al consumatore               | - Investimenti in risorse ed energie<br>- Risposte tempestive alle richieste della domanda<br>- Grandi costi di gestione, di manutenzione e di personale<br>- Disporre di persone di fiducia | - Diversificazione aziendale e territoriale, nuove strutture di ospitalità<br>- Accrescere la sinergia tra cantina e accoglienza<br>- Progetti in atto anche in altre aree vitivinicole |

Fonte: ns. elaborazioni sulla base delle informazioni fornite dalle imprese intervistate

Per quanto riguarda le criticità riscontrate, esse hanno differente natura e possono sostanzialmente essere di tipo relazionale, organizzativo o progettuale. Tra le prime si sottolinea in particolare: la necessità di disporre di personale dedicato all'accoglienza e all'ospitalità particolarmente dotato di pazienza, flessibilità, capacità di farsi comprendere e interpretare i bisogni dei visitatori.

Tra le criticità di stampo organizzativo si individuano le questioni inerenti la programmazione degli eventi e la rapidità nei tempi di risposta agli interlocutori dell'impresa. Si riscontrano inoltre difficoltà organizzative con gli artisti invitati e, in alcuni casi, anche con le imprese fornitrici di servizi.

Dal punto di vista progettuale è difficile per le imprese scegliere i temi sottostanti gli eventi promossi nella ricerca dell'idea vincente; è complicato inoltre decidere in termini di impiego di risorse per alimentare processi relazionali di tipo esperienziale a volte più dispendiosi di quelli tradizionali.

Infine, un'ultima riflessione riguarda gli sviluppi futuri previsti per le iniziative esperienziali. Buona parte delle aziende si propone di percorrere ulteriormente il sentiero imboccato, intensificando e ampliando la proposta esperienziale offerta. Si tratta però per lo più delle piccole realtà, che cercano di fare tesoro dell'esperienza accumulata e delle possibili prospettive di sviluppo futuro individuate osservando l'andamento dell'offerta proposta. Le imprese di dimensioni più grandi, invece, si prefiggono ancora una volta obiettivi maggiormente collegati alla diversificazione delle attività produttive e alla realizzazione di un proprio percorso comunicativo autonomo a volte poco attinente all'esperienzialità.

## 6. Riflessioni conclusive e implicazioni manageriali

Questa ricerca costituisce una delle prime analisi esplorative volte ad interpretare le attività di accoglienza in cantina e di contatto diretto con il cliente nelle imprese vitivinicole italiane, secondo l'approccio dell'economia delle esperienze.

Lo studio evidenzia come nell'area geografica in oggetto queste iniziative siano ancora in una fase di prima introduzione e solo pochissime imprese si caratterizzano per aver già compiuto una "scelta di campo" in senso strategico, pur non riconoscendo ancora un'identità a sé stante all'esperienza. Negli altri casi, l'imprenditore realizza delle "sperimentazioni", percependo la necessità di corredare il prodotto di ulteriori contenuti, anche solo per essere maggiormente competitivo.

L'esigenza di soddisfare un consumatore desideroso di conoscere in prima persona il *terroir* vitivinicolo e le sue risorse materiali ed immateriali, rappresenta la principale determinante per le cantine ad intraprendere nuove forme di relazione con i clienti-visitatori. I casi oggetto di studio mostrano il fervore di iniziative, che si propongono non solo di incuriosire il consumatore finale, ma anche di dare nuovi elementi di valutazione del prodotto e dell'impresa all'intermediario commerciale, e più in generale di consolidare l'identità di marca. Da questo punto di vista, le criticità relazionali riguardano la capacità di intercettare le attese del cliente, e di



conseguenza personalizzare le esperienze e generare nuovi stimoli. La sensibilità su questi aspetti da parte delle risorse umane dedicate rappresenta un elemento importante messo in luce dagli intervistati.

