

Mauro Caputo, Ordinario di Economia e organizzazione aziendale
Facoltà di Ingegneria, Università degli Studi di Salerno
caputo@bridge.diima.unisa.it

e

Riccardo Resciniti, Associato di Economia e gestione delle imprese
Facoltà di Economia, Università degli Studi del Sannio
resciniti@unisannio.it

Il fattore intrattenimento nelle strategie di marketing: presupposti e applicazioni

1. Il fenomeno indagato

Negli ultimi anni l'intrattenimento è diventato un'importante leva gestionale che le imprese possono utilizzare nel rapporto con i consumatori. L'integrazione dell'offerta con utilità aggiuntive volte alla soddisfazione di bisogni di svago o divertimento, infatti, può essere un fattore di differenziazione in grado di arricchire in maniera determinante l'esperienza di consumo e quella di acquisto. Sviluppando parossisticamente il discorso, c'è chi ritiene addirittura che l'importanza raggiunta dal “fattore *entertainment*” nelle politiche gestionali delle imprese sia tale che la distinzione tra *entertainment* e resto dell'economia sia ormai caduta (Wolf, 2000).

In realtà, senza giungere a tali conclusioni estreme, sembra ormai evidente negli attuali scenari economici la formazione di *metamercati* generati dalla convergenza tra settore dell'intrattenimento ed altri settori, in special modo quelli del commercio e dei servizi. L'arricchimento dell'offerta con funzioni d'uso volte alla soddisfazione di bisogni di natura ricreativa, infatti, favorisce lo sviluppo di mercati di natura composita, quali il *retailtainment*, il *mobile entertainment*, l'*edutainment* o l'*infotainment*, dove la componente d'intrattenimento si unisce a quelle tipiche rispettivamente del commercio, della telecomunicazione mobile, dell'educazione o dell'offerta di informazioni.

Pur non essendo del tutto nuovo, il fenomeno acquista oggi particolare rilevanza per la maggiore diffusione, per il peso che può assumere nelle strategie competitive delle imprese, per la trasversalità a settori diversi. Ne deriva un intensificarsi della letteratura sull'argomento, che testimonia la crescente attenzione verso una tendenza che sembra coinvolgere sempre più imprese.

Obiettivo del paper è analizzare, con particolare riferimento al settore commerciale ed a quello dei servizi, il ruolo che l'intrattenimento può avere nelle strategie di marketing delle imprese per differenziare l'offerta e per potenziare le relazioni con i consumatori, in modo da definirne i presupposti e gli ambiti di applicazione sul piano gestionale. A tale fine ci si avvale anche dei primi risultati di un'indagine empirica, che ha come principali ambiti di applicazione i metamercati del *retailtainment* e del *mobile entertainment*¹.

Il paper, dopo avere delineato il quadro teorico di riferimento attraverso l'analisi dei principali filoni di studio sull'argomento (paragrafo 2), analizza quali sono i fattori per cui l'intrattenimento rappresenta un'utile leva gestionale (paragrafo 3) e in che maniera questa è utilizzata dalle imprese per realizzare complementarità sul piano funzionale e su quello simbolico atte a soddisfare bisogni compositi dei consumatori (paragrafo 4).

¹ La scelta dei due metamercati si fonda proprio sulla loro importanza. Per primi risultati s'intende quelli conseguiti nelle fasi iniziali della ricerca relative all'analisi degli studi di settore ed all'indagine esplorativa condotta attraverso interviste ad alcuni operatori aziendali. A tale riguardo si vogliono ringraziare le imprese e i manager che hanno finora collaborato alla ricerca: Centro Commerciale “Le Porte di Napoli” (dr. Alfonso Fortunato), Coop Italia (dr. Leandro Pacelli, dr. Nazareno Tomassini), Tim (ing. Roberto Vannini, ing. Attilio Somma), Wind (dr. Paolo Baldriga, dr. Piergiorgo Petrolo). Un sincero ringraziamento va anche alla dott. Donatella Fortuna, della Facoltà di Economia dell'Università del Sannio, per il suo prezioso contributo all'attività di raccolta di dati e informazioni.

2. L'analisi della letteratura

La comprensione del fenomeno in esame richiede l'analisi di contributi di diversa matrice teorica, quali quelli rinvenibili nella letteratura in materia di comportamento del consumatore e *hedonic consumption*, di economia dell'esperienza e marketing esperienziale, di analisi competitiva e convergenza intersettoriale, di sociologia dei consumi.

