

5th International Congress Marketing Trends
20th-21st January 2006
Venice

Alessandro De Nisco

PhD Student, Department of Analysis of Social and Economic Systems (DASES), University of Sannio
via delle Puglie, 82 – 82100 Benevento (Italy); denisco@unisannio.it, (+39) 0824 305763

Maria Rosaria Napolitano

Full Professor of Marketing, Department of Analysis of Social and Economic Systems (DASES),
University of Sannio, via delle Puglie, 82 – 82100 Benevento (Italy); napolitano@unisannio.it; (+39) 0824
305763

"L'intrattenimento nei Centri Commerciali: Implicazioni Manageriali e Traiettorie di Ricerca da un Modello di Entertainment Orientation"

Publication summary

The purpose of the paper is to propose a definition of the concept of 'entertainment orientation' for shopping centres and to provide a framework for analysis of the main antecedents and performance outcomes related to a shopping centre's entertainment orientation.

The framework used in this study is based on contingency theory and resource-based theory. The concept of entertainment orientation is approached from the perspective of external recreational services. Seven categories of antecedents are established—categorised as environment-specific factors and centre-specific factors. The performance of entertainment orientation is evaluated using sales and market measures.

The paper provides empirical evidence about the main factors that influence the adoption of entertainment orientation by shopping centres and finds a positive link between entertainment orientation and performance outcomes.

Arising from the findings of the paper management implication and insight for further research are discussed.

1. Introduzione

A fronte dell'intensa competitività che caratterizza i mercati distributivi moderni, è sempre più diffuso il ricorso delle imprese commerciali a strategie orientate al servizio (Bateson, 1985; Homburg, Hoyer, Fassnach, 2002), in grado di dischiudere nuove opportunità di creazione di valore per il cliente (Berry, 1996; Jones, 1999; Kumar, Karande, 2000; Botti, 2001) e conferire al sistema d'offerta elementi di differenziazione (Ellis, Kelly, 1993).

La diffusione dei servizi di intrattenimento all'interno dei luoghi di acquisto costituisce una delle fonti del vantaggio competitivo di differenziazione prescelte dalle imprese commerciali alla ricerca di nuove modalità di creazione del valore (Kumar, Karande, 2000). Con sempre maggiore intensità e frequenza, servizi di ristorazione, aree dedicate allo svago e al tempo libero, cinema sono divenuti, infatti, componente integrante dell'offerta commerciale (Castaldo, Botti, 1999).

La crescente contaminazione fra offerta commerciale e servizi edonistici rappresenta una risposta delle imprese commerciali più innovative all'affermarsi di una domanda di esperienza emozionale dell'individuo (Kotler 1973; Hirshmann, Holbrook, 1982; Donovan, Rossitter, 1982; Donovan,

* Il paper è il risultato del lavoro congiunto dei due autori. Tuttavia il contributo individuale alla sua stesura può essere così distinto: ad Alessandro De Nisco possono essere attribuiti i paragrafi 4 e 5; a Maria Rosaria Napolitano il paragrafo 2; i paragrafi 1, 3 e 6 ad entrambi gli autori.

Il modello di analisi proposto nello studio è stato presentato in occasione della 12th International Conference dell'Eirass (European Institute of Retailing and Services Studies) tenutosi ad Orlando (Florida) dal 21 al 24

Rossitter, Marcoolyn, Nesdale; 1994; Pine II, Gilmore, 1999; De Luca, 2000; Castaldo, Botti, 2001; Turley, Chebat, 2002; Napolitano, De Nisco, 2003; Napolitano, Resciniti, De Nisco, 2004); agendo sulla dimensione ludica dello shopping, essa sposta il focus del valore sulla dimensione dell'acquisto e determina una crescente valorizzazione della componente emozionale e multisensoriale del punto vendita. La spettacolarizzazione dei nuovi aggregati commerciali e l'ampia offerta di servizi di intrattenimento, interessando le sfere cognitive ed istintivo/emotive dell'individuo, amplia le dimensioni dell'interazione con il cliente, valorizza il significato simbolico del sistema di offerta, rendendo possibili complementarietà personalizzate nei processi di acquisto e consumo; estende gli attributi dell'offerta, aumentando i benefici e le funzioni d'uso in relazione alla soddisfazione di bisogni e desideri connessi al tempo libero e alla migliore fruizione del tempo; amplia il campo di autodeterminazione del cliente nel definire la propria configurazione di offerta (Resciniti, 2004).

Il fenomeno della convergenza fra distribuzione commerciale ed intrattenimento ha assunto particolare rilevanza nei centri commerciali i quali, in quanto aggregazioni spaziali di prodotti e servizi eterogenei, si caratterizzano per la maggiore attitudine a proporre soluzioni integrate di offerta ed offrire benefici edonistici ed esperienziali (Bloch, Ridgway, Nelson, 1991). Negli Stati Uniti, dove già da tempo il binomio shopping/entertainment rappresenta uno dei principali veicoli di innovazione dell'offerta commerciale, tale formula ha ormai assunto la configurazione di *shopping and leisure center* e lo sviluppo di strutture spettacolari ha raggiunto dimensioni di grande rilevanza economica (Guy, 1994; Beyard et al., 2001). L'offerta ampliata delle formule commerciali più innovative travalica i prodotti e i servizi, promuove sinergie tra commercio, ristorazione e intrattenimento - *trinity of synergy* (Beyard et al., 2001) - ed eleva tali strutture al ruolo di comunità sociali e ricreative (Bloch, Ridgway, Dawson, 1994). Anche in Italia, tuttavia, i dati del Ministero delle Attività Produttive (2002) confermano negli ultimi anni la sostenuta crescita del fenomeno di integrazione fra commercio ed intrattenimento ed inducono a ritenere che tale fenomeno sia destinato ad aumentare nei prossimi anni. Un precedente lavoro convalida la crescente diffusione di centri commerciali multifunzionali e *leisure oriented* nel nostro Paese e pone in luce le componenti dell'*entertainment-mix* più diffuse (Napolitano, Resciniti, De Nisco, 2004).

Nonostante la crescente proliferazione di strutture commerciali *entertainment-oriented*, ancora limitata è tuttavia l'attenzione degli studiosi al rilievo strategico che tali scelte assumono per l'impresa commerciale (Turley, Chebat, 2002). La maggior parte della letteratura ha infatti privilegiato l'indagine sugli effetti del *retail environment* sul comportamento d'acquisto e consumo. Il lavoro che si presenta intende colmare questo gap, proponendo una definizione del concetto di orientamento all'entertainment ed un modello finalizzato ad indagare i determinanti che sono alla base della più intensa configurazione in termini ludici ed esperienziali dei centri commerciali e a verificare l'impatto che tali configurazioni sono in grado di generare sui principali indicatori di performance. Tale modello

è stato testato su un campione di centri commerciali caratterizzati da una più elevata integrazione fra spazi commerciali e aree e servizi per il tempo libero al fine di verificare l'importanza che tali servizi assumono nei modelli e nelle modalità di gestione della formula. Il lavoro si conclude con l'analisi delle principali implicazioni manageriali e con alcune proposte per ricerche future.

2. Il quadro teorico di riferimento: dagli studi sul comportamento d'acquisto all'approccio di marketing

La letteratura di marketing - ed in particolare gli studi di psicologia ambientale - ha da tempo approfondito la relazione tra l'ambiente di vendita e il comportamento d'acquisto e di consumo. Questi studi hanno dimostrato che le caratteristiche del luogo di vendita, e le attività che in esso trovano svolgimento, suscitano emozioni che influenzano il comportamento d'acquisto e di consumo dei clienti, e concordano sull'esistenza di una relazione positiva tra gli stimoli ambientali, le esperienze emotive vissute dal cliente nel punto vendita e gli *shopping outcomes* (Donovan, Rossiter, 1982; Donovan, 1984, Weinberg, Gottwald, 1982; Sherman, Mathur, Belk Smith, 1997; Dawson, Block, Ridgway, 1990; Donovan et. al., 1994; Jones, 1999; Turley, Mikkiman, 2000; Bertozzi, 2001). Nell'approfondire la relazione tra l'ambiente di vendita e consumer behavior, gli studi sul retailing hanno tuttavia privilegiato l'indagine sugli aspetti riconducibili alla dimensione percettiva e comportamentale del cliente, ossia hanno approfondito gli effetti prodotti dal *retail atmospheric design* sulle scelte del consumatore¹. Minore enfasi è stata posta sul valore strategico che tali scelte assumono per l'impresa commerciale (Turley, Chebat, 2002) - ossia sulle finalità che il management persegue, o intende perseguire, attraverso il ricorso a tali leve strategiche. Scarsa anche l'attenzione riservata alla crescente rilevanza delle scelte di *serviscape* (Bitner, 1992) e alle strategie di differenziazione basate sui servizi (Aubert-Gamet, Cova, 1999). Emerge, dunque, la necessità di approfondire le opportunità che tali soluzioni offrono per una differenziazione di successo ed un posizionamento competitivo difendibile nel tempo (Aubert-Gamet, Cova, 1999; Jones, 1999; Kumar, Karande, 2000). La letteratura sul retailing, inoltre, non ha monitorato la globalità degli stimoli ambientali in grado di influenzare il comportamento di acquisto e consumo dei clienti (Wakefield, Baker, 1998) e "... there have not been any articles which take a more global or macro view of retail atmosphere creation and discuss how retail managers can use this tool strategically" (Turley, Chebat, 2002, p. 126); infine ancora non si rilevano proposte significative per la categorizzazione dei fattori

Antecedents and Performance"; tale relazione è stata premiata con il "Best Paper Award" del convegno.

¹ L'interesse prevalente di questi studi si è, infatti, concentrato su alcuni fattori della cosiddetta *store atmosphere* (Kotler, 1973) che investono la dimensione sensoriale del cliente e generano esperienze piacevoli e gratificanti nel punto vendita, quali ad esempio i colori e l'illuminazione, gli odori e i profumi, la musica.

ambientali che possano rendere più competitivo il luogo di acquisto ed eccitante l'esperienza di shopping (Castaldo, Botti, 1999).