Le imprese hanno invece difficoltà a relazionarsi con il territorio. Dall'analisi svolta emerge come il territorio fornisca un patrimonio dal quale attingere una molteplicità di contenuti, consenta di raccontare delle storie vere, costituisca lo scenario in cui si svolgono le esperienze autentiche; si riconosce la priorità che il consumatore attribuisce al territorio, come meta turistica e contesto produttivo tipico, e al marchio collettivo di origine, e spesso questi ultimi rappresentano la motivazione prevalente che conduce successivamente alla scelta della cantina. Tuttavia, secondo gli imprenditori intervistati, nel territorio di appartenenza è difficile tessere delle relazioni tra imprese: la carenza di uno spirito cooperativo, il reciproco senso di diffidenza, la difficoltà a trovare professionalità specializzate, l'inefficace capacità aggregatrice delle istituzioni pubbliche ne rappresenterebbero ostacoli.

La valutazione delle iniziative esaminate suggerisce alcuni percorsi esperienziali che le imprese hanno posto in essere.

La dimensione aziendale sembra essere il più importante fattore discriminante. Le imprese di maggiori dimensioni, con più lunga tradizione produttiva e marche rinomate a livello internazionale, mostrano un'accezione ristretta del concetto di esperienza. In questi casi si è osservata la spinta alla diversificazione aziendale attraverso l'offerta di servizi di accoglienza e ospitalità di alta gamma. La capacità di investimento, la dotazione strutturale e la collocazione in contesti paesaggistici e culturali tipici rappresentano specifici elementi di differenziazione, che caricano il servizio offerto di contenuti esperienziali "memorabili". Inoltre, si promuovono iniziative culturali, frutto di progetti di comunicazione raffinati, volti a sottolineare l'eccellenza aziendale e del territorio. In questi casi l'obiettivo prioritario è migliorare la relazione con gli intermediari commerciali e accrescere con essi i legami di fiducia.

Le imprese di più piccola dimensione, invece, esprimono, seppur in modo empirico, un approccio maggiormente coerente con il modello esperienziale. Da questo punto di vista, è determinante il contributo innovativo dato dai componenti familiari giovani e istruiti. L'obiettivo è stringere un legame duraturo con il consumatore finale. Si cerca con iniziative originali di migliorare l'accoglienza nel punto vendita, accrescere la disponibilità a pagare dell'acquirente, diversificare la clientela. Queste attività hanno richiesto investimenti specifici nelle strutture aziendali e un impegno organizzativo rilevante. Inoltre, si nota in queste imprese l'utilizzo più intenso delle forme di comunicazione moderne, che assicurano un contatto diretto e in tempo reale con il destinatario. L'esperienza vissuta in cantina può essere raccontata, e può continuare attraverso i *social media*, specie per i visitatori stranieri.

Infine, si possono individuare alcuni aspetti che prioritariamente dovrebbero essere sostenuti in una prospettiva di sviluppo dell'economia delle esperienze:

- l'investimento in formazione delle risorse umane, al fine di maturare una maggiore consapevolezza delle potenzialità di un percorso esperienziale rispetto ad una politica comunicativa orientata all'emozionalità;
- la dedizione in tempo e risorse, per mettere in scena un percorso esperienziale che non è improvvisazione ma cura di ogni dettaglio;
- l'analisi della domanda, sia perché sono richieste attività altamente personalizzate, sia perché esiste una forte correlazione tra reputazione d'impresa e attese di esperienza espresse dal visitatore;
- il processo di comunicazione, che deve tenere conto del desiderio di immersione del consumatore, oggi ancora sottovalutato dalle imprese; i *social media* sono lo strumento più adeguato, ma richiedono ulteriore impegno di risorse;
- il ruolo del sistema territoriale, che deve diventare esso stesso generatore di "esperienze".