Gli studi riconducibili al così detto filone “esperienziale” negli ultimi anni si sono arricchiti di significati e contenuti più ampi rispetto alle formulazioni originarie dei primi anni Ottanta che risalgono agli studi di Hirschman e Holbrook. Questi hanno evidenziato nell'ambito dell'analisi del comportamento del consumatore, l'importanza degli aspetti dell'esperienza di consumo collegati alle emozioni, alle percezioni sensoriali, all'immaginazione (*hedonic consumption*) (Hirschman, Holbrook, 1982)². Essi, infatti, argomentano come, soprattutto in settori come quelli della cultura, dell'arte e dell'intrattenimento, differenti sistemi di risposta del consumatore possono essere determinati da fattori non meramente razionali, giungendo alla definizione di un nuovo approccio d'analisi distinto da quelli tradizionali che considerano il consumatore come “logical thinker”. Tale *experiential view* – che si fonda sulla concezione dell'esperienza di consumo come attività volta alla ricerca di fantasie, sensazioni e divertimenti – si contrappone all'*information processing view* – che si basa sulla razionalità logica del processo decisionale – in relazione a tutte le principali variabili del comportamento del consumatore, dagli input concernenti l'ambiente (prodotti, stimoli, comunicazioni) e il consumatore (risorse, obiettivi, coinvolgimento, attività di ricerca, differenze individuali), ai sistemi di risposta intervenienti (conoscenza, affetti, comportamento), ai conseguenti output che ne derivano (risultati del consumo, criteri di valutazione, apprendimento) (Holbrook, Hirschman, 1982).

È grande merito dei due autori avere sottolineato l'importanza dell'ampliamento degli studi sul consumatore anche a prodotti e servizi tradizionalmente trascurati, come quelli di tipo ludico o culturale, che rappresentano l'ambito privilegiato di applicazione dell'*hedonic approach*. Inoltre, nell'evoluzione degli studi, è forse merito ancora maggiore quello di avere indicato una nuova prospettiva d'indagine sui comportamenti del consumatore, dando risalto alla loro effettiva differenziazione ed all'importanza in tale ambito della componente edonistica.

Successivamente altri autori hanno dimostrato sul piano teorico e su quello empirico la natura composita dei processi di consumo, evidenziando come la componente razionale/funzionale e quella emozionale/edonistica spesso coesistano nelle scelte del consumatore, in modo da influenzarne congiuntamente anche il livello di soddisfazione (Venkatraman, MacInnis, 1985; Westbrook, Oliver, 1991; Mano, Oliver, 1993; Richins, 1994)³.

In anni più recenti taluni principi essenziali dell'*experiential view* hanno trovato più estesi ambiti di applicazione in nuovi approcci riferiti al marketing o, addirittura, all'economia delle imprese, là dove la sua affermazione ritardata trova giustificazione sia per i nuovi influssi culturali riconducibili alla diffusione del pensiero “postmoderno” (Podestà, Addis, 2003), sia per i fattori ambientali definiti nel prossimo paragrafo, che ampliano tanto i bisogni della domanda quanto le potenzialità dell'offerta di soddisfarli.

Schmitt (1999a; 1999b) propone, in contrasto con i modelli tradizionali di marketing, l'*Experiential Marketing*, che si caratterizza per quattro concetti-chiave: focus sull'esperienza di consumo, considerazione del consumo come esperienza olistica, riconoscimento dei driver sia razionali che emozionali del consumo, impiego di metodologie gestionali eclettiche. Egli distingue, quindi, cinque tipi di esperienze (*sensory, affective, creative-cognitive, physical e social-identity*) che il

² Per quanto concerne il *background* teorico multidisciplinare delle loro tesi (che considera contributi di sociologia, psicologia, estetica) si rinvia a quanto spiegato dagli autori stessi (Hirschman, Holbrook, 1982, pp. 93-94).

³ Generalmente si fa risalire a Levy (1959) il merito di avere anticipato come i prodotti possano avere anche un significato simbolico.

marketing può creare per i clienti attraverso i così detti *experience provider* (quali *communications, visual and verbal identity, product presence, co-branding, electronic media, people*).