La rilevanza strategica assunta dai servizi di entertainment è stata da tempo riconosciuta nell'ambito degli studi sulla shopping experience (Pine, Gilmore, 1999; Carù, Cova, 2003). La prospettiva esperienziale si fonda sulla concezione dell'esperienza di consumo come attività volta alla ricerca di sensazioni, immaginazione ed emozioni (Hirshman, Holbrook, 1982). Tali esperienze consentono di coinvolgere l'individuo "a livello emotivo, fisico, intellettuale o anche spirituale" (Holbrook, Hirshman, 1982) ed offrono la possibilità di aggiungere nuove dimensioni alle offerte di prodotti e servizi (Lasalle, Britton, 2003). In accordo con questa prospettiva, altri studi concordano sul fatto che le esperienze rappresentino una specifica forma di offerta e costituiscano un'innovativa fonte di valore per le imprese, attraverso la gestione delle attività economiche come "spettacoli", in grado di coinvolgere emotivamente il cliente (Pine, Gilmore, 1999), da progettare e gestire attraverso un approccio integrato di marketing (Carbone, Haekel, 1994; Berry, Carbone, Haeckel, 2002). L'erogazione di un'esperienza completa, come è stato di recente sostenuto, consta di "tre ingredienti magici": il prodotto, cioè qualunque bene, servizio, o famiglia di beni; il servizio, che comprende tutte le interazioni tra l'impresa, il personale e il cliente; e l'ambiente, cioè l'insieme degli elementi esterni che circondano il prodotto (Lasalle, Britton, 2003, p. 84). L'orientamento all'esperienza, inoltre, si fonda sull'elevata capacità cognitiva del consumatore ed esalta la co-creazione del valore con i clienti nell'ambito di un ambiente di esperienza "quale spazio strutturato che consenta alle imprese di favorire la realizzazione di una moltitudine di differenti esperienze di co-creazione" (Prahalad, Ramaswamy, 2004, p. 61).

Gli studi e le ricerche sul marketing dei servizi, come è noto, hanno contribuito in misura determinante allo sviluppo di un approccio di marketing relazionale (Berry, 1983 e 1995; Lovelock, 1984; Norman, 1984; Eiglier, Langeard, 1987). Tale approccio attribuisce un ruolo di primo piano alle relazioni tra gli elementi del sistema di erogazione del servizio (*servuction*); si tratta non solo delle relazioni che si instaurano tra gli elementi visibili dell'impresa – il personale di contatto e i supporti fisici (relazioni interne) - e tra questi e il cliente (relazioni primarie) ma anche delle relazioni che derivano dalla presenza simultanea di una pluralità di clienti che entrano in rapporto tra loro (relazioni di concomitanza) (Eiglier, Langeard, 1987). Questo approccio suggerisce di integrare il cliente e gli altri clienti quale componente del *retail setting* per indagare gli effetti degli stimoli ambientali sul comportamento di consumo (Gamet, Cova, 1999).

La letteratura inoltre, nonostante il crescente rilievo attribuito alle emozioni sulle scelte di acquisto e consumo (Berry, 1996; Jones, 1999; Dawson, Block, Ridgway, 1990), non ha sufficientemente approfondito i fattori che inducono l'entertainment shopping experience (Jones, 1999)². La maggior

²“Previous research has focused on identifying the existence of entertainment shopping experience while failing to adequately address the factors that induce these experiences. Furthermore, given the widespread occurrence of entertaining shopping experiences and the attempt of retailers to induce such shopping experiences, it seems imperative that researchers

parte degli studi ha esplorato gli effetti di questi stimoli sul comportamento d'acquisto; tali stimoli coinvolgono emotivamente il visitatore e riducono la percezione del tempo speso all'interno del punto vendita, aumentando di conseguenza il periodo di permanenza nel luogo d'acquisto (Donovan, Rossiter, 1982; Donovan et. al., 1994; Bertozzi, 2001; Turley, Chebat, 2002), rafforzano inoltre la valenza relazionale del punto vendita - facilitando lo scambio di informazioni, l'interazione con la marca e la prova dei prodotti, con conseguente aumento degli acquisti di impulso e dei livelli di spesa (Kotler, 1973; Donovan, Rossiter, 1982; Donovan et. al., 1994; Castaldo, Botti, 2001; Bertozzi, 2001). Promuovendo lo shopping, l'offerta di servizi aggiuntivi accresce inoltre anche il livello di customer satisfaction e favorisce la formazione di un patrimonio di risorse fiduciarie dell'impresa mediante un rafforzamento della *corporate identity* dell'insegna e, quindi, un incremento della *store loyalty* (Castaldo, Botti, 2001; Cristini, 2001)³.

Nonostante la posizione di leadership indiscussa conquistata dai centri commerciali nella diffusione del binomio shopping/entertainment (Beyard et. al., 2001), gli studiosi di marketing lamentano la generalizzata carenza di contributi accademici e la scarsità di ricerche empiriche finalizzate ad approfondire la dimensione edonistica e ricreativa dello shopping nei centri commerciali (Bloch, Ridgway, Dawson, 1994). Solo un numero limitato di lavori hanno indagato i fattori che stimolano il coinvolgimento emotivo del cliente (Wakefield, Baker, 1998). Fra questi, la ricerca di Block, Ridgway e Nelson (1991), che identifica nella dimensione del centro e nell'assortimento di punti vendita gli antecedenti del fenomeno, e lo studio di Wakefield e Baker (1998), che indaga gli effetti della varietà del *tenant-mix*, dell'ambiente fisico del centro e del coinvolgimento emotivo nello shopping sull'eccitazione emotiva dei clienti ed approfondisce le conseguenze che quest'ultima produce in termini di risposte comportamentali, espresse in termini di desiderio di rimanere, grado di fedeltà e *outshopping*.

3. Il modello di analisi: orientamento all'entertainment, antecedenti e performance

Il framework metodologico proposto in questo studio si fonda sulla teoria delle contingenze strutturali e sulla *resource based theory*. La teoria delle contingenze strutturali, come è noto, pone in evidenza le relazioni di dipendenza dell'organizzazione dall'ambiente e la ricerca da parte dell'impresa della corrispondenza (*fitness*) con il contesto ambientale (Lawrence, Lorsh, 1967; Zeithaml, Varadarajan,

and practioners go beyond just the classification and identification of such shopping trips and further seek to understand the factors contributing to the entertaining nature of shopping" (Jones, 1999, p.129-130).

³ La valorizzazione della dimensione emotiva dello shopping consente inoltre di accrescere il contenuto valoriale e quindi il livello di astrazione della *store image*. Tale processo, se adeguatamente gestito, può favorire la formazione di una specifica *store identity* e addirittura condurre, come accaduto nel caso di alcuni centri commerciali, alla nascita di veri e propri brand.

Zeithaml, 1988). Un aspetto chiave di questa teoria è il rilievo attribuito agli antecedenti - variabili ambientali ed organizzative - nella formulazione della strategia d'impresa e negli obiettivi di performance raggiungibili dall'organizzazione (Homburg, Hoyer, Fassnach, 2002). Metodologicamente, la teoria delle contingenze include tre tipologie di variabili: *contingency variables* (caratteristiche interne ed esterne in grado di influenzare la formulazione della strategia), *response variables* (scelte manageriali assunte in risposta ai fattori contingenti) e *performance variables* (valutazioni specifiche della corrispondenza tra *contingency variables* e *response variables*) (Zeithaml, Varadarajan, Zeithaml, 1988).

La teoria delle contingenze strutturali è integrata dalla *resource based theory* che riconduce il vantaggio competitivo dell'impresa ad un approccio dinamico delle capacità del management di combinare, rinnovare e riconfigurare abilità organizzative, risorse e competenze al fine di interagire con un ambiente complesso e in cambiamento (Wernefelt, 1984, 1989; Barney, 1986, 1991; Grant, 1991a e 1991b; Peteraf, 1993; Hamel, Prahalad, 1994). Tale prospettiva teorica, come è noto, conferisce centralità al patrimonio di risorse, competenze e capacità dell'impresa quale guida per la formulazione della strategia e fonte per il conseguimento del vantaggio competitivo.

Alla luce delle due prospettive, il modello proposto nel lavoro (figura 1) ha tre principali finalità: proporre una definizione del concetto di orientamento all'entertainment (*entertainment orientation*), identificare i principali antecedenti che inducono l'adozione di tale orientamento e verificare gli effetti che esso produce sulle performance del centro commerciale.

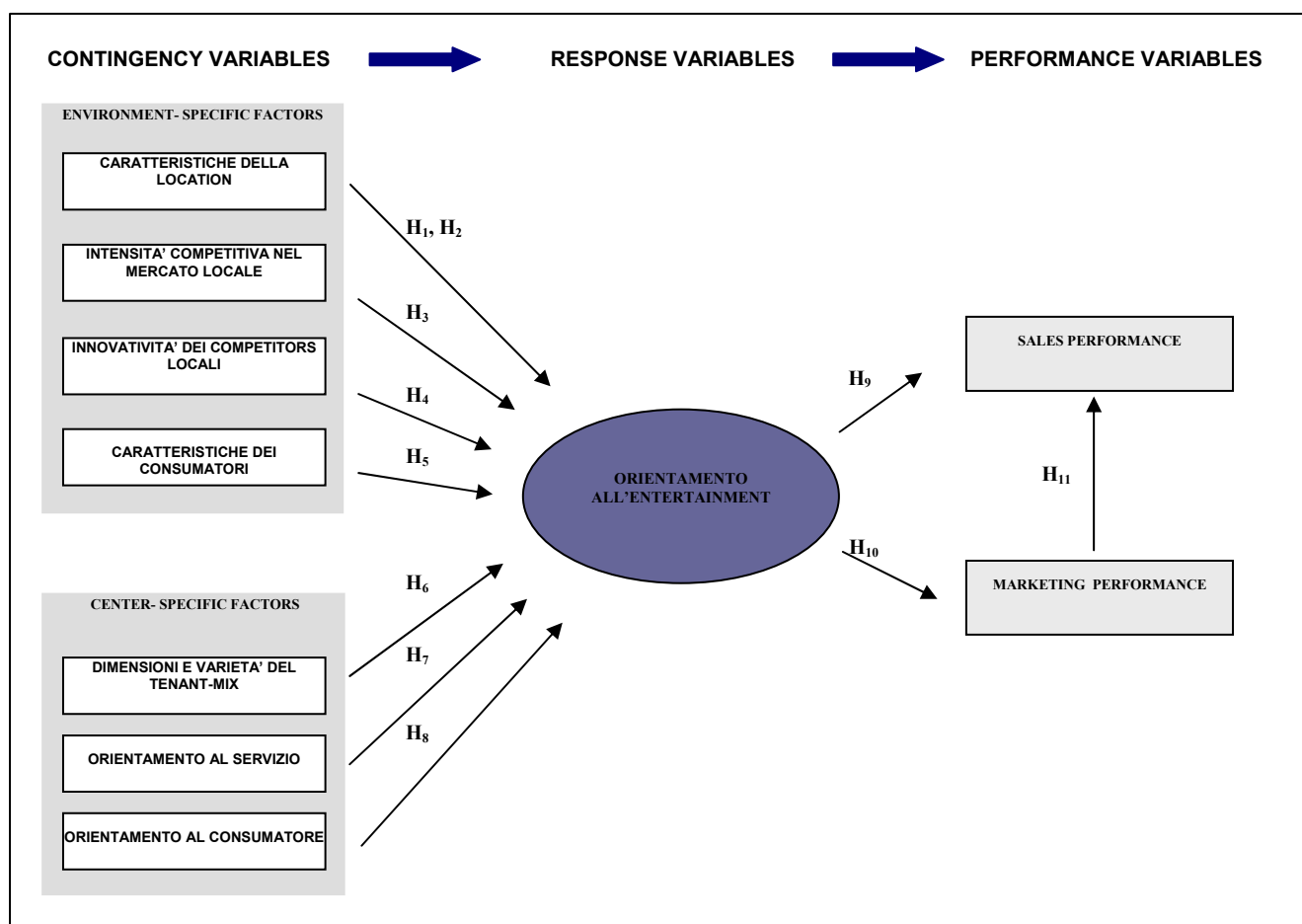
In riferimento alla prima, nella nostra ricerca il concetto di orientamento all'entertainment è stato definito con riferimento ai *servizi edonistici esterni* (Botti 2001) ossia servizi che "soddisfano bisogni di tipo edonistico non direttamente collegati al core service" (Botti, 2001, pag. 176). Non sono stati pertanto indagati i cosiddetti *atmospharics* del punto vendita, ossia l'ambientazione intesa come architettura, layout e altri stimoli sensoriali, o le dimensioni dell'assortimento del punto vendita, ossia le scelte relative al merchandising, e non sono oggetto di approfondimento neppure le soluzioni informative proposte nei luoghi di acquisto. Sono state invece considerate tre distinte categorie di servizi edonistici esterni: spettacoli e rappresentazioni, aree leisure e aree e servizi di ristoro. Si tratta, dunque, di specifici servizi periferici o supplementari (Eiglier, Langeard, 1987; Lovelock, 1984 e 1994), o più specificamente servizi ausiliari, aggiunti cioè per accrescere e/o differenziare il ricorso al servizio essenziale (Gronroos, 2000).

Riguardo la seconda finalità, gli antecedenti dell'orientamento all'entertainment sono distinti in due ampie categorie: i fattori relativi all'ambiente specifico di riferimento (*environment-specific*) e i fattori relativi allo specifico centro commerciale (*centre-specific*). I primi sono caratteristiche dell'ambiente esterno in grado di influenzare la scelta dell'orientamento all'entertainment del centro – quali le caratteristiche dell'area di localizzazione (Nelson, 1958; Beyard et al., 2001), l'intensità competitiva (Jaworsky, Kohli, 1993; Homburg, Hoyer, Fassnach, 2002), il grado di innovatività dei concorrenti operanti nel mercato locale (Kumar, 1997; Berry, 1996; Homburg, Hoyer, Fassnach, 2002) e le

caratteristiche dei consumatori (Bellenger, Robertson, Greenberg, 1977; Bellenger, Korgaonkar, 1980; Dawson, Bloch, Ridgway, 1994). I fattori relativi allo specifico centro sono risorse e capacità specifiche in grado di indurre l'orientamento all'entertainment - quali l'ampiezza del centro e la varietà dei punti vendita (Bloch, Ridgway, Nelson, 1991), l'orientamento al servizio (Lytle, Hom, Mokwa, 1998; Homburg, Hoyer, Fassnach, 2002) e l'orientamento al mercato (Bessom, Jackson, 1975; Liu, Davies, 1997; Castaldo, Premazzi, 2001; Elg, 2003).

Per quanto riguarda, infine, la terza finalità sono stati prescelti indicatori di performance di natura economico-reddituale e di marketing (numero di visitatori, quota di mercato, fedeltà del cliente, immagine del punto vendita e *customer satisfaction*). Nel lavoro si ipotizza che l'orientamento all'entertainment influenzi positivamente sia le vendite che la performance di marketing del centro commerciale e che queste ultime influenzino a propria volta i risultati di vendita. La ricerca potrebbe dunque convalidare le conclusioni di precedenti studi che hanno rilevato una correlazione positiva tra gli stimoli ambientali e le risposte del consumatore (Turley and Milliman, 2000; Turley and Chebat, 2002).

FIGURA 1. Il modello di analisi



4. Definizione delle variabili e ipotesi di ricerca

4.1. Orientamento all'entertainment

L'orientamento all'entertainment è stato definito sulla base di quattro dimensioni: il *numero complessivo di servizi offerti*, la *percentuale complessiva di Gross Leasable Area (GLA) dedicata*, la *percentuale di addetti part-time e full-time utilizzata* e la *percentuale di clienti che visita il centro commerciale nei soli orari di funzionamento dei servizi di intrattenimento*. Mentre il numero dei servizi di intrattenimento è un indicatore "logico" dell'orientamento all'entertainment⁴ - una più ampia varietà di stimoli offerti dal centro è infatti in grado di generare potenziali benefici ricreativi per il visitatore (Bloch, Rigdway, and Nelson, 1991) - la percentuale di GLA destinata a tali servizi è un indicatore significativo del peso che essi assumono nell'ambito dell'offerta complessiva del centro⁵.

Riguardo il personale, come è noto, esso costituisce parte integrante del sistema di erogazione del servizio. I servizi di intrattenimento, in particolare, richiedono intense relazioni di contatto, sia in considerazione della simultaneità tra erogazione e consumo che contraddistingue la maggior parte di essi sia per il fatto che il personale è solitamente parte integrante dell'erogazione di tali servizi (anzi in alcuni casi esso addirittura "impersona" l'evento come accade per le performance musicali e gli spettacoli per bambini). Inoltre, molte soluzioni ricreative offerte dai centri commerciali sono temporanee e ripetitive (ad esempio, concerti dal vivo, spettacoli e rappresentazioni), e implicano una significativa partecipazione di personale part-time. Nel lavoro si è dunque ipotizzato che centri commerciali orientati all'intrattenimento facciano un più ampio ricorso a personale dedicato alle attività ricreative.

Infine l'attitudine dei clienti verso i contenuti ricreativi dell'offerta del centro commerciale è stata assunta quale dimensione rilevante dell'orientamento all'entertainment. Nel lavoro tale attitudine è stimata attraverso la percentuale di clienti che visitano il centro nei soli orari di funzionamento dei servizi ricreativi.

4.2 Antecedenti dell'orientamento all'entertainment

⁴ Questo approccio concorda con Homburg, Hoyer, and Fassnacht (2002), che considerano il numero di servizi offerti dal retailer quale indicatore dell'orientamento al servizio.

⁵ Un recente studio dell'Urban Land Institute (Beyard et al., 2001) indica che mentre i centri commerciali tradizionali dedicano circa il 5% della gla complessiva all'entertainment, le cosiddette "*retail-entertainment destinations*" destinano una superficie compresa tra il 20 e il 50% all'entertainment.

Come si è detto, gli antecedenti dell'orientamento all'entertainment sono distinti in due categorie: i fattori relativi all'ambiente specifico di riferimento (*environment-specific*) e i fattori relativi allo specifico centro commerciale (*centre-specific*).

ANTECEDENTI ENVIRONMENT-SPECIFIC

Caratteristiche della location

I fattori di localizzazione maggiormente influenti per lo sviluppo di concept commerciali *entertainment oriented* sono: l'assenza di servizi culturali e ricreativi nell'area di riferimento e il supporto del sistema amministrativo locale all'espansione di tali destinazioni.

La rivitalizzazione sociale di aree urbane in declino rappresenta un significativo *driver* del processo di integrazione fra retail e entertainment (Beyard et al., 2001). Precedenti studi condotti sui centri commerciali nel nostro Paese (cnn, 2002; Napolitano, Resciniti, De Nisco, 2003) hanno rilevato un consistente sviluppo di centri nati con la finalità di rivitalizzare aree in ritardo di sviluppo e caratterizzati da una significativa integrazione tra servizi commerciali e ricreativi ed hanno messo in luce che spesso tali destinazioni sono in grado di offrire un significativo contributo alla crescita economica e sociale dell'area. Di conseguenza le autorità locali sono incentivate a promuovere azioni legislative ed economiche finalizzate a stimolare gli investimenti privati in queste aree – si pensi ai contributi a fondo perduto, sgravi fiscali, sostegni finanziari e sviluppo di infrastrutture. La collaborazione fra i promotori del progetto e gli organi di governo locale costituisce inoltre una premessa indispensabile per il successo di una strategia che incorpori il miglioramento della qualità della vita dell'area come parte integrante del progetto (Beyard et al., 2001).

Nel lavoro si è pertanto assunto che la scarsa presenza di servizi culturali e ricreativi nell'area di riferimento e il supporto degli organi di governo locale siano i probabili antecedenti dell'orientamento all'entertainment del centro commerciale. Alla luce di quanto detto, si propongono le seguenti ipotesi:

H₁ : Minore è la dotazione di servizi ricreativi e culturali dell'area di localizzazione, maggiore è l'orientamento all'entertainment del centro commerciale

H₂: Maggiore è il supporto del sistema amministrativo locale all'insediamento e allo sviluppo di formule distributive evolute, maggiore è l'orientamento all'entertainment del centro commerciale

Intensità competitiva nel mercato locale

Precedenti ricerche sono concordi nell'affermare che l'integrazione dell'offerta commerciale con servizi di carattere edonistico rappresenta per l'impresa commerciale una strategia per il conseguimento di un vantaggio competitivo duraturo a fronte dell'intensificarsi della pressione competitiva (Beyard et al., 2001). In accordo con quanto rilevato da Homburg, Hoyer e Fassnacht (2002) in contesti altamente competitivi "*the retailer is typically under pressure to differentiate from competitors than when the competition is lower*" (2002, p. 90); di conseguenza nel lavoro si ipotizza che l'intensità competitiva del mercato locale rappresenti un significativo antecedente dell'orientamento all'entertainment. L'intensità della concorrenza del mercato locale è valutata attraverso il ricorso ad indicatori proposti in precedenti studi sugli antecedenti dell'orientamento al mercato (Jaworsky and Kohli, 1993) e dell'orientamento al servizio nel retail (Homburg, Hoyer, and Fassnacht, 2002) e ad alcune evidenze empiriche emerse in un recente studio dell'Urban Land Institute sullo sviluppo di iniziative di retail-entertainment (Beyard et al., 2001)⁶.