## Bibliografia

- ADDIS M., HOLBROOK M.B. (2001), "On the Conceptual Link Between Mass Customisation and Experiential Consumption: An Explosion of Subjectivity", *Journal of Consumer Behaviour*, vol. 1, n. 1, pp. 50-66.
- ALI-KNIGHT J., CARLSEN J. (2003), "An Exploration of the use of 'Extraordinary' Experiences in Wine Tourism", Colloquium in Wine Marketing, Adelaide July 26-27, Wine Marketing Group, University of South Australia.
- ARNOULD E., PRICE L., ZINKHAN G. (2004), *Consumers*, 2nd ed., McGraw-Hill/Irwin, New York.
- BRUWER J., ALAN K. (2009), "The hedonic nature of wine tourism consumption: an experiential view", *International Journal of Wine Business Research*, vol. 21, n. 3, pp. 235-257.
- CARBONE L.P., HAECKEL S.H. (1994), "Engineering customer experience", *Marketing Management*, vol. 3, n. 3, pp. 9-19.
- CARÙ A., COVA B. (2003), "Revisiting consumption experience. A more humble but complete view of the concept", *Marketing Theory*, vol. 3, n. 2, pp. 267-286.
- EISENHARDT K.M. (1989), "Building Theories from Case Study Research", *The Academy of Management Review*, vol. 14, n. 4, pp. 532-550.
- EISENHARDT K.M., GRAEBNER M.E. (2007) "Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges", *Academy of Management Journal*, vol. 50, n. 1, pp. 25-32.
- FALK P., CAMPBELL C. (a cura di) (1997), *The Shopping Experience*, Sage Publications, London.
- FIORE A.M., NIEHM L., OH H., JEONG M., HAUSAFUS C. (2007), "Experience Economy Strategies: Adding Value to Small Rural Businesses", *Journal of Extension*, vol. 45, n. 2, disponibile sul sito internet <http://www.joe.org/joe/2007april/iw4.php>.
- GETZ D., BROWN G. (2006), "Critical success factors for wine tourism regions: a demand analysis", *Tourism Management*, vol. 27, n. 1, pp. 146-158.
- GROVE S.J., FISK R.P. (1992), "The Service Experience as Theater", *Advances in Consumer Research*, vol. 19, pp. 455-461.

- HOLBROOK M.B., HIRSCHMAN E.C. (1982), "The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasy, Feelings and Fun", *Journal of Consumer Research*, vol. 9, n. 2, pp. 132-140.
- LASALLE D., BRITTON T.A. (2003), *Priceless: Turning Ordinary Products into Extraordinary Experiences*, Harvard Business School Press, Boston.
- MENON S., KAHN B. (2002), "Cross-Category Effects of Induced Arousal and Pleasure on the Internet Shopping Experience", *Journal of Retailing*, vol. 78, n. 1, pp. 31-40.
- PIKKEMAAT B., PETERS M., BOKSBERGER P., SECCO P. (2009), "The staging of experiences in wine tourism", *Journal of Hospitality Marketing & Management*, vol. 18, n. 2, pp. 237-253.
- PINE II B.J., GILMORE J.H. (1998), "Welcome to The Experience Economy", *Harvard Business Review*, July-August, pp. 97-105.
- QUADRI-FELITTI D., FIORE A.M. (2012), "Experience economy for understanding wine tourism", *Journal of Vacation Marketing*, vol. 18, n. 1, pp. 3-15.
- RESCINITI R. (2005), "Il marketing orientato all'esperienza", *Proceedings of the International Congress Marketing Trends 2005*.
- RICHINS M.L. (1994), "Special possessions and the expression of material values", *Journal of Consumer Research*, vol. 21, n. 3, pp. 522-533.
- RIEUNIER S. (a cura di) (2002), *Le marketing sensoriel du point de vente*, Dunod, Paris.
- SCHMITT B.H. (2003), *Customer Experience Management: A Revolutionary Approach to Connecting with Your Customer*, Wiley & Sons, New Jersey.
- SHAW C., IVENS J. (2005), *Building Great Customer Experiences*, MacMillan, New York.
- SPILLER N. (2005), "A New Framework for Developing the New Experiential Offerings", *Proceedings from 12th International Product Development Management Conference*, June 13-14.
- YIN R.K. (1994), *Case study research: Design and methods* (2nd ed.), Sage, Newbury Park, CA.
- WESTBROOK R.A., OLIVER R.L. (1991), "The dimensionality of consumption emotion patterns and consumer satisfaction", *Journal of Consumer Research*, vol. 18, n. 1, pp. 84-91.