Più ambiziosa è la proposta teorica dell’Economia delle esperienze, che considera la creazione di esperienze come la forma più evoluta di generazione del valore attraverso la gestione delle attività economiche come spettacoli in grado di coinvolgere emotivamente il cliente, sia quello finale che quello intermedio (Pine, Gilmore, 1999). In un sistema economico caratterizzato dalla varietà e dalla quantità crescente di beni e servizi offerti, infatti, il semplice miglioramento del rapporto tra qualità e costo non basta più. La quota di valore imputabile alle esperienze cresce in misura maggiore rispetto a quella di *commodity*, beni e servizi e, di conseguenza, le imprese devono offrire ai propri clienti “esperienze, ossia eventi che coinvolgono gli individui in maniera personale e degna di essere ricordata” (Pine, Gilmore, 1999, p. 14)⁴.

È ormai riconosciuto in letteratura che il concetto di esperienza possa essere esteso anche al processo di acquisto sia perché l’atto d’acquisto può configurarsi come atto di consumo, in quanto vengono consumati tutti i servizi offerti dal punto di vendita (Castaldo, Botti, 2001), sia perché le emozioni possono influenzare direttamente il desiderio ed il comportamento d’acquisto (Soscia, 2001), come ampiamente provato dalla psicologia ambientale⁵.

In definitiva, alla luce delle considerazioni svolte è possibile sottolineare, in quanto rilevante ai fini del presente lavoro, un progressivo ampliamento del campo di applicazione dell’approccio esperienziale verso due direzioni: esso si esteso negli ultimi anni, nella dimensione oggettiva, dalla considerazione di beni e servizi di tipo ludico o culturale a quella di beni e servizi di natura diversa⁶; nella dimensione soggettiva, dalla considerazione dei processi di consumo a quella anche dei processi di acquisto.

Altro filone di studi utile da considerare nel discorso che si sta conducendo è quello concernente il fenomeno della *convergenza* intersettoriale (Dezi, 1995; Valdani et al, 2001), ossia “il processo attraverso il quale settori precedentemente separati si trovano a essere parte di un unico grande metamerco”, per cui “imprese che prima operavano in mercati distinti tra loro, oggi si ritrovano a competere o a servire la stessa clientela” (Valdani, 2001, p. 32). La convergenza può manifestarsi in tre forme: *tra fornitori*, quando il cliente esprime la preferenza per soluzioni *bundle* capaci di soddisfare un insieme complesso di bisogni; *tra succedanei*, quando gli utilizzatori considerano come intercambiabili prodotti o servizi di imprese originariamente di natura diversa; *tra complementari o asimmetrici*, quando più prodotti o servizi rendono meglio se utilizzati congiuntamente anzi che separatamente, favorendo anche la soddisfazione di nuove priorità del cliente. Quest’ultimo tipo di convergenza rappresenta la forma più interessante, nella misura in cui si realizzano sistemi integrati d’offerta in grado di generare un valore complessivo maggiore di quello prodotto dalle singole parti, come è il caso dei centri commerciali o della filiera del *mobile entertainment*.

Infine, un proficuo contributo in termini di contenuti e di ampliamento della visuale d’indagine viene dagli studi di sociologia dei consumi, che analizzano come le imprese creano nuovi motivi di consumo e di differenziazione dell’offerta per superare i vincoli dei mercati maturi e dell’elevata standardizzazione delle produzioni. L’attenzione si rivolge criticamente all’“implosione” tra il consumo e gli altri aspetti della vita sociale e soprattutto ai rischi dell’uso delle forme di spettacolo come strumento per “incantare” il consumatore e indurlo a comprare (Ritzer, 2000).

Il volume antesignano in tal senso è quello di Debord (1967) che, nel solco della teoria marxista, aveva già preconizzato negli anni sessanta che in una società dove “lo spettacolo è la principale produzione” (p. 57), la spettacolarizzazione costituisce la vera essenza della merce che non è più

⁴ Il merito di Pine e Gilmore è proprio quello di aver considerato l’esperienza nella sua dimensione economica: secondo tali autori (pp. 16-17) il tasso di crescita annuo dell’occupazione e quello del PIL dal 1959 al 1996 negli Usa sono stati per le commodity rispettivamente -0,7% e 5,6%, per i prodotti manifatturieri 0,5% e 6,4%, per i servizi 2,7% e 8,5%, per le “esperienze”, invece, 5,3% e 8,9%.