Il livello di intensità competitiva è, dunque, misurato facendo riferimento al *numero di concorrenti operanti nel mercato locale*, all'*intensità della price competition e della merchandise competition da parte di discounters e speciality stores*, alla *frequenza del ricorso a strategie promozionali*, alla *vivacità dell'ambiente competitivo* e alla *diffusione del ricorso a iniziative di advertising sul territorio*. Nella valutazione dell'intensità competitiva del mercato locale si è inoltre tenuto conto delle dinamiche di *concorrenza trasversale*; i centri commerciali, infatti, in conseguenza della integrazione fra servizi commerciali ed aree e servizi di intrattenimento si trovano a competere per la soddisfazione di grappoli di bisogni sempre più ampi ed integrati con imprese appartenenti a settori distinti e tradizionalmente non interagenti (Bloch, Rigdway, Nelson, 1991).

Sulla base di quanto detto, si propone la seguente ipotesi:

H₃: Maggiore è l'intensità della competizione diretta e indiretta nel mercato locale, maggiore è l'orientamento all'entertainment del centro commerciale

Innovatività dei competitors locali

Poiché, come si è detto, gli stimoli ricreativi hanno impatto sui comportamenti di acquisto e consumo, l'intenso ricorso a soluzioni di intrattenimento costituisce uno dei fattori chiave per competere con

⁶ Tale studio individua fra le principali forze all'origine del fenomeno l'intensità competitiva nel mercato locale: in particolare fra i principali determinanti si evidenzia il sovraffollamento degli spazi commerciali, la concorrenza di prezzo proveniente dai retailer "value oriented" (come i *discounters*) e il progressivo declino dei tradizionali *anchor tenants* dei

successo a fronte dell'emergere di dinamiche ipercompetitive nel dettaglio moderno (Berry, 1996). Il grado di innovatività dei concorrenti operanti nel mercato locale è valutato nel lavoro in un'ottica *market based*, ossia attraverso un approccio che distingue tre livelli di innovazioni di marketing nel retailing (Castaldo, 2001). Un primo livello - definito "strategico" - fa riferimento al *contenuto innovativo del format* e delle *scelte di posizionamento*. Esso assume che il centro commerciale sarà maggiormente orientato all'entertainment se i concorrenti locali si caratterizzeranno per format distributivi innovativi e se perseguiranno strategie di posizionamento in grado di conquistare una distintiva store image. Il secondo livello si riferisce alle diverse aree del retailing-mix che consentono di realizzare il posizionamento innovativo: le *scelte di assortimento*, le *soluzioni di visual merchandising e comunicazione*, la *valorizzazione dell'ambiente di vendita* e l'*offerta di servizi accessori*. Tali innovazioni consentono al punto vendita di selezionare assortimenti e merchandise, così come attrattive atmosfere, personalizzando l'offerta nella finalità di offrire un maggior valore al cliente (Kumar, 1997). Il terzo livello, infine, è definito "trasversale" in quanto comprende alcune aree innovative, non riferite ai tradizionali ambiti di creazione di valore nel retail, riconducibili a tre categorie: lo *shopping*, quale modalità di generazione di nuovo valore per il cliente, e la *customer orientation*, con particolare riferimento alle attività di *loyalty management* collegate alla carta fedeltà, e la più recente frontiera dell'*intermediazione on line (e-tailing)*.

Alla luce di quanto detto, si sottopone a verifica la seguente ipotesi:

H₄: Maggiore è l'innovatività dei concorrenti operanti nel mercato locale, maggiore è l'orientamento all'entertainment del centro commerciale

Caratteristiche dei consumatori

Alla luce della natura edonistica ed utilitaristica delle motivazioni connesse all'attività di shopping (Babin, Durden Griffith, 1994), alcuni studi hanno approfondito gli effetti delle differenti motivazioni sottese allo shopping sulle caratteristiche dei centri commerciali – qualità, convenienza, ampiezza dell'assortimento e dotazione di servizi accessori (Bellenger, Robertson, Greenberg 1977) – e sulla frequenza di visita (Roy, 1994). I risultati di questi studi danno evidenza di due distinte tipologie di acquirenti: l'acquirente economico (*convenience* o *economic shopper*) e l'acquirente ricreativo (*recreational shopper*). Il primo si caratterizza per un atteggiamento "di convenienza" e *cost-oriented*; il secondo, viceversa, considera lo shopping una forma di impiego del tempo libero e tende a

centri commerciali (Beyard M.D. et alii (2001), Developing retail entertainment destinations, Urban Land Institute, 2nd edition, pp. 14-15). Si veda anche Berry L.L. (1996), "Retailers with future", Marketing Management, vol.5 (1), pp. 39-46.

prediligere le strutture commerciali caratterizzate da più elevati standard qualitativi e da un'ampia dotazione di servizi accessori (Bellenger, Robertson, Greenberg 1977). Le due tipologie di acquirenti differiscono notevolmente sia con riferimento ai criteri di scelta sia sotto il profilo psicografico e demografico. Rispetto all'acquirente economico, l'acquirente ricreativo *dedica più tempo allo shopping* proseguendo tale attività anche dopo aver effettuato l'acquisto programmato, manifesta una *più spiccata propensione ad effettuare acquisti di impulso* e una *netta preferenza per i centri commerciali e i department stores rispetto ai discount* (Bellenger, Korgaonkar, 1980). Relativamente alle caratteristiche socio-demografiche, l'acquirente ricreativo è *prevalentemente di sesso femminile*, si caratterizza per un *livello di reddito e di istruzione inferiore* rispetto all'acquirente economico, è *meno tradizionalista* e mostra una *maggior attitudine alle interazioni sociali*. Da questi studi si evince inoltre una stretta correlazione fra *recreational shopping* e *information seeking* (Bellenger, Korgaonkar, 1980). A differenza dell'acquirente economico, per il quale i principali benefici derivanti dallo shopping sono connessi alla minimizzazione del tempo e delle risorse dedicate, l'acquirente edonistico è un attivo *information seeker*, effettua frequenti visite ai punti vendita e considera lo shopping come una fonte di informazioni utili ad orientare le proprie decisioni di acquisto; di conseguenza mostra una *maggior ricettività verso i messaggi pubblicitari ed il passaparola* ed una *più spiccata sensibilità agli stimoli provenienti dall'ambiente di vendita*⁷.

La consapevolezza dell'esistenza di uno specifico segmento di consumatori per i quali lo shopping costituisce un'attività ricreativa che soddisfa bisogni connessi alla sfera ludica accresce la rilevanza strategica del ricorso a soluzioni di entertainment ed induce verificare la seguente ipotesi:

H₅: Maggiore è l'attitudine al *recreational shopping* dei consumatori locali, maggiore è l'orientamento all'entertainment del centro commerciale

ANTECEDENTI CENTRE-SPECIFIC

Dimensione del centro commerciale e varietà del tenant-mix

Nel nostro studio si ipotizza che la dimensione del centro commerciale e la varietà di punti vendita presenti al suo interno costituiscano un significativo antecedente dell'orientamento all'entertainment. Tale ipotesi si basa su precedenti contributi della letteratura, i quali evidenziano che le strutture commerciali di grandi dimensioni, caratterizzandosi per una più ampia varietà di stimoli e una maggiore predisposizione all'attività di *browsing*, costituiscono la destinazione più comune per il consumo edonistico (Bloch, Ridgway e Nelson, 1991). Studi empirici dimostrano inoltre che la varietà

⁷ Il *browsing*, in particolare, costituisce un'attività dalla spiccata connotazione ludica a prescindere dalla finalità di acquisto e (implica) si accompagna ad un elevato livello di *product involvement*: l'elevato livello di conoscenza e di interesse verso una

del tenant-mix contribuisce ad accrescere il livello di eccitazione sperimentato dal consumatore durante la visita (Wakenfield e Baker, 1988) ed influenza in maniera significativa la scelta del centro commerciale (Bellenger, Greenberg e Robertson, 1977) e l'immagine percepita (Finn e Louviere, 1996).

Si ritiene pertanto che i centri commerciali di maggiori dimensioni si caratterizzino per una maggiore dotazione di servizi edonistici esterni. Tali servizi, infatti, da una parte contribuiscono ad accrescere il set di benefici "multisensoriali, fantastici ed emotivi" che sono alla base del consumo edonistico (Hirschman e Holbrook, 1982); dall'altra parte sono funzionali all'attività di *browsing*, in quanto prolungano la durata della visita e consentono di effettuare pause dall'attività di shopping.

Si propone dunque la seguente ipotesi:

H₆: Maggiore è la dimensione e la varietà del tenant-mix, maggiore è l'orientamento all'entertainment del centro commerciale

Orientamento al servizio

Poichè l'entertainment costituisce una parte del mix complessivo di servizi offerti dal centro commerciale, si suppone che una maggiore attitudine all'offerta di servizi di intrattenimento sia correlata ad un più elevato livello di orientamento al servizio. Nel nostro studio il concetto di orientamento al servizio viene inteso come "*an organization-wide embracement of a basic set of relatively enduring organizational policies, practices and procedures intended to support and reward service-giving behaviors that create and deliver service excellence*" (Lytle, Hom, and Mokwa, 1998, p. 455). Sebbene tale definizione si presti ad includere un'ampia categoria di fattori, partendo dalla considerazione delle tipicità della formula del centro commerciale e dalle finalità della nostra ricerca, si è deciso di focalizzare l'analisi su tre *items*:

- *la formazione del personale di contatto* che, data la natura interattiva di molte tipologie di intrattenimento, costituisce un presupposto fondamentale per massimizzare la qualità e la performance del servizio (Eaglen, Lashley e Thomas, 2000);
- *la partecipazione dei clienti*, ossia l'attitudine dell'impresa a motivare i clienti come partner del processo di erogazione attraverso lo stimolo ad attuare comportamenti volontari e proporre suggerimenti (Bettencourt, 1997);

data categoria di prodotto stimolano infatti la continua ricerca di informazioni e di occasioni di confronto (Bloch, Richins, 1983).

- *l'attenzione al design dell'ambiente fisico*, il quale, oltre a fornire stimoli sensoriali che contribuiscono ad arricchire di contenuti edonistici l'esperienza di acquisto (Jones, 1999), contribuisce anche ad accrescere la qualità percepita del servizio (Vázquez et al., 2001).

Si sottopone pertanto a verifica la seguente ipotesi:

H₇: Maggiore è l'orientamento al servizio, maggiore è l'orientamento all'entertainment del centro commerciale

Orientamento al cliente

L'utilizzo di soluzioni di intrattenimento implica il tentativo di sviluppare nell'acquirente un coinvolgimento duraturo di tipo emozionale nei confronti del *retailer* (Botti, 2001). Tali soluzioni, infatti, contribuiscono ad accrescere la discrezionalità delle modalità di fruizione dell'offerta complessiva, spostando verso l'acquirente il controllo del livello di coinvolgimento e nel tipo di interazione da instaurare con l'ambiente in cui si svolge l'esperienza di acquisto (Botti, 2001). Di conseguenza i *retailer* caratterizzati da un maggiore orientamento all'intrattenimento devono sviluppare una più elevata attitudine alla comprensione dei comportamenti di acquisto ed alla soddisfazione dei bisogni, non solo funzionali ma anche simbolici ed emozionali, dei propri clienti.

Come sostenuto da Castaldo e Premazzi (2001), al fine di stabilizzare le relazioni con la domanda i *retailer* devono innanzitutto *innovare le proprie politiche di posizionamento*, focalizzandosi su *l'offerta di una specifica shopping expedition* fondata su prodotti e servizi complementari sul piano del processo di acquisto o di consumo. In tale ottica l'offerta di servizi di intrattenimento può contribuire ad incrementare il valore percepito da famiglie o gruppi di persone che interpretano l'attività di shopping come una forma di impiego del tempo libero. Inoltre, poiché i bisogni e desideri dei consumatori cambiano nel tempo, risulta indispensabile che il *retailer* crei un *forte legame con la comunità di riferimento* e utilizzi la dimensione fisica dell'esperienza di consumo per sviluppare un *flusso continuo di informazioni* riguardanti attitudini e comportamenti dei clienti attuali e potenziali (Pellegrini, 2001).

Nel caso dei centri commerciali, dal momento che la *shopping expedition* si compone di un'ampia gamma di prodotti e servizi eterogenei, la definizione di un posizionamento unitario richiede un *forte coordinamento fra i diversi attori del sistema* (Howard, 1997; Elg, 2003). Come suggerito da Howard (1997), nei centri commerciali più innovativi le relazioni fra i *tenants* ed il management del centro non si risolvono unicamente nella gestione degli spazi comuni, ma hanno un *consumer focus*: questi centri infatti sono caratterizzati da un forte orientamento al cliente nella gestione dei servizi comuni e delle

leve di intrattenimento e si caratterizzano per una forte attitudine alla condivisione di informazioni ed una elevato coordinamento nelle politiche promozionali.

Sulla base delle precedenti considerazioni, si propone la seguente ipotesi:

H₈: Maggiore è l'orientamento al cliente, maggiore è l'orientamento all'entertainment del centro commerciale

4.3 Performance

Numerosi studi dimostrano che l'utilizzo di stimoli ambientali nei luoghi di acquisto è in grado di influenzare positivamente alcuni *shopping outcomes* quali il tempo speso nel punto vendita, la frequenza di visita, l'ammontare di spesa e l'attitudine ad effettuare acquisti di impulso (Kotler, 1973; Donovan, Rossiter, 1982; Donovan, Rossiter, Marcoolyn, and Nesdale, 1994; Wakefield, Baker, 1998; De Luca, 2000; Bertozzi, 2001; Castaldo, Botti, 2001). La maggioranza di tali ricerche, tuttavia, si sofferma unicamente sull'effetto dei cosiddetti *atmospherics* (musica, *layout*, *merchandising*), mentre il ruolo dei servizi edonistici esterni è stato raramente, se mai, approfondito. Inoltre, come rilevato da Wakefield e Baker (1998) molte ricerche sono focalizzate sull'impatto di singole variabili ambientali sul comportamento di acquisto, mentre mancano studi che analizzano in maniera più ampia l'effetto della "configurazione globale" del *retail environment*.

Nel nostro studio vengono valutate le performance connesse al complessivo orientamento all'entertainment del centro commerciale, attraverso indicatori di natura quantitativa (*sales performance*) e qualitativa (*marketing performance*). Per entrambe le categorie di indicatori la valutazione è stata effettuata attraverso *judgmental measures*, ossia chiedendo di valutare i risultati conseguiti dal centro commerciale negli ultimi tre anni rispetto ai principali concorrenti nel mercato locale.

Con riferimento alla performance quantitativa, si è valutato l'impatto dell'orientamento all'intrattenimento sulle vendite del centro commerciale, utilizzando come indicatori il *fatturato per metro quadro* ed il *tasso di crescita delle vendite nell'ultimo triennio*. Tale scelta è stata motivata dall'analisi di precedenti studi i quali dimostrano che l'effetto degli stimoli ambientali sulle vendite è estremamente significativo. In particolare Turley e Milliman (2000) citano 28 studi che utilizzano le vendite come variabile dipendente nella valutazione delle performance connesse agli *store atmospherics* ed evidenziano che tra questi 25 rilevano una relazione statistica positiva fra le due variabili.

Con riferimento alla performance qualitativa, sulla base dell'analisi della letteratura si è deciso di valutare i risultati conseguiti dal centro commerciale attraverso cinque indicatori di *marketing*

performance: quota di mercato, numero complessivo di visitatori, fedeltà della clientela, immagine favorevole del centro commerciale e customer satisfaction. Si è inoltre ipotizzato che i due set di indicatori siano strettamente correlati, in accordo con precedenti studi che dimostrano che un miglioramento delle performance economico-reddituali influenza positivamente le performance finanziarie (Homburg, Hoyer and Fassnach, 2002; Rust, Zahorik, and Keiningham, 1995).

Data la crescente rilevanza che le imprese commerciali stanno attribuendo all'utilizzo di soluzioni di entertainment, riteniamo che il set di indicatori sviluppato in questo studio possa essere di estrema utilità non solo per i centri commerciali ma anche per altre organizzazioni retail - quali ad esempio i flagship store ed i parchi a tema - al fine di valutare i risultati conseguiti attraverso tale strategia.

Si propone dunque di verificare le seguenti ipotesi:

H₉: Maggiore è l'orientamento all'entertainment, maggiore è la performance di vendita del centro commerciale

H₁₀: Maggiore è l'orientamento all'entertainment, maggiore è la performance di marketing del centro commerciale

H₁₁: Maggiore è la performance di mercato, maggiore è la performance di vendita del centro commerciale

5. Metodologia e risultati

CARATTERISTICHE DEL CAMPIONE

Il questionario è stato somministrato via e-mail ai direttori dei 110 centri commerciali italiani con GLA superiore a 20.000 m² (Ministero delle Attività Produttive, 2003). Dal momento che lo studio è incentrato sull'orientamento all'intrattenimento, la soglia dimensionale è stata scelta in modo da coinvolgere i centri commerciali caratterizzati da una maggiore offerta di servizi ricreativi. I direttori dei centri commerciali sono stati in via preliminare contattati telefonicamente; al fine di incrementare il *commitment* verso la ricerca, ai partecipanti è stato offerto un report sull'attuale stato dell'arte della diffusione dei servizi di intrattenimento nei centri commerciali italiani (Napolitano, Resciniti, De Nisco, 2003). Dopo circa tre mesi dal primo contatto, il numero totale di questionari ricevuti è stato 49, per un tasso di risposta del 44,5%; di questi, 5 questionari sono stati ritenuti inutilizzabili a causa del numero eccessivo di risposte mancanti. Pertanto il numero complessivo di casi analizzati nella nostra ricerca è 44. Di seguito sono riportate le principali statistiche descrittive del campione.

TABELLA 1. Statistiche descrittive del campione analizzato

	Media	Deviazione standard
Gross Leasable Area (m ²)	27.851,64	15.533,91
Numero di punti vendita	54,52	37,793
Numero di anchor	4,57	2,943
Posti auto parcheggio	1.965	1.038,052

STRUTTURA DEL QUESTIONARIO E SCALE DI MISURA

Il questionario utilizzato nella ricerca si compone di quattro sezioni, riguardanti rispettivamente le *caratteristiche strutturali del centro commerciale* (GLA, numero di punti vendita, collocazione urbana/extra-urbana, ecc.); *l'orientamento all'entertainment*; gli *antecedenti esterni* (location, intensità competitiva, innovatività dei concorrenti, caratteristiche dei clienti) ed *interni* (dimensioni e varietà del tenant-mix, orientamento al servizio, orientamento al cliente); le *performance conseguite nell'ultimo triennio*.

Come accennato, l'orientamento all'entertainment è stato analizzato attraverso quattro indicatori: il numero complessivo di servizi offerti, la percentuale complessiva di Gloss Leasable Area dedicata, la percentuale di addetti part-time e full-time utilizzata e la percentuale di clienti che visita il centro commerciale nei soli orari di funzionamento dei servizi di intrattenimento. Con riferimento al primo indicatore, come riportato in appendice sono stati considerati complessivamente 27 items divisi in tre categorie: spettacoli ed eventi (7), aree leisure (14) e servizi di ristorazione (6). Per ciascun item è stato chiesto se esso viene offerto o meno dal centro commerciale e si è provveduto a sommare il numero di responsi positivi.

I restanti quattro indicatori sono stati analizzati attraverso una scala a 4 punti dove 1= meno del 10%; 2= tra il 10% e il 25%; 3= tra il 25% e il 50%; 4= oltre il 50%. Poiché ogni indicatore misura un particolare aspetto del costrutto, si è definito l'indice di orientamento all'entertainment come somma dei punteggi ottenuti da ciascuno di essi⁸.

⁸ Per assicurare che ciascuno dei quattro indicatori abbia lo stesso peso nell'indice si è provveduto a convertire il punteggio riportato nel numero di item (che è compreso tra 0 e 27) su una scala 1-4. Di conseguenza i punteggi finali dell'indice di orientamento all'intrattenimento sono compresi tra da 0 a 16 (4+4+4+4).

Per la valutazione degli antecedenti è stata utilizzata una scala di Likert a 5 punti dove 1= assolutamente in disaccordo;....; 5= assolutamente d'accordo.

Infine le performance, come accennato, sono state analizzate in termini relativi, ossia chiedendo ai manager di valutare l'andamento del centro commerciale rispetto ai principali concorrenti nel mercato locale su una scala a 5 punti dove 1= molto peggio;....; 5= molto meglio.

La consistenza interna e l'affidabilità delle scale è stata verificata attraverso il calcolo del coefficiente alpha di Cronbach (tab. 2). Ad eccezione dell'orientamento al servizio, per tutte le altre scale i risultati superano la soglia consigliata di 0,7 pertanto è possibile affermare che le scale di misura utilizzate sono sufficientemente affidabili.

Si è inoltre verificata la validità discriminante delle scale correlando – in maniera separata per gli antecedenti e le performance - ciascuna misura con le altre e confrontando i punteggi ottenuti con il rispettivo alpha di Cronbach. Tale metodo è stato utilizzato in altri studi (Gasky, 1986) in quanto consistente con l'assunto della bassa correlazione fra gli item che misurano costrutti diversi. Poiché tutti i più elevati indici di correlazione risultano inferiori ai punteggi dei rispettivi indici alpha (tab. 2) è possibile affermare che le scale hanno un'adeguata validità discriminante.

TABELLA 2. Le scale di misura: consistenza interna e validità discriminante

	Numero di item inclusi nella scala	Alpha coefficient	Higher correlation score
Orientamento all'Entertainment	4	-	-
Presenza di servizi ricreativi nell'area di localizzazione	1	-	-
Supporto del sistema amministrativo locale	1	-	-
Intensità competitive nel mercato locale	6	0.798	0.456*
Innovatività dei competitors locali	6	0.822	0.456*
Caratteristiche dei consumatori	5	0.711	0.150
Dimensioni e varietà del tenant- mix	5	0.753	0.390*
Orientamento al servizio	5	0.664	0.125
Orientamento al cliente	4	0.702	0.390*
Sales performance	3	0.768	0.751*
Marketing performance	5	0.870	0.751*

* Significant at 0.05 level

ANALISI DEI DATI E RISULTATI

A causa della limitata numerosità del campione rispetto al numero di variabili considerate, si è ritenuto opportuno condurre tre analisi separate, riguardanti rispettivamente: antecedenti *environment-specific* dell'orientamento all'entertainment, antecedenti *centre-specific* dell'orientamento all'entertainment ed effetti dell'orientamento all'entertainment sulle performance.

Tutte e tre le analisi sono state condotte mediante regressione utilizzando la tecnica dei minimi quadrati a due stadi (2SLS) per variabili latenti sviluppata da Bollen (1996) ed eseguite mediante l'apposito modulo del programma SPSS 12.0. Per ciascun costrutto latente si è scelta come variabile esplicativa (*scaling variable*) l'item che si è ritenuto meglio rappresentare il costrutto teoricamente e si sono utilizzati gli item restanti come variabili strumentali (*instrumental variables*). Gli item singoli (*single item*) – ossia la dotazione di servizi ricreativi nell'area di localizzazione e il supporto del sistema amministrativo locale - sono stati inseriti nel modello sia come variabili esplicative che come variabili strumentali. Come suggerito da Bollen (1996) la validità delle variabili esplicative è stata verificata analizzando gli R^2 ottenuti regredendo la variabile esplicativa di ciascun costrutto sulle corrispondenti variabili strumentali; poiché tutti gli R^2 superano la soglia minima suggerita di 0,1 si può affermare che le variabili strumentali scelte rappresentano adeguatamente i diversi costrutti. Con riferimento agli antecedenti ambientali (*environment-specific*), complessivamente l'insieme dei fattori considerati risulta significativamente correlata all'orientamento all'intrattenimento dei centri commerciali (tab. 3), con un R^2 di 0,28. In particolare, gli antecedenti che maggiormente influenzano l'attitudine dei centri ad offrire servizi ricreativi sono l'intensità competitiva nel mercato locale ($\beta=0.55$, $p \leq 0.05$) e le caratteristiche del consumatore ($\beta=0.45$, $p \leq 0.05$); i centri commerciali sono dunque più orientati all'intrattenimento in ambienti altamente competitivi e quando i consumatori si caratterizzano per un atteggiamento edonistico verso l'attività di shopping; tali evidenze forniscono supporto alle ipotesi H_3 e H_5 . Viceversa l'innovatività della concorrenza non risulta influenzare in maniera significativa l'orientamento all'intrattenimento ($\beta=-0.06$, non significativo); di conseguenza H_4 non è supportata. I servizi ricreativi dei centri commerciali inoltre sembrano non costituire ancora un driver significativo per la rivitalizzazione di aree e quartieri in declino; sia la carenza di servizi ricreativi e culturali nell'area di localizzazione sia il sostegno dei governi locali all'insediamento di progetti di retail entertainment non risultano essere predittori dell'orientamento all'intrattenimento ($\beta=-0.49$, not significant; $\beta=0.55$, not significant). Pertanto H_1 e H_2 non vengono supportate.

Con riferimento agli antecedenti *centre-specific*, i tre predittori considerati nell'analisi (dimensioni del centro e varietà del tenant-mix, orientamento al servizio e orientamento al cliente) spiegano una più

ampia quota di varianza dell'orientamento all'intrattenimento rispetto agli antecedenti *environment-specific*, con un R^2 di 0,35. In particolare i principali antecedenti risultano essere (tab. 3) l'orientamento al servizio ($\beta=0.33$, $p \leq 0.01$) e l'orientamento al cliente ($\beta=0.41$, $p \leq 0.05$); tali risultati, che forniscono supporto alle ipotesi H_7 e H_8 , confermano che l'offerta di servizi ricreativi costituisce uno strumento per stimolare la partecipazione attiva dei clienti all'erogazione dell'offerta e migliorare la qualità complessiva della *visit experience*. Viceversa H_6 non risulta supportata dall'analisi dei dati: le dimensioni del centro commerciale e la varietà del tenant-mix non risultano infatti influenzare l'orientamento all'intrattenimento ($\beta=0.11$, non significativo).

TABELLA 3. Risultati dell'analisi di regressione per gli antecedenti dell'orientamento all'entertainment

2SLS estimates	
Antecedenti environment-specific	
Presenza di servizi ricreativi nell'area di localizzazione	-0.088 (-0.489)
Supporto del sistema amministrativo locale	0.120 (0.733)
Intensità competitive nel mercato locale	0,557* (2.025)
Innovatività dei competitors locali	-0.062 (0.802)
Caratteristiche dei consumatori	0.455* (2.427)
Antecedenti centre-specific	
Dimensioni e varietà del tenant-mix	0.114 (0,653)
Orientamento al servizio	0.335** (2.448)
Orientamento al cliente	0.409* (3.004)

(In parentesi sono riportati i t-statistics)

* Significant at 0.05 level

** Significant at 0.01 level

Con riferimento all'impatto dell'orientamento all'intrattenimento sulle performance del centro commerciale (tab. 4), tutte e tre le ipotesi considerate - H_0 , H_{10} e H_{11} - sono supportate dall'analisi dei dati. Rispetto ai principali concorrenti operanti nel mercato locale, i centri commerciali caratterizzati da un maggiore orientamento all'entertainment conseguono migliori performance sia in termini di fatturato ($R^2=0.17$; $\beta=0.41$, $p \leq 0.01$), sia in termini di *marketing outcomes*, ossia si caratterizzano per una più elevata quota di mercato, una maggiore capacità di attrarre i clienti e più elevati livelli di *store loyalty*, *store image* e *customer satisfaction* ($R^2=0.24$; $\beta=0.49$, $p \leq 0.01$). Risulta inoltre verificata la relazione di dipendenza fra performance di marketing e performance di vendita ($R^2=0.26$; $\beta=0.79$, $p \leq 0.01$); i centri commerciali che conseguono migliori risultati in termini di indicatori di marketing si caratterizzano anche per migliori risultati di fatturato.

TABELLA 4. Risultati dell'analisi di regressione per le performance dell'orientamento all'entertainment

Variabili esplicative	Variabili dipendenti	
	Sales performance	Marketing performance
Orientamento all'entertainment	0.418* (2.985)	0.491** (3.661)
Marketing performance	0.792** (3.868)	-

* Significant at 0.05 level

** Significant at 0.01 level

6. Implicazioni manageriali e traiettorie di ricerca future

Il nostro studio contribuisce in maniera rilevante a migliorare la comprensione del fenomeno della convergenza fra retail ed entertainment. In base alla nostra analisi della letteratura sul tema, si tratta infatti del primo studio che (1) propone una definizione di orientamento all'entertainment per i centri commerciali basata sui servizi edonistici esterni, (2) individua i principali determinanti che sono alla base di tale orientamento e (3) analizza l'effetto che l'orientamento all'entertainment produce sulle performance del centro commerciale. Sebbene l'importanza dell'intrattenimento come veicolo di differenziazione dell'offerta commerciale sia stato ampiamente riconosciuta in letteratura, la maggior parte degli studi è incentrata sugli effetti dei cosiddetti *store atmospherics* (musica, colori,

merchandising) e sulle motivazioni edonistiche dell'attività di shopping. Molto limitati, al contrario, sono i contributi che hanno approfondito le dinamiche manageriali connesse all'inserimento dei servizi di intrattenimento negli spazi commerciali ed in particolare il ruolo dei *servizi edonistici esterni*.

Sulla base di tali considerazioni il nostro studio fornisce una serie di implicazioni di potenziale interesse sia per i manager che si trovino a gestire strutture commerciali multifunzionali e *leisure oriented* - o a valutare l'inserimento di servizi edonistici in format tradizionali -, sia per i ricercatori che intendano contribuire all'approfondimento delle dinamiche di convergenza fra distribuzione commerciale ed intrattenimento.

IMPLICAZIONI MANAGERIALI

Dal punto di vista manageriale, data la crescente diffusione delle soluzioni di intrattenimento all'interno delle formule retail, la proposta di un framework che fornisca una metodologia pratica per la misurazione dell'orientamento all'entertainment e per l'analisi dei principali determinanti ed effetti di performance ad esso riconducibili può costituire una guida di grande utilità sia per i centri commerciali che per le altre formule retail ad elevata connotazione edonistica (quali i flagship store).

Una possibile applicazione del nostro studio è ad esempio per il benchmarking, dal momento che esso propone una serie di indicatori rispetto ai quali confrontare gli antecedenti e le performance. Tali indicatori potrebbero essere utilizzati per effettuare confronti con i competitors e per valutare opportunità di investimento in determinate location.

Dai risultati della ricerca sul campo si evincono inoltre numerose implicazioni per le strategie di marketing e il management dei servizi di intrattenimento, che possono essere sintetizzate come segue:

- **Importanza dell'analisi dei clienti attuali e potenziali:** data la crescente rilevanza di segmenti di consumatori caratterizzati da un atteggiamento "edonistico" verso l'attività di shopping, l'analisi delle caratteristiche socio-demografiche e delle *shopping attitudes* dei consumatori presenti nell'area di attrazione rappresenta un presupposto fondamentale per una corretta progettazione di strutture commerciali *entertainment oriented* che siano coerenti con le esigenze e le caratteristiche socio-culturali del territorio;
- **Entertainment come strumento per fronteggiare la concorrenza di prezzo dei competitors:** a fronte del rapido aumento della pressione da parte di competitors diretti ed indiretti caratterizzati da politiche di prezzo e comunicazione aggressive, l'offerta di servizi di entertainment rappresenta uno strumento efficace per innovare le modalità di gestione dei rapporti con la domanda e svincolare la propria politica commerciale dalla price competition;
-

- **Il ruolo del personale di contatto:** il successo di ogni esperienza di consumo è strettamente legato alla qualità delle relazioni tra clienti e personale di contatto. La selezione accurata di agenzie specializzate nella realizzazione di attività di entertainment e l'attività di formazione finalizzata all'accrescimento delle competenze del personale di contatto interno risulta dunque di notevole importanza;
- **Relazioni tra i tenants e coerenza delle politiche di marketing:** la gestione efficiente degli spazi comuni e la definizione di politiche di marketing coerenti richiede un'intensa collaborazione, sia tra i singoli tenants, sia tra questi ed il management del centro. A tal fine è necessario evitare azioni dei retailers che non siano coerenti con gli obiettivi di immagine unitaria e posizionamento pianificato del centro e favorire lo sviluppo di azioni di co-marketing fra retailers, imprese produttrici e gestori di servizi per il tempo libero;
- **Impatto dell'entertainment sulle performance:** nonostante la limitata numerosità campionaria induca cautela nel generalizzare i risultati dell'indagine, dai risultati ottenuti si evince che l'offerta di servizi di intrattenimento costituisce uno strumento di valore in grado di influenzare positivamente le performance del centro commerciale. Le strutture caratterizzate da un maggiore orientamento all'entertainment risultano conseguire livelli più elevati di fatturato e si caratterizzano per una più elevata quota di mercato, una maggiore capacità di attrarre i clienti e più elevati livelli di *store loyalty*, *store image* e *customer satisfaction*;
- **Store image e politiche di branding:** l'offerta di servizi di intrattenimento contribuisce a rafforzare l'immagine del centro e ad ampliarne il contenuto valoriale. Diviene dunque indispensabile che tale immagine sia gestita secondo i principi del brand management, al fine di rafforzare la presenza del centro nella comunità di riferimento (es. attraverso sponsorizzazioni e partecipazione agli eventi della comunità locale) e sfruttare le opportunità connesse all'estensione in business correlati (es. prodotti, servizi accessori, merchandising);
- **Monitoraggio delle performance di marketing:** l'esistenza di una stretta relazione di dipendenza fra performance economico-reddituali e performance di marketing pone in evidenza l'importanza di un monitoraggio continuo e sistematico degli indicatori di marketing (quota di mercato, numero complessivo di visitatori, store loyalty, store image, customer satisfaction). L'analisi delle performance di marketing può essere di notevole aiuto per il management, sia nella interpretazione delle risultanze fornite dagli indicatori reddituali, sia per la comprensione degli effetti prodotti da particolari eventi o promozioni, favorendo in questo modo una migliore pianificazione delle iniziative future.

LIMITAZIONI DELLA RICERCA E NUOVE TRAIETTORIE DI STUDIO

Sebbene il nostro studio contribuisca in maniera significativa a colmare alcuni dei gap emersi dall'analisi della letteratura, esso presenta due limitazioni rilevanti che potrebbero essere superate da ricerche future. La prima è la scarsa numerosità del campione che non consente la generalizzazione dei risultati ottenuti; una ricerca analoga dunque potrebbe essere condotta su un campione più ampio. In secondo luogo l'analisi è stata condotta ripartendo il modello in tre parti, ciascuna delle quali è stata esaminata in maniera indipendente utilizzando la tecnica dei minimi quadrati a due stadi (2SLS) per variabili latenti. Nonostante tale tecnica garantisca elevate performance in presenza di una limitata numerosità campionaria (Bollen, 1986), idealmente le ipotesi del modello dovrebbero essere testate simultaneamente mediante *structural equation modelling*.

Ulteriori ricerche sul tema potrebbero contribuire ad ampliare la comprensione del legame esistente tra stimoli edonistici e *consumer behavior* e soprattutto fornire una visione più chiara del ruolo che tali stimoli assumono nelle strategie competitive dei retailer.

Con riferimento al primo aspetto, sarebbe opportuno dedicare una maggiore attenzione all'effetto dei servizi edonistici esterni; sebbene infatti sia noto che tali servizi facilitano un coinvolgimento di tipo emozionale nei confronti del retailer e contribuiscono ad aumentare l'apertura del punto vendita (Botti, 2001), mancano ancora studi che approfondiscono in maniera specifica l'influenza che essi hanno sugli stati emozionali e sul comportamento del consumatore.

Con riferimento al secondo aspetto, appare sicuramente indispensabile la proposta di ulteriori contributi che affrontino il tema della integrazione fra retail ed entertainment da una prospettiva manageriale. Al riguardo alcuni temi di potenziale interesse sono i seguenti:

- **Il ruolo dell'entertainment in diverse tipologie retail:** ad esempio, poiché le imprese industriali con identità di marca consolidata hanno investito ingenti risorse nella creazione di *flagship store* allestiti con elementi di intrattenimento tematizzati rispetto ai valori della marca (Kozinets et al., 2002, Napolitano, De Nisco, 2003), si potrebbe analizzare l'impatto di tali tipologie di entertainment sul *brand building*. Simili ricerche potrebbero essere condotte anche su musei e parchi a tema;
- **Multianchoring e posizionamento:** a differenza dei retailer tradizionali, le strutture commerciali *entertainment oriented* generano traffico attraverso un mix di servizi commerciali ed extra-commerciali estremamente diversificato (*multianchoring*) (Beyard et alii, 2001). Potenziali nuove ricerche potrebbero dunque approfondire i pattern di complementarità

esistenti fra attività di shopping e modalità di fruizione del tempo libero al fine di contribuire alla corretta definizione del tenant-mix e delle corrispondenti scelte di posizionamento;

- **Entertainment ed equilibrio dei rapporti di canale:** una potenziale ricerca potrebbe essere finalizzata a fare chiarezza sull'impatto dell'offerta di entertainment sugli equilibri dei rapporti di canale e indagare le possibili aree di cooperazione fra i diversi attori del sistema. Se da una parte infatti l'offerta di servizi di intrattenimento favorisce il rafforzamento della *corporate identity* dell'impresa commerciale con conseguente incremento della *store loyalty* (Cristini, 2001), dall'altra parte, alla luce delle sinergie esistenti fra *store* e *brand image*, le scelte di intrattenimento del retailer possono favorire anche l'impresa industriale, purchè vi sia coerenza fra la tipologia di entertainment proposta e gli obiettivi di posizionamento della marca (Castaldo, Botti, 2001);

- **Valutazione ed analisi dei costi dell'entertainment:** le iniziative di *retail entertainment* richiedono un maggior numero di visitatori rispetto ai centri commerciali tradizionali per coprire i più elevati costi derivanti dall'inserimento e dalla gestione delle soluzioni di intrattenimento (Beyard *et alii*, 2001). Alcuni di tali costi sono palesemente collegati alle soluzioni adottate, come ad esempio i costi di acquisto di materiali e servizi e i costi di marketing; altri – come i costi del personale e i costi dello spazio - pur essendo direttamente imputabili all'entertainment sono invece di più difficile individuazione (Bertozzi, 2001). La definizione di una metodologia che consenta una corretta quantificazione di tali costi sarebbe dunque di estrema utilità sia per un'efficace pianificazione delle strategie di *entertainment*, sia per la valutazione ex-post dei risultati conseguiti.

BIBLIOGRAFIA

- Arnold, M.J. and Reynolds, K.E. (2003), "Hedonic Shopping Motivations", *Journal of Retailing*, vol. 79 n.1, pp. 77-95.
- Aubert-Gamet, V. and Cova, B. (1999), "Servicescapes: From Modern Non-Places to Postmodern Common Placet", *Journal of Business Research*, vol. 44 n. 1, pp. 37-45.
- Babin, D.J. Darden, W.R. and Griffin M. (1994), "Work and/or Fun: Measuring Hedonic and Utilitarian Shopping Value", *Journal of Consumer Research*, vol. 20 n. 4, pp. 644-656.
- Barney, J.B., (1986), "Organizational Culture: Can It Be a Source of Competitive Advantage?", *Academy of Management Review*, vol. 11 n. 3, pp. 656-665.
- Barney, J.B., (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, vol. 17 n. 1, pp. 99-120.
- Bateson J.E.G. (1985), "Retailing and Services Marketing: Friends or Foes?", *Journal of Retailing*, vol. 61 n. 4, pp.11-13.
- Bellenger D.N., Korgaonkar P.K. (1980), "Profiling the Recreational Shopper", *Journal of Retailing*, vol. 56 n. 3, pp. 77-92.
- Bellenger D.N., Robertson D.H., Greenberg B.A. (1977), "Shopping Center Patronage Motives", *Journal of Retailing*, vol. 53 n. 2, pp. 29-38
- Berry L.L. (1983), "Relationship Marketing", in Berry, L.L. Shostack, G.L. and Upah, G.D. (eds.), *Emerging Perspectives of Services Marketing*, American Marketing Associations, Chicago.
- Berry L.L. (1995), "Relationship Marketing of Services – Growing Interests, Emerging Perspectives", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23 n. 4, pp. 236-245.
- Berry L.L. (1996), "Retailers with a Future", *Marketing Management*, vol. 5 n.1, pp. 36-46.
- Berry, L.L. Carbone, L.P. and Haeckel, S.H. (2002), "Managing the Total Customer Experience", *Mit Sloan Management Review*, vol. 43 n. 3, pp. 85-89.
- Bertozi, P. (2001), "Gli Strumenti di Intrattenimento a Disposizione dell'Impresa di Distribuzione: Costi e Benefici", *Micro & Macro Marketing*, n. 3, pp. 413-431.
- Bessom R.M., Jackson D.W. (1975), "Service Retailing: A Strategic Marketing Approach", *Journal of Retailing*, vol. 51 n. 2, pp.75-84.
- Bettencourt, L.A. (1997), "Consumer Voluntary Performance: Customers as Partners In Service Delivery", *Journal of Retailing*, vol. 73 n. 3, pp.383-406.
- Beyard, M.D. Braun, R.E. McLaughlin, H. Philips, P.L. and Rubin, M.S. (principal authors) (2001), *Developing Retail Entertainment Destinations*, Urban Land Institute, Washington.
- Bitner, M.J. (1992), "Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Consumer and Employees", *Journal of Marketing*, vol. 56 n. 2, pp. 57-71.
- Bloch, P.H. and Richins, M.L. (1983), "Shopping Without Purchase: An Investigation of Consumer Browsing Behavior", *Advances in Consumer Research*, vol. 10 n. 1, pp.389-393.
- Bloch, P.H. Ridgway, N.M. and Dawson, S.A. (1994), "The Shopping Mall as Consumer Habitat", *Journal of Retailing*, vol. 70 n.1, pp.23-42.
- Block, P. Ridgway, N.M. and Nelson, J.E. (1991), "Leisure and The Shopping Mall", *Advances in consumer research*, vol. 18 n. 1, pp. 445-452.
- Bollen, K.A. (1996), "An Alternative Two Stage Least Squares (2SLS) Estimators for Latent Variable Equations", *Psychometrica*, vol. 61 n. 1, pp. 109-121.
- Botti, S. (2001), "Servizi Commerciali, Coinvolgimento dell'Acquirente e Ambiente di Vendita", in Castaldo, S. (ed.), *Retailing & Innovazione*, Egea, Milano, pp. 159-184.
- Carbone, L.P. and Haekel, S.H. (1994), "Engineering Customer Experiences", *Marketing Management*, vol. 3 n. 3, pp. 9-19.
- Castaldo, S. (2001), "L'Innovazione Distributiva", in Castaldo, S. (ed.), *Retailing & Innovazione*, Egea, Milano, pp. 1-38.

- Castaldo, S. and Botti, C. (2001), "Lo Shopping ", in Castaldo, S. (ed.), *Retailing & Innovazione*, Egea, Milano, pp. 185-213.
- Castaldo, S. and Premazzi, K. (2001), "Le Strategie di Posizionamento", in Castaldo, S. (ed.), *Retailing & Innovazione*, Egea, Milano, pp. 39-87.
- Cristini G. (2001), "Corporate identity delle insegne distributive e strategie di comunicazione: note sul caso italiano", *Micro & Macro Marketing*, n.3, pp. 433-460.
- CNCC, (2002), *L'Industria dei Centri Commerciali in Italia*. Directory Soci, Milano.
- Dawson, S. Bloch, P.H. and Ridgway, N. M. (1990), "Shopping Motives, Emotional States and Retail Outcomes", *Journal of Retailing*, vol. 66 n. 4, pp. 408-427.
- Donovan, R.J. and Rossiter, J.R., (1982), "Store Atmosphere: An Environmental Psychology Approach", *Journal of Retailing*, vol. 58 n. 1, pp. 34-57.
- Donovan, R.J. Rossiter, J.R. Marcoolyn, G. and Nesdale, A. (1994), "Store Atmosphere and Purchasing Behavior", *Journal of Retailing*, vol. 70 n.3, pp. 283-294.
- Eaglen, A. Lashley, C. and Thomas, R. (2000), "Modelling the Benefits of Training to Business Performance in Leisure Retailing", *Strategic Change*, vol. 9 n. 5, pp. 311-325.
- Eiglier, P. and Langeard, E. (1987), *Servuction*, McGraw-Hill, Paris.
- Elg, U. (2003), "Retail Market Orientation: a Preliminary Framework", *International journal of Retail & Distribution Management*, vol. 31 n. 2, pp. 107-117.
- Finn, A. and Louviere, J.J. (1996), "Shopping Center Image, Consideration and Choice: Anchor Store Contribution", *Journal of Business Research*, vol. 35 n.3, pp. 241-251.
- George, W.R. (1977), "The Retailing of Services – A Challenging Future", *Journal of Retailing*, vol. 53 n. 3, pp. 85-98.
- Grant, R.M. (1991a), "The Resource Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", *California Management Review*, vol. 33 n. 3, pp. 114-135.
- Grant, R.M., (1991b), *Contemporary Strategy Analysis. Concepts, Techniques, Applications*, Blackwell, Oxford.
- Grönroos, C. (2000), *Service Management and Marketing. A Customer Relationship Management Approach*, John Wiley & Sons, New York.
- Guy, C. (1994), *The Retail Development Process*, Clifford Guy, New York, Routledge.
- Hamel, G. and Prahalad, C.K. (1994), *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Boston.
- Hirschman, E.C. and Holbrook, M.B. (1982), "Hedonic Consumption: Emerging Concepts, Methods and Propositions", *Journal of Marketing*, n. 46 n. 3, pp. 92-101.
- Holbrook, M.B. and Hirschman, E.C. (1982), "The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings and Fun", *Journal of Consumer Research*, vol. 9 n.2, pp. 132-240.
- Homburg, C. Hoyer, W.D. and Fassnacht, M. (2002), "Service Orientation of a Retailer's Business Strategy: Dimensions, Antecedents and Performance Outcomes", *Journal of Marketing*, vol. 66 n. 4, pp. 86-101.
- Howard, E. (1997), "The Management of Shopping Centres: Conflict or Collaboration?", *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, vol. 7 n. 3, pp. 263-285.
- Jaworsky, B.J. and Kohli, A.K. (1993), "Market Orientation: Antecedents and Consequences", *Journal of Marketing*, vol. 57 n. 3, pp. 53-70.
- Jones, M.A. (1999), "Entertaining Shopping Experience: An Exploratory Investigation", *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 6 n.1, pp. 129-139.
- Kotler, P. (1973), "Atmospherics as a Marketing Tool", *Journal of Retailing*, vol. 49 n. 3, pp. 48-56.
- Kozinets, R.V. Sherry, J.F. DeBerry-Spence, B. Duhachek, A. Nuttavuthisit, K. and Storm, D. (2002), "Themed Flagship Store in the New Millennium: Theory, Practice, Prospects", *Journal of Retailing*, vol. 78 n. 1, pp. 17-29.
- Kumar, N. (1997), "The Revolution in Retailing: From Market Driven To Market Driving", *Long Range Planning*, vol. 30 n. 6, pp.830-835.

- Kumar, V. and Karande, K. (2000), "The Effect of Retail Store Environment on Retailer Performance", *Journal of Business Research*, vol. 49 n. 2, pp. 167-181.
- Lasalle, D. and Britton, T.A. (2003), *Priceless: Turning Ordinary Products into Extraordinary Experiences*, Harvard Business School Press, Boston.
- Lawrence, P. R. and Lorsch, J.W. (1967), *Organisation and Environment*, Irwin, Homewood, Illinois.
- Liu, H. and Davies, G. (1997), "Market Orientation in Uk Multiple Retail Companies: Nature and Pattern", *International Journal of Service Industry Management*, vol. 8 n. 2, pp. 170-187.
- Lovelock, C. (1984), *Services Marketing. Text, Cases and Reading*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, New Jersey.
- Lovelock, C. (1994), *Product plus. How product + Service = Competitive Advantage*, McGraw-Hill, New York.
- Lytle, R.S. Hom, P.W and Mokwa, M.P. (1998), "Serv*Or: A Managerial Measure of Organizational Service-Orientedness", *Journal of Retailing*, vol. 74 n. 4, pp. 455-489.
- Ministero delle Attività Produttive, (2003), *Il Commercio al Dettaglio e all'Ingrosso in Italia*, www.minindustria.it/osservatori/commercio.
- Ministero delle Attività Produttive, (2002), *Rapporto sugli aspetti strutturali del sistema distributivo italiano*, Roma.
- Napolitano M.R., De Nisco A. (2003), "La rappresentazione dell'identità di marca attraverso i luoghi di acquisto: la brand experience e i flagship store", *Industria & Distribuzione*, n. 2, pp. 13-30.
- Napolitano, M.R. Resciniti, R. and De Nisco A. (2003), "Retail, entertainment e creazione di valore. Un'indagine sui centri commerciali in Italia", *Industria & Distribuzione*, n. 4, pp. 51-67.
- Normann, R. (1993), *Service Management: Strategy and Leadership in Service Business*, John Wiley & Sons, New York.
- Peteraf, M.A. (1993), "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource Based View", *Strategic Management Journal*, vol. 14 n. 3, pp. 179-191.
- Pine II, B.J. and Gilmore, J.H. (1999), *The Experience Economy: Work Is Theatre & Every Business A Stage*, Harvard Business School Press, Boston.
- Prahalad, C.K. and Ramaswamy, Venkat (2004), *The Future of Competition. Co-Creating Unique Value with Customers*, Harvard Business School Press, Boston
- Resciniti, R. (2004), *Il marketing orientato all'esperienza. L'intrattenimento nella relazione con il consumatore*, ESI, Napoli.
- Roy, A. (1994), "Correlates of Mall Visit Frequency", *Journal of Retailing*, vol. 70 n. 2, pp. 139-161.
- Rust, R.T. Zahorik, A.J. and Keiningham, T.L. (1995), "Return on Quality (Roq): Making Service Quality Financially Accountable", *Journal of Marketing*, vol. 59 n.2 , pp. 58-70.
- Turley, L.W. and Chebat, J. (2002), "Linking Retail Strategy, Atmospheric Design and Shopping Behavior", *Journal of Marketing Management*, vol. 18 n. 1/2, pp. 125-144.
- Turley, L.W. and Milliman, R.E. (2000), "Atmospheric Effects on Shopping Behavior: A Review of the Experimental Evidence", *Journal of Business Research*, vol. 49 n.2 , pp. 193-211.
- Vázquez, R. Rodriguez-Del Bosque, I. Diaz, A.M. and Ruiz, A.V. (2001), "Service Quality in Supermarket Retailing: Identifying Critical Service Experiences", *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 8 n. 1, pp. 1-14.
- Wakefield, K.L. and Baker J. (1998), "Excitement at the Mall: Determinants and Effects on Shopping Response", *Journal of Retailing*, vol. 74 n. 4, pp.515-539.
- Weinberg, P. and Gottwald, W. (1982), "Impulsive Consumer Buying as a Result of Emotions", *Journal of Business Research*, vol. 10 n. 1, pp. 43-57.
- Wernefelt, B. (1984), "A Resource Based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, vol. 5 n. 2, pp. 171-180.
- Wernefelt, B. (1989), "From Critical Resource to Corporate Strategy", *Journal of General Management*, vol. 14 n. 3, pp. 4-12.

Zeithaml, V.A. Varadarajan, P.R. and Zeithaml, C.P. (1988), "The Contingency Approach: Its Foundations And Relevance To Theory Building And Research in Marketing", *European Journal of Marketing*, vol. 22 n. 7, pp.37-64.

APPENDICE.

I SERVIZI EDONISTICI ESTERNI OGGETTO DI INDAGINE

Spettacoli ed eventi
Eventi musicali, culturali, televisivi, ecc Mostre (artistiche, fotografiche, ecc) Personaggi famosi Eventi e iniziative a carattere sociale Concorsi a premi Sponsorizzazione e/o organizzazione di eventi sportivi Iniziative legate alla promozione turistica del territorio (es. degustazione di prodotti tipici)
Aree leisure
Piazza Sala bingo Cineplex/Multiplex Centro per eventi /sala congressi Sala bowling Discoteca/night club Sala giochi/game plex Piscina/acquaparco Fitness center Impianto sportivo polivalente Solarium/centro estetico Internet point Area giochi bambini Parco pubblico
Aree e servizi di ristoro
Food court Bar/gelateria Ristorante/pizzeria Fast Food Rosticceria/take away Pub/birreria/wine bar