

## Il marketing delle esperienze fra specificità e tendenze evolutive. Il caso Wish Days

### Experience marketing: specific features and trends. The Wish Days case study

Il tema dell'*esperienza* nel marketing ha suscitato crescente interesse nel corso degli anni. Tuttavia, mentre molti contributi si sono occupati di marketing esperienziale, è stato poco affrontato il marketing dei produttori di esperienze. Il presente articolo si propone di esplorare proprio questo aspetto, con l'obiettivo di mettere a punto un possibile modello interpretativo. Le evidenze empiriche traggono origine dal caso "Wish Days", una giovane azienda, che in pochi anni ha saputo conquistarsi uno spazio di primo piano nel mercato italiano dei "gift esperienziali".

*Experience* in marketing has been the recipient of a good deal of attention over the years. However, while most studies have focused on "experiential marketing", the marketing of those who create the experience has remained relatively neglected. This paper enquires into the particular aspects of experience offerings and the related marketing approach and focuses on the definition of a potential conceptual framework. Evidence has been obtained from the "Wish Days" case study, an up-and-coming firm which in just a few years has made a name for itself as the leader in the Italian experiential "gift market".

*Parole-chiave: offerta esperienziale, creazione di valore, gift esperienziali, tempo libero, marketing dell'esperienza.*

*Key words: experience offering, value creation, experience gift, leisure time, experience marketing.*

---

> Fulvio Fortezza

Università degli Studi di Urbino Carlo Bo  
fulvio.fortezza@uniurb.it

> Tonino Pencarelli

Università degli Studi di Urbino Carlo Bo  
tonino.pencarelli@uniurb.it

## Introduzione

Nel tempo il filone del marketing esperienziale (Schmitt 1999) ha destato crescente interesse fra gli studiosi, oltre che numerose applicazioni in azienda, e si è progressivamente accreditato come una delle più interessanti evoluzioni del marketing concept (Carù e Cova 2007), assieme al più consolidato filone del marketing relazionale (Resciniti 2008). In tal senso, esso non sembra destinato a rivelarsi una delle tante “panacee di marketing” (Badot e Cova 2008) che invece stanno proliferando in questi ultimi anni, determinando il pericolo di un indebolimento della disciplina, nella direzione di un inflazionamento da “nuovi marketing” (Fortezza 2009).

Del resto, in letteratura appaiono ancora esigui i contributi sul marketing delle imprese che hanno come core business proprio le *esperienze* (produttori o retailer di esperienze), intese come output a sé stanti.

I principali obiettivi di ricerca sono:

- a. *individuare e qualificare le specificità degli “output esperienziali”;*
- b. *indagare le peculiarità del “marketing delle esperienze”, proponendo un modello concettuale applicabile a diverse tipologie di “operatori dell’esperienza”, alla luce anche delle tendenze in atto dal lato dell’offerta;*
- c. *proprio in merito ai nuovi operatori emergenti, si formulano alcune ipotesi interpretative circa le criticità che essi dovranno presumibilmente affrontare.*

Il lavoro si basa sullo studio del caso “Wish Days”, realizzato mediante interviste dirette ripetute all’amministratore delegato ed a vari manager dell’azienda, l’analisi di documenti aziendali e il metodo dell’osservazione partecipante sulle modalità di gestione dell’offerta. L’azienda è stata selezionata come caso emblematico, perché capace di diventare in pochi anni un punto di riferimento nei mercati B2C e B2B delle esperienze in Italia.

## Quadro concettuale/Rassegna della letteratura

### *L’evoluzione dello scenario socio-culturale e la prospettiva esperienziale*

Soddisfatti in modo ampio, per larghi strati della popolazione, i precedenti bisogni, tipici di una società in fase di sviluppo, oggi gli individui, disorientati dai cambiamenti della postmodernità (Beck 2007), sono alla ricerca soprattutto di significati e di senso (Fabris 2003), di nuove forme di appagamento (Addis 2005), di felicità e di “ancoraggio valoriale” (Morace 2005), che essi spesso ritrovano in offerte di mercato (Boswijk, Thijssen e Peelen 2005; Fabris 2008; Fortezza 2009).

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

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

## Introduction

Over time the experiential thread (Schmitt 1999) has become increasingly acknowledged as one of the most interesting developments of the marketing concept (Carù and Cova 2007), together with the more established subject of relationship marketing (Resciniti 2008). It does not seem destined to become one of the many “marketing panaceas” (Badot and Cova 2008) whose proliferation in recent years continues to jeopardise the robustness of the discipline by spreading confusion and a plethora of “new marketing” approaches (Fortezza 2009).

In the literature still scant contributions on the marketing of those companies whose core business relates precisely to experiences (producers or retailers of experiences), understood as outputs in their own right.

Our main research goals are:

- a) *to identify and qualify the specific features of the “experiential outputs”;*
- b) *to study the peculiarities of “experience marketing”, offering a conceptual model for application to various types of “experience operators”, whilst also considering the current offering trends;*
- c) *with particular regard to the new experience operators, some interpretative hypotheses are formulated in terms of the critical issues which they will presumably have to face.*

This study is based on the “Wish Days” case study, which involved a series of direct interviews with the managing director and various company managers, an analysis of the corporate documentation, whilst using the participant observation method in connection with the methods of managing the offering.

## Conceptual Framework/Literature Review

### *The evolution of the socio-cultural scenario and the experience perspective*

As the typical needs of a society in the process of development have largely been satisfied for broad sections of the population, people today, disoriented by the changes of the postmodern world (Beck 2007), are in search of meaning, sense (Fabris 2003) and new forms of fulfilment (Addis 2005), happiness and “core values” (Morace 2005), which they often find in market offerings (Boswijk, Thijssen and Peelen 2005; Fabris 2008; Fortezza 2009).

In this context, experiences provide value to the individual when:

- they provide sensory gratification, including of an extreme nature;
- they create opportunities for social interaction (Cova 2003);

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

In tutto questo evolve il concetto di tempo libero e cresce la sua valenza (Valdani e Guenzi 1998; Resciniti 2004), perché non si tratta più di “tempo liberato dal lavoro”, bensì diventa un importante “asset” nella creazione di valore degli individui (Busacca, Grandinetti e Troilo 1999). Inoltre, esso è sempre meno vissuto come “spazio prolungato, distinto e predeterminato”, bensì come un insieme di momenti variamente distribuiti durante l’anno. Ciò determina la propensione a costruire la vita quotidiana come un “palinsesto” di tante diverse attività (Pratesi 2002).

### **Profilo e peculiarità dei prodotti-esperienze**

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

Non si tratta di un mero distinguo terminologico, perché riguarda la stessa mission dell’impresa e le sue scelte strategiche. Un caso interessante di “*shift*” dal servizio all’esperienza è rappresentato da quei ristoranti che si preoccupano di curare l’esperienza del cliente, cercando di deliziarlo in ogni aspetto, con grande attenzione a molteplici aspetti che possono creare valore (fra cui, ovviamente, le portate), lasciando poi al cliente stesso il compito di decidere il prezzo da pagare per l’esperienza vissuta. Altro caso interessante è quello delle piste di noleggio di go-kart, quasi sempre interessate principalmente a vendere minuti di utilizzo dei propri spazi e strumentazioni, anziché offrire “esperienze da piloti”, che risulterebbero molto più coinvolgenti, quindi a maggior valore.

Pine e Gilmore (1999) sottolineano anche come esperienze (di valore) ripetute in un arco temporale definito possano dar vita a vere e proprie “trasformazioni” (di varia natura) sull’individuo, che in questo caso paga per i cambiamenti (positivi) ottenuti grazie all’impresa.

In figura 1 si propone uno schema di classificazione degli “output immateriali”, dove nel passaggio dai servizi alle esperienze alle trasformazioni, oltre a modificarsi la natura del business dell’impresa, che si evolve verso attività a maggiore complessità e di maggior valore, cambia significativamente anche l’impatto sui clienti ed il loro ruolo nella fruizione dell’offerta. Da un lato aumenta il contenuto “personale” dell’esperienza di consumo vissuta (in virtù di un crescente grado di coinvolgimento dell’individuo nell’atto di consumo), dall’altro aumenta l’impatto sulla sfera cognitiva e/o emozionale dell’individuo, due dimensioni che si riflettono sul rischio di massificazione dei rispettivi business (decrescente, dai

- they help reinforce the individual’s identity, or allow them to “borrow one temporarily”, such as during a theatrical production;
- they create opportunities for self-fulfilment.

All considered, this evolves the concept of leisure time and increases its value (Valdani and Guenzi 1998; Resciniti 2004). Now it no longer means “free time away from work”, but it becomes an important “asset” in the creation of value for individuals (Busacca, Grandinetti and Troilo 1999). In this context, leisure time is used increasingly less as a “prolonged, distinct and predetermined space”, but rather as a collection of moments spread variously throughout the year. This gives rise to the tendency to construct everyday life as a “schedule” of numerous different activities (Pratesi 2002).

### **The specific features of experiences as outputs**

If a number of authors (Wakefield and Blodgett 1994; Valdani and Guenzi 1998; Lovelock and Wirtz 2007) view this a particular segment of the service sector associated with leisure and entertainment, Pine and Gilmore (1999) consider experiences as an economic category in their own right.

This is not a question of mere terminological subtleties, but a key issue, as it goes to the heart of the company’s mission and its strategic choices.

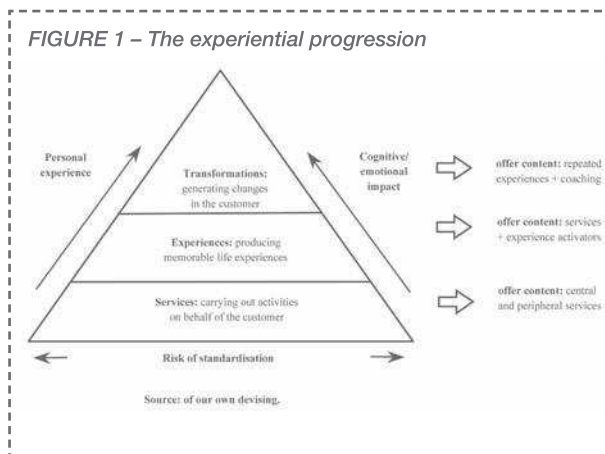
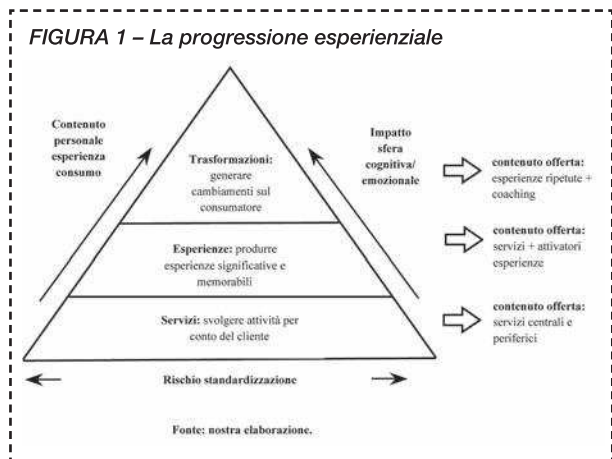
An interesting example of a “shift” from the service to the experience is that of those restaurants which construct the customer experience so as to delight them in every respect, with considerable attention to the many and various aspects which can create value (including, of course, the actual food), leaving the customer then to decide how much to pay for the experience which they have had. Another case is that of go-kart tracks, which are almost always primarily concerned with selling minutes to hire the use of their facilities and equipment, as opposed to offering “driving experiences”.

Pine and Gilmore (1999) also underline that experiences which are repeated over a given period of time can give rise to genuine “transformations” (of various kinds) in the individual, who in this case pays for the (positive) changes achieved as a result of the contribution of the company.

Figure 1 illustrates a classification scheme for “intangible outputs”, where the transition from services to experiences to transformations entails not only an alteration in the nature of the business of the company, but also a significant change in the impact on customers and their role in the consumption of the offering. On the one hand, this increases the “personal content” of the consumption experience (through a deepening level of involvement of the individual in the act of consumption), and on the other it increases the cognitive and/or emotional impact on the individual. These two dimensions are reflected in the risk of standardisation of the respective businesses (decreasing, from services to

servizi verso le trasformazioni) e sul loro potenziale di valore (crescente, dai servizi verso le trasformazioni).

transformations) and their potential value (growing, from services to transformations).



In merito al “vissuto personale”, bisogna partire dal presupposto che le esperienze sono per definizione soggettive, per cui lo stesso “programma esperienziale” può determinare reazioni ed effetti sulla sfera esistenziale estremamente diversi a seconda dei soggetti e ciò a maggior ragione quando si parla di trasformazioni da produrre sull’individuo.

In relation to the personal experience content, the starting assumption must be that experiences are by definition subjective, hence the “experiential programme” itself can stimulate reactions and effects on an existential level which are extremely different in different subjects, all the more so when considering individual transformations.

Per quanto riguarda la dimensione dell’impatto sull’individuo, è interessante il richiamo di Addis (2005) alla letteratura sull’origine delle emozioni, dove si evidenzia come le esperienze possano generare alterazioni nei processi basilari degli individui che ne sono protagonisti in termini di emozioni, atteggiamenti, comportamenti, aspetti fisiologici ed espressioni. In sostanza, i “prodotti esperienziali” devono consentire di alterare positivamente gli equilibri della routine quotidiana degli individui.

As regards the impact on the individual, it is interesting to note the reference of Addis (2005), who indicates how experiences can generate alterations in the fundamental processes of people who participate in them, in terms of emotions, attitudes, behaviour, physiological aspects and expressions. According to this, the experience products must facilitate positive alterations in the equilibria of individuals' daily routines, thus showing changes of a more fundamental nature in the personal status quo of those who consume them.

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

As alluded to earlier, these outputs also reflect a growing level of complexity in the offering, given that the experiences are constructed by combining a series of supporting services with specific “experience activators”, while the transformations are generated as a combination of a collection of experiences, through a process of coaching.

### Un possibile modello per il marketing delle esperienze

### A possible model for experience marketing

Volendo giungere ad un quadro concettuale ed operativo del marketing delle esperienze – su cui ora ci concentriamo – adottiamo come riferimento il modello proposto da Pencarelli e Forlani (2002), calibrato sulle esperienze turistiche e sulla gestione del territorio, di cui proponiamo un adattamento ed un’estensione ai diversi possibili “comparti esperienziali” (figura 2).

With the aim of developing a conceptual and operational framework for experience marketing – to which we now turn our attention– we take as a reference the model proposed by Pencarelli and Forlani (2002), which has been calibrated on the basis of tourist experiences and territorial governance, which we propose to adapt and extend to the various possible experience sectors (figure 2).

FIGURA 2 - Un possibile modello per il marketing delle esperienze

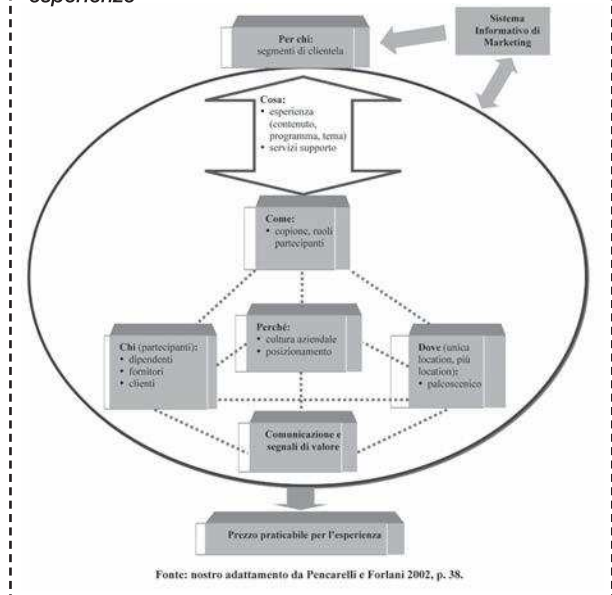
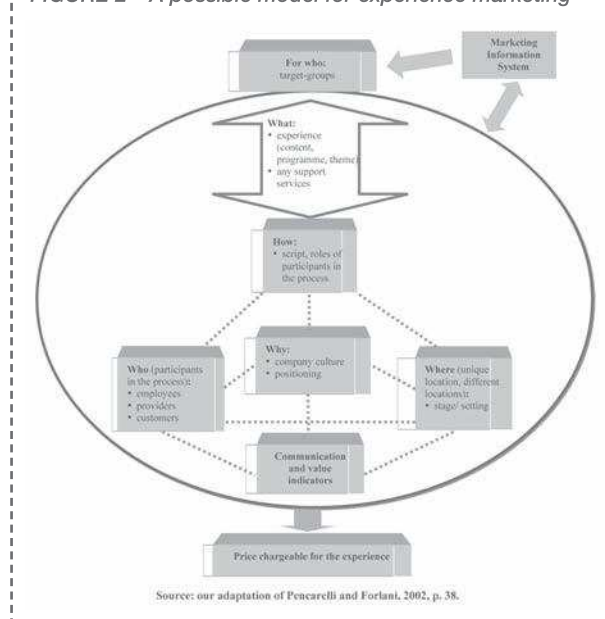


FIGURE 2 - A possible model for experience marketing



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

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

In merito alla scelta dei segmenti di clientela, va sottolineato come vi siano talune caratteristiche soggettive che predispongono maggiormente al “consumo di esperienze”. In sostanza, vi sono soggetti più predisposti di altri a “vivere esperienze”, quindi anche a pagare per acquisire questo tipo di “prodotti”.

Oltre alle variabili descrittive (prevalentemente psicografiche), ai fini della segmentazione dei mercati delle esperienze riteniamo adatte anche forme di segmentazione comportamentale, come quella per *benefici ricercati* o per *stili di partecipazione all’esperienza*. In questo caso potremo avere, ad esempio, clienti alla ricerca di:

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

The layout of this diagram is borrowed from the assumptions of Pine and Gilmore (1999), which frame the relations between supply and demand in a theatrical perspective, in which the producers are seen as “directors of the experience”, whose effectiveness is measurable by the extent to which the experience is perceived by the customer as memorable, which is reflected in the (maximum) price which the company can charge.

The central feature of the model is the Marketing Information System, which is a determining factor in terms of the choice and potential refocusing of the segments of the customer base, yet which must drive the whole process of constructing and enhancing the value of the experience, from which it must also acquire useful feedback in turn.

With regard to the choice of the target-groups, it must be emphasised that there are some subjective characteristics which create a greater predisposition to the consumption of experiences. In essence, some people are more inclined than others to having experiences, and therefore to paying for this type of product.

For the purposes of segmenting the experience markets, the use of forms of behavioural segmentation is also appropriate in our view, such as in terms of benefits sought or styles of participation in the experience. In this case we may have, for example, customers seeking:

- experiences which involve primarily the mind as opposed to experiences involving primarily the body;
- experiences centred on the self, as opposed to experiences based on sociality;
- experiences entailing active or passive roles on the part of the consumers.

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

Ragionando sul “cosa offrire ai segmenti individuati” si entra nel merito del “sistema di prodotto” progettato dal “regista dell’esperienza”, che include:

a) i *contenuti dell’esperienza da far vivere*. Da questo punto di vista, nell’ottica esperienziale è necessario non dare nulla per scontato, valorizzando, anche in modo creativo, tutto ciò che potrebbe dare piacere al cliente, di cui bisogna studiare con attenzione il “mondo esperienziale” (Ferraresi e Schmitt 2006). Da qui la scelta dei già menzionati “attivatori di esperienza”. Si tratta di quelli che Schmitt (1999) definisce “moduli strategici esperienziali”:

- il *sense* attiva esperienze legate alla sfera sensoriale;
- il *feel* attiva esperienze affettive;
- il *think* attiva esperienze di apprendimento;
- l’*act* attiva esperienze legate al fisico;
- il *relate* attiva esperienze aggreganti;

b) il *programma dell’esperienza*, dove bisogna evitare di standardizzare e di definire in modo troppo rigido l’esperienza da far vivere;

c) il *tema scelto per l’implementazione*;

d) i *servizi di base e di supporto*.

Un problema rilevante per le esperienze è la loro rapida obsolescenza ed il rischio di banalizzazione dell’offerta, nel suo complesso. Si tratta di una criticità molto evidente, ad esempio, nel caso dei parchi tematici, che hanno bisogno di “inventarsi qualcosa di nuovo” anno dopo anno.

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

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

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

Le esperienze che vengono inscenate possono essere prodotte in un’unica location, con personale prevalentemente interno, oppure in molteplici location, mediante l’ausilio di una rete di “fornitori delle esperienze”.

We have referred to consumers of experiences, as opposed to purchasers, as these two roles are not always one and the same, given that, as we shall see, experiences can also be purchased as gifts for other people.

Deeper consideration of “what to offer to the identified segments” leads us on to the merit of the product system devised by the director of the experience. This includes:

a) *the contents of the experience to be provided*. From this standpoint, in the experiential field nothing must be taken for granted, by making the most of everything which can bring pleasure to the customer, whose “experiential world” (Ferraresi and Schmitt 2006) must be studied carefully. This prompts the choice of some “experience activators”, which Schmitt (1999) refers to as “strategic experiential modules”:

- *sense* activates experiences of a sensory nature;
- *feel* activates affective experiences;
- *think* activates learning experiences;
- *act* activates experiences of a physical nature;
- *relate* activates experiences of a social nature;

b) *the programme for the experience*, where standardising and imposing an excessively rigid definition of the experience to be consumed must be avoided;

c) *the chosen subject for implementation*;

d) *the underlying and supporting services*.

A significant problem for experience offerings is the risk of losing their impact. It is a critical factor, for example, in the case of theme parks, which need to “invent something new” year after year.

In general, potential approaches to addressing this threat include:

- frequently refreshing the range of experiences;
- full and varied catalogues;
- the uniqueness of the offerings, with a quest for “the unusual”;
- surprise effects;
- a greater degree of customer participation in the process of delivering the experience;
- the addition of useful service elements, such as the combination of overnight accommodation services with theme park visits, to prolong the experience and make it more comfortable, or the development of “packages”, by working with other experience or service operators;
- an evolution toward the business of transformations.

The aspects of “who” (*who participates in the process?*), “how” (*what script does the experience follow? which roles do the various participants take? what kind of interactions are envisaged between them?*) and “where” (*what is the setting for the experience?*) are closely interrelated.

Indeed, experiences can be produced in a single location with primarily internal staff (as with theme parks), or in multiple locations, through the assistance of a network of experience providers.

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

Il copione degli attori che intervengono nel processo è strettamente collegato al programma dell'esperienza. In tal senso, un aspetto interessante può essere rappresentato non solo dalle interazioni fra personale di contatto e fruitori dell'esperienza, ma anche dalle relazioni fra gli stessi fruitori, come nel caso dei villaggi vacanze.

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

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

Infine, per quanto concerne *comunicazione e segnali di valore*, è necessario dare concretezza alle promesse che vengono fatte e bisogna cercare di ridurre il rischio percepito da parte degli acquirenti in virtù dell'immaterialità del prodotto. Così, è molto importante cercare di anticipare le esperienze proposte e di richiamare le esperienze positive già vissute, invogliando possibilmente i clienti a condividerle con altri (passaparola). In tal senso, particolarmente utili si rivelano il web ed il packaging.

### ***I nuovi operatori delle esperienze***

Il comparto degli "operatori delle esperienze" è estremamente variegato e in evoluzione. Una particolare figura di operatori delle esperienze che si sta diffondendo in questi ultimi anni è rappresentata dalle imprese che impacchettano e vendono le esperienze come "*gift*", ovvero come "regali emozionali" da fare ad altri o a sé stessi (B2C), oppure ai propri dipendenti o ad aziende con cui si intrattengano o si vogliono costruire relazioni (B2B), nell'ambito di iniziative di incentive o di benefit concepite in chiave creativa. Inoltre, questi *gift* possono far parte di programmi promozionali e di fidelizzazione messi a punto da aziende di diversi settori per la propria clientela.

Clarke (2008) definisce il "*gift* esperienziale" come il dono di un'attività (o di un pacchetto di attività) in cui il destinatario è invitato a "partecipare". La "regalistica esperienziale" acquisisce particolare valenza nell'attuale società, dove le persone hanno poco tempo ("frenesia dei ritmi odierni") ed avvertono il forte bisogno di acquisire significati per sé e per le persone vicine.

In both cases, it is fundamentally important to manage the interaction with the customer. It is a critical factor which is well known in the field of services marketing, which affects how the staff are trained and managed and how the "moments of truth" are handled (Grönroos 2009). It is a dimension, however, which increases in complexity if the production of the experience is outsourced.

In both cases, the script for the participants in the process is closely associated with the programme of the experience. In this sense, an interesting aspect is represented not only by the interactions between the staff and the consumers of the experience, but also by the interactions between the consumers themselves, as in holiday villages, for example.

As regards the setting (or stage) for the experience, this too is a part of the "what" and depends, in particular, on the chosen subject. It includes the atmosphere and the scenery or backdrop of the place where the experience is provided.

An important factor in ensuring the cohesion of the overall process of creating value in the experience (the "why", in our model) is represented by the company culture (which informs the methods of interacting within the company or its value network and affects how the relations with the customers are managed) and the positioning of the producer of experiences.

Finally, as regards "communication and value indicators", it is to ensure that the promises made are tangible and to reduce the risk perceived by the purchasers given the intangibility of the product. Hence, it is essential to try to offer foretastes of the available experiences and to recall positive experiences which have already been enjoyed, potentially thus inducing the customers to share them with others (word of mouth). Of particular use to this goal are the web, enabling communication via the company website and conversations taking place on social networking sites, along with the packaging.

### ***The new experience operators***

The experience operators sector is extremely varied and in a state of evolution. A particular type of player which is becoming increasingly widespread in recent years is that of the companies which package or sell experiences as gifts for people to give to others or for themselves (B2C), or for their employees or companies they deal with or with which they are seeking to establish a relationship (B2B). Furthermore, these gifts can form part of promotional and retention programmes devised by companies in a range of sectors for their customers.

Clarke (2008) defines an "experience gift" as a gift consisting of an activity (or package of activities) in which the recipient is invited "to participate". Experience gifts acquire particular value in contemporary society, where individuals have little time (with their frenetic lifestyles) and exhibit the strong need to acquire meanings for

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

Potremmo definire questo tipo di imprese come “operatori delle esperienze (di vita) a catalogo”. Essi di solito compongono un ampio set di esperienze, di varia natura, per molteplici segmenti di clientela, facendo leva su meccanismi di cross-selling e di passaparola.

### Metodologia ed evidenze empiriche

#### *Il caso studio: Wish Days*

*Profilo aziendale e cenni storici.* Wish Days è al momento l’operatore italiano di riferimento nell’ambito dei prodotti-esperienze da regalo e per il tempo libero.

Elation (creato nel 2006) e Melaspasso (creato nel 2007) sono due portali di e-commerce dell’esperienza che offrono accesso ad un catalogo di oltre 4.000 attività legate al benessere, allo sport, alle passioni, al gusto, al romanticismo ed a svariate attività di incentive e di team building.

Con il recente lancio di “Emozione3” Wish Days ha deciso di ampliare la propria penetrazione di mercato, andando in concorrenza diretta, in particolare, con il francese Smart Box, uno degli operatori di riferimento in questo business a livello europeo, con una forte penetrazione all’interno della grande distribuzione.

*La vision e la strategia competitiva.* Gli aspetti più interessanti del caso Wish Days dal punto di vista strategico riguardano:

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

Per diversi aspetti Wish Days presenta molti punti di contatto con i Tour Operator classici, rispetto ai quali si differenzia più che altro per il concetto di business.

Sotto questo profilo, abbiamo visto come i cambiamenti in atto nello scenario socioculturale consentano di “impacchettare momenti di vita”, da vendere sul mercato come output<sup>1</sup>. In questo senso, il set delle esperienze di vita a pagamento si sta ampliando notevolmente. Di queste, le esperienze turistiche<sup>2</sup> (core business dei Tour Operator) rappresentano solo una parte.

<sup>1</sup> Da qui la forte critica etica di Rifkin (2000) circa la mercificazione delle esperienze umane.

<sup>2</sup> Riprendendo la definizione di “Turismo” fornita dalla World Tourism Organization, possiamo considerare le “esperienze turistiche” come una parte delle esperienze di vita a pagamento, che implicano il trasferimento verso i luoghi dove si fruisce dell’esperienza ed il pernottamento presso gli stessi.

themselves and for their loved ones.

It must also be emphasized that experience gifts plays on the imagination of those who give and those who receive, which thus increases the “flexibility” of the gift. This helps to make these products unique, thus enhancing the level of satisfaction of the parties involved (the giver and the recipient).

We could refer to businesses of this type as “catalogue-based experience operators”. They usually comprise a broad set of experiences of various types for multiple customer segments, leveraging on the mechanisms of cross-selling and word of mouth.

### Method and Findings

#### *Case study: Wish Days*

*Company profile and historical notes.* Wish Days is currently the leading Italian operator in the gift and leisure time product-experience market.

Elation (created in 2006) and Melaspasso (in 2007) are two e-commerce experience portals offering access to a catalogue of over 4,000 activities connected with wellbeing, sport, hobbies and passions, food and drink, romance and various incentivisation and team building activities.

With the recent launch of “Emozione3”, Wish Days has decided to extend its market penetration, going into direct competition, in particular, with the French company Smart Box, one of the key players in the industry at European level, with a strong penetration in the large-scale retail trade.

*Vision and competitive strategy.* The most interesting features of the Wish Days case from the strategic perspective relate to:

- a) *the business concept*, which is focussed on the “world of experiences” to offer customers;
- b) *the business model*, which has been devised to ensure support for critical success factors such as managerial speed (including in a proactive manner), the variety of solutions offered and continuous learning;
- c) *the business architecture*, which embodies the principles of the proactive business (Valdani 2000), featuring a strong networked configuration.

Wish Days has many points in common with traditional Tour Operators, from which it differentiates itself primarily through its business concept.

In this respect, the changes taking place in the contemporary sociocultural fabric facilitate the packaging of moments of life for sale on the market like outputs<sup>1</sup>. In this sense, the set of life experiences for sale is expanding considerably. Tourist experiences<sup>2</sup> (the core business of Tour Operators) represent just a part of these.

<sup>1</sup> Hence the powerful ethical criticism of Rifkin (2000) on the commodification of human experiences.

<sup>2</sup> Taking the definition of “Tourism” provided by the World Tourism Organization, we can consider “tourist experiences” as a part of the life experiences for payment sector, which entail the transfer to the places where the experience is consumed, plus overnight accommodation there.



L'azienda veronese ha dato vita ad un'interessante innovazione in senso strategico, attraverso una formula che prevede:

- l'aggregazione di molteplici offerte già presenti sul mercato (es: le esperienze di soggiorno in dimore storiche), ma che, combinate fra loro, configurano "un mondo delle esperienze e delle emozioni" che semplifica la vita al cliente (ottica del time saving) ed aumenta le sue possibilità di scelta. Da questo punto di vista, va sottolineato che per quanto riguarda molte delle esperienze inserite a catalogo (es: la "cena con delitto"), la maggior parte dei clienti difficilmente ne verrebbe a conoscenza, soprattutto perché molti dei fornitori delle esperienze non hanno le capacità o le risorse per proporsi autonomamente su un mercato ampio;
- la messa a punto di esperienze uniche, non presenti in precedenza sul mercato, anche traducendo esperienze di vita in esperienze a pagamento (es: la "stretta di mano al Papa" o la "giornata da contadino");
- il completamento della gamma con prodotti destinati al segmento business (team building e formazione) già conosciuti come concept sul mercato, ma garantendo un assortimento più ampio, con molte "unicità".

*L'approccio di marketing adottato.* Riprendendo il modello di marketing delle esperienze presentato in precedenza (figura 2), trattandosi di un'impresa che esternalizza la produzione di esperienze, in questo caso risulta particolarmente importante la gestione degli aspetti relazionali che caratterizzano l'intero processo. Si tratta di un'impostazione di marketing che ha una dimensione fortemente strategica, olistica e relazionale (Gummesson 1999), strettamente connessa all'architettura del business, con l'obiettivo di creare valore per il cliente attraverso un network di partner coinvolti.

Un rilievo consistente viene attribuito alle informazioni di mercato, per le quali è stata creata un'area interna dedicata. Riveste particolare importanza l'analisi della concorrenza, con un monitoraggio settimanale delle novità proposte da ciascun competitor. Per quanto riguarda la domanda, vengono effettuate rilevazioni dirette sulla customer satisfaction e focus group bimestrali con i fornitori. Altre informazioni vengono acquisite tramite gli addetti alle attività di customer care.

La segmentazione del mercato è operata sulla base dei benefici (emozionali) da offrire ai clienti (B2C or B2B).

Per quanto riguarda la cultura aziendale, i principi cardine sono velocità, rinnovamento continuo, unicità, logica di servizio al cliente, apprendimento, tutti aspetti che si riflettono sul posizionamento dei tre brand in portafoglio, sebbene si tratti di "marchi individuali".

Per quanto riguarda il "cosa", il "chi" ed il "come", va rilevato che la scelta dei fornitori si intreccia con la

Wish Days has sparked off an interesting process of innovation in a strategic direction, through a formula which involves:

- the aggregation of multiple offerings already present on the market (e.g. experiences of staying in period residences), yet which, in combination, create "a world of experiences and emotional responses" which simplify the customer's life (in relation to time saving) and enrich their range of choice. From this perspective, it must be emphasized that many standard catalogue experiences (e.g. the "murder mystery dinner") would be difficult for most customers to find out about, above all because many of the experience providers do not have the skills or resources to present themselves independently to a broad market;
- devising unique experiences which were previously not available on the market, including translating life experiences into paying experiences (e.g. "meet the Pope" or the "day as a farm worker");
- the completion of the range with products for the business segment (team building and training) whose concept is already familiar to the market, whilst ensuring a wider range with more uniqueness.

*The adopted marketing approach.* Revisiting the experience marketing model presented earlier (figure 2), being a company which outsources the production of experiences, in this case particular importance attaches to the management of the relationship aspects that characterise the overall process. It is, therefore, a marketing arrangement with a powerful strategic, holistic and relationship (Gummesson 1999) dimension, one which is closely connected to the architecture of the business, with the objective of creating value for the customer through the network.

Considerable importance is attached to market information, for which a dedicated internal area. Analysis of the competition is a top priority, involving systematic monitoring with a weekly report of the each competitor's new offerings. In terms of demand, direct customer satisfaction surveys are carried out, along with bimonthly focus groups involving suppliers. Other information is gathered via the customer care staff.

The market segmentation is operated on the basis of the benefits to be provided to consumers (B2C or B2B).

In terms of the company culture, the key principle are speed, continuous renewal, uniqueness, a philosophy of customer service and learning, all of which are reflected in the positioning of the three brands in the portfolio, even though they are specific brands.

In terms of the "what", "who" and "how", it must be noted that the choice of providers is intrinsically related to the management of the range and its extension to include new references, with the aim of maintaining a high "emotional content" for the offering, thus opening up new

gestione della gamma e con l'inserimento al suo interno di nuove referenze, con l'obiettivo di mantenere alta la "soglia emozionale" della proposta di valore realizzata, aprendo nuovi "scenari" per i clienti. In sostanza, partendo dalle linee di prodotto su cui si è deciso di puntare, connesse a varie sfere del tempo libero, si passa alla ricerca dei prodotti e delle referenze di maggiore interesse e dei relativi fornitori.

Dopo la selezione dei fornitori ritenuti adatti all'offerta delle esperienze da inserire a catalogo, l'azienda mira ad instaurare con molti di essi rapporti di collaborazione, anche sotto il profilo dell'innovazione di prodotto.

C'è quindi outsourcing della produzione di esperienze<sup>3</sup>, ma non disinteresse, né rispetto al prodotto, né rispetto alla produzione. Da questo punto di vista, l'azienda opera come "integratore di una rete di valore" (Valdani 2000), in cui rientrano anche altri attori (es: agenzie viaggi).

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

Sempre rispetto al "dove" è interessante sottolineare come a differenza delle esperienze turistiche, dove la "destinazione" è un fondamentale driver di scelta del cliente, qui l'attenzione primaria è posta sul tipo di esperienza da vivere o da far vivere. Del resto, è anche vero che molte delle esperienze proposte da Wish Days sono collegate o collegabili a formule di vacanza, il che apre interessanti spazi di differenziazione.

Per quanto riguarda la comunicazione ed i segnali di valore, oltre alle iniziative di pubbliche relazioni riveste grande importanza internet, con i portali di proprietà e con l'utilizzo di strumenti di web 2.0, in particolare Facebook ed il blogging.

Molta attenzione viene dedicata al packaging delle esperienze e, con il lancio di "Emozione3", anche alle scelte distributive, di *space allocation*, di *visual merchandising* e comunicazione sul punto vendita, per favorire gli acquisti d'impulso all'interno della grande distribuzione.

### Considerazioni di sintesi

Nella nuova "era dell'immateriale" oggi sono in molti ad essere disposti a pagare per attività che un tempo sarebbe stato impensabile acquistare (si ripensi alla "giornata da contadino"), oppure che difficilmente si sarebbe desiderato vivere (si ripensi al "viaggio nello spazio"). Inoltre, può rivelarsi ludico ed appagante accedere ad un mondo variegato di emozioni e di esperienze possibili, all'interno del quale scegliere, a seconda delle occasioni, la soluzione migliore.

<sup>3</sup> La rete di fornitura di Wish Days al momento conta circa 2.500 imprese.

"scenarios" for the customers. In essence, starting from the product lines which they have been decided to offer, in relation to various types of leisure activity, Wish Days move on to the search for the products and references of greatest interest and their associated suppliers. After a careful exercise to select appropriate suppliers for experiences offered in the catalogue, the company then seeks to establish a relationship with them. For example, the suppliers are regularly stimulated and supported in devising innovations to the experience offerings.

The production of the experiences is therefore outsourced<sup>3</sup>, yet interest is maintained in both the product and the production. From this perspective, the company operates as an "enhancer of a value network" (Valdani 2000) in which other players (such as travel agencies) are also involved.

As regards the "where", in the arrangement for which Wish Days has opted, the preparation of the setting is the responsibility of the suppliers, even though this is one of the aspects which determine the initial choice of supplier, where an evaluation is carried out of the level of consistency with the contents and the theme of the experience in the catalogue.

On the same subject, it is interesting to emphasize how, unlike tourist experiences, with which the "destination" is a fundamental driver of customer choice, here the main focus is placed on the type of experience to be consumed/offered. Besides, it is also true that many of the experiences in the Wish Days offering are or may be connected with holiday experiences, which opens up interesting possibilities for differentiation.

As regards "communication and value indicators", importance is given to public relations initiatives and, in particular, the internet. This involves the company's own portals and the use of web 2.0 tools, especially Facebook and blogging.

Careful attention is given to the packaging of the experiences and, with the launch of "Emozione3", also to distribution-related decisions, such as space allocation, visual merchandising and communication at the point of sale, to encourage impulse purchasing within the large-scale retail trade.

### Discussion

In the "new era of the intangible", many people are prepared to pay for activities which in the past it would have been unthinkable to go out and buy (consider the "day as a farm worker"), or which would have been unlikely to occur to people as something to want to experience (e.g. the "adventure into space"). Yet it can be entertaining and fulfilling to have access to a world of many-and-varied potential thrills and experiences in which one can choose the best solution, depending on the occasion.

<sup>3</sup> The Wish Days experience supply network is currently about 2,500-strong.

È proprio su questi aspetti che puntano i nuovi operatori delle esperienze, abili nell'“impacchettare momenti di vita” da mettere sul mercato con il format dei “*gift*”

Si è visto come le *esperienze* rappresentino una evoluzione rispetto ai *servizi* in termini di complessità dell'output e di potenziale di valore. In questi casi, l'obiettivo deve essere di stupire il cliente, di esaltarne i sensi, di “farlo sentire in un certo modo”, di trasferirgli abilità o competenze, consentendo “rotture e deviazioni positive” rispetto al suo status quo personale.

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

a) *sforzi analitici*, per individuare i segmenti di clientela più interessanti, per indagare il “mondo esperienziale” dei clienti, per analizzare l'arena competitiva, compresi possibili fornitori e partner;

b) *sforzi di progettazione dell'esperienza*, per decidere a chi indirizzare l'offerta, quale tipo di proposta di valore realizzare, i contenuti, i temi ed i programmi delle esperienze da inscenare, gli attori da fare entrare in gioco, gli spazi e le caratteristiche del “*setting*”;

c) *sforzi di messa in scena dell'esperienza*, che hanno sostanzialmente a che fare con il “come” fare funzionare il processo di erogazione dell'esperienza;

d) *sforzi di valorizzazione dell'esperienza*, intervenendo su elementi anticipatori, su elementi di ricordo e sul dialogo con i clienti, stringendo con essi rapporti di tipo relazionale.

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

Proprio in merito a questo aspetto, abbiamo visto come un problema comune per le imprese del “comparto delle esperienze” sia di evitare la “banalizzazione” delle stesse, criticità su cui intervenire con specifiche contromisure.

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

- l'outsourcing della produzione di esperienze richiede specifiche forme di presidio dei “momenti della verità” e della qualità delle esperienze erogate, il che impatta soprattutto sulla gestione della rete di fornitura e sulla gestione delle relazioni con la clientela prima e dopo l'erogazione delle esperienze;
- riprendendo il punto precedente, va considerato che molte delle esperienze di vita “a catalogo” possono inserirsi all'interno di più complessive esperienze di vacanza. Questo, se da un lato può suggerire iniziative di differenziazione futura per i nuovi operatori dell'esperienza, potrebbe anche stimolare l'interesse dei Tour Operator;
- “impacchettare” le esperienze, collocandole a scaffale nella grande distribuzione, è un'interessante

These aspects are the drivers for the new experience operators, who are skilled at “packaging moments of life”.

We have seen how the experiences represent an evolution from services in terms of the complexity of the output and the potential value.

The objective is to amaze the customer, to thrill their senses, to make them feel a certain way, to provide them with skills or abilities and break out in a positive way from their normal personal status quo.

In this sense, the experience company must consciously operate as a “director of the experience”, synergically combining:

a) *analytical efforts*, to identify the most profitable customer segments, to investigate the “customers' experiential world”, to analyse the competitive market place, including potential suppliers and partners;

b) *experience design efforts*, to decide whom to target the offering at, which type of value offering to produce, the content, themes and programmes for the experiences to be staged, the participants to involve, the spaces and the features of the “*setting*”;

c) *efforts to stage the experience*, which largely relate to the “how” to operate the process of providing the experience;

d) *efforts to enhance the value of the experience*, involving work on tasters and the like, as well as on mementos/souvenirs and on conversations with customers.

All these components in combination help to make the experiences meaningful and memorable, which impacts on the customers' preparedness to pay to consume them.

It is precisely these considerations which have led us to see how a common problem for companies in the “experience sector” is that of ensuring the experiences do not lose their impact. This critical issue, as we have described, requires specific countermeasures.

This study also shows how for the “catalogue-based experience operators” there are additional critical factors to be managed:

- outsourcing the production of experiences requires specific forms of controlling the “moments of truth” and the quality of the experiences provided, which is especially related to the management of the supplier network and customer relationship management before and after the experiences;
- to take up the previous point again, it must be concluded that many of the catalogue-based life experiences can form part of broader overall holiday experiences. Although, on the one hand, this may suggest future differentiation initiatives for the new experience operators, it might also attract Tour Operators;
- “packaging” the experiences, presenting them in an “off-the-shelf” fashion in large-scale retail outlets, is an opportunity which, whilst interesting, could result in a weakening of the concept;
- finally, there could in principle also be a problem of opportunistic behaviour by the customer, who, once

opportunità, ma potrebbe provocare una banalizzazione del concept, di cui bisogna tener conto;

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

### Limitazioni e spunti per future ricerche

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

### Implicazioni manageriali

L’articolo fornisce uno schema interpretativo delle modalità di gestione del business delle esperienze di tempo libero nella prospettiva del marketing management.

Il business delle esperienze è più complesso rispetto ai tradizionali business dell’era post-industriale, imponendo ai manager di accostare alle classiche competenze sul fronte del marketing e management dei servizi anche doti di creatività e di innovazione tipiche degli uomini di spettacolo e degli artisti, oltre che capacità di progettazione, di cura dei dettagli e di coordinamento.

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

### Riferimenti bibliografici / Bibliography

- Addis, Michela (2005), *L’esperienza di consumo: analisi e prospettive di marketing*. Milano: Pearson Prentice Hall.
- Badot, Olivier and Bernard Cova (2008), “The myopia of new marketing panaces: the case for rebuilding our discipline”, *Journal of Marketing Management*, vol. 24, n. 1-2.
- Beck, Ulrich (2007), *Costruire la propria vita*. Bologna: Il Mulino.
- Boswijk., Albert, Thomas Thijssen and Ed Peelen (2005), *A New Perspective on the Experience Economy*:

they have consumed a given experience with a given provider, could opt to purchase the product directly in future. This risk can be addressed, on the one hand, by effectively bringing out the entertaining side of the “world of experiences” on offer to the customer, and on the other by supporting the service and relationship components which have been discussed previously.

### Limitations and Further Research

This paper, despite its limitation of only having considered a single case study, suggests new areas for research and deeper study in relation to the challenges for marketing professionals in the postmodern era, in which consumer needs become whims and in which the offerings have life cycles which are so short that all innovations are at risk of becoming hackneyed in a very short period of time.

### Managerial Implications

Concerning the implications for management, the first is the need for managers to know the degree of satisfaction with the different information sources consulted by visitors, as well as the dimensions of perceived value, in order to suitably design their communication policies and promotion of their destinations.

Second, it is particularly interesting to mention that managers should not concentrate only on first-time clients, but should continue to attract experienced clients by incorporating new information sources and updating existing ones, in order to improve perception of value and future purchasing behaviour and purchase repetition.

In this respect, making use of these results, the managers of rural accommodations should incorporate new incentives and renewed activities, because their aim is not just to attract new clients, but to make former clients return.

### Managerial Implications

This paper provides a potential interpretative model of the methods of managing the leisure time experiences business within a marketing management framework. The experiences business is more complex than the traditional businesses of the post-industrial era, requiring managers to complement their traditional service marketing and management skills with creativity and innovation, talents which are typical of performers and artists, together with planning abilities, attention to detail and co-ordination skills.

- Meaningful Experiences*. Amsterdam: Pearson Education.
- Busacca, Bruno, Roberto Grandinetti e Gabriele Troilo (1999), "Transizione del marketing e concezione sistemico-evolutiva del consumatore", in *Sistemi ed evoluzione nel management*, Rullani Enzo e Salvio Vicari, a cura di. Milano: Etas.
- Carù, Antonella and Bernard Cova (2007), *Consuming Experience*. New York: Routledge.
- Clarke, Jackie (2008), "Experiences as gifts: from process to model", *European Journal of Marketing*, n. 3/4.
- Cova, Bernard (2003), *Il marketing tribale*, Milano: Il Sole 24 Ore Libri.
- Fabris, Giampaolo (2003), *Il nuovo consumatore: verso il postmoderno*. Milano: Franco Angeli.
- Fabris, Giampaolo (2008), *Societing. Il marketing nella società postmoderna*. Milano: Egea.
- Ferraresi, Mauro and Bernd H. Schmitt (2006), *Marketing esperienziale. Come sviluppare l'esperienza di consumo*. Milano: Franco Angeli.
- Fortezza, Fulvio (2009), "Approcci di Marketing Tribale: il caso Fichimori", in *The proceedings of 8th International Conference Marketing Trends*, Paris-Venice, ed. Andreani, Jean-Claude and Umberto Collesei, Paris: Marketing Trends Association.
- Grönroos, Christian (2009), *Management e Marketing dei Servizi*. Torino: Isedi.
- Gummesson, Evert (1999), *Total Relationship Marketing. Rethinking marketing management: from 4 Ps to 30 Rs*. London: Heinemann.
- Lovelock, Christopher e Jochen Wirtz (2007), *Marketing dei Servizi. Risorse umane, Tecnologie, Strategie*. Milano: Pearson Italia.
- Morace, Francesco (2005), «De la consommation post-moderne à l'expérience méditerranéenne, d'une économie de l'œil à une économie de la langue», in *Marketing méditerranée et postmodernité*, Silva Francois, Antonella Carù and Bernard Cova, eds. Marseille: Editions Euromed.
- Pencarelli, Tonino e Fabio Forlani (2002), "Il marketing dei distretti turistici-sistemi vitali nell'economia delle esperienze", *Sinergie*, n. 58.
- Pine, Joe and Jim Gilmore (1999), *The Experience Economy. Work is Theatre & Every Business a Stage*. Boston: Harvard Business School Press.
- Pratesi, Carlo Alberto (2002), "Tendenze in atto nel business del tempo libero", in *Economia e marketing del tempo libero: profili e prospettive di un'industria emergente*, Resciniti Riccardo, a cura di. Milano: Franco Angeli.
- Resciniti, Riccardo (2004), *Il marketing orientato all'esperienza: l'intrattenimento nella relazione con il consumatore*. Napoli: Edizioni Scientifiche Italiane.
- Resciniti, Riccardo (2008), "Introduzione. Il marketing e l'esperienza del consumatore", *Mercati e Competitività*, n. 4.
- Rifkin, Jeremy (2000), *L'era dell'accesso. La rivoluzione della new economy*. Milano: Mondadori.
- Schmitt, Bernd H. (1999), *Experiential marketing*. New York: The Free Press.
- Valdani, Enrico (2000), *L'impresa proattiva. Co-evolvere e competere nell'era dell'immaginazione*. Milano: McGraw-Hill Italia.
- Valdani, Enrico e Paolo Guenzi (1998), *Il marketing nei parchi tematici*. Milano: Egea.
- Wakefield, Kirk L. and Jeffrey G. Blodgett (1994), "The importance of servicescapes in leisure service settings", *Journal of Services Marketing*, vol. 8, n. 3.