⁵ Per una rassegna dei contributi della psicologia ambientale, si rinvia a Castaldo, Botti (2001).

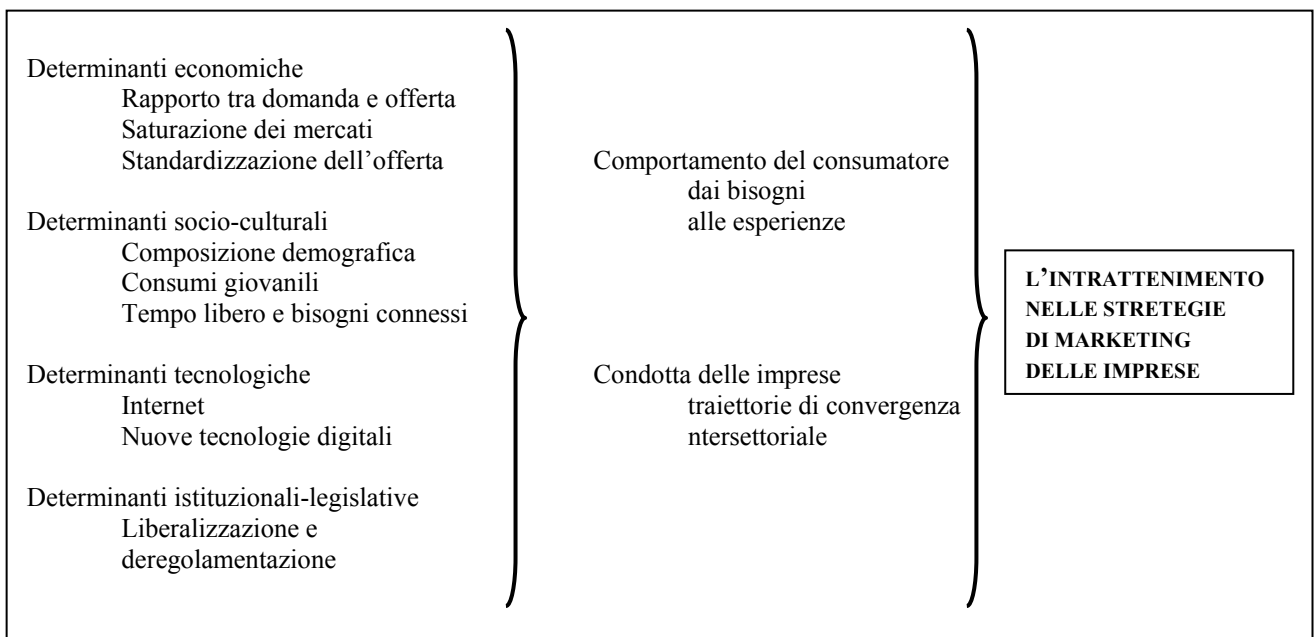
⁶ Addirittura secondo alcuni comprende beni e servizi di tutti i tipi (Wolf, 2000)

acquistata per la sua funzione d’uso, bensì per il suo valore simbolico, generando per le masse una condizione di “consumo alienato” in aggiunta a quella della “produzione alienata” (pp. 70-74). In anni più recenti, il tema è stato ripreso e sviluppato in relazione alla supremazia del consumo sulla produzione che caratterizza la società post-moderna (Baudrillard, 1991), sottolineando il ruolo delle forme d’intrattenimento per attrarre le persone ed indurle ad acquistare. L’attenzione si sofferma soprattutto sui nuovi luoghi di consumo⁷, definiti come “supermerci” (Codeluppi, 2000) o “cattedrali di consumo” (Ritzer, 2000), e sulla loro spettacolarizzazione, necessaria per ravvivare le emozioni dove l’eccesso di razionalizzazione degli strumenti di consumo produce il disincanto dei consumatori.

3. Le determinanti ambientali e strategiche

Il processo di genesi del fenomeno indagato può essere ricondotto a determinanti ambientali e strategiche, delle quali di seguito si analizzeranno le principali, che concernono le diverse componenti – economiche, socio-culturali, tecnologiche, giuridico-istituzionali – del contesto di riferimento (figura 1). La comprensione del fenomeno in esame non può prescindere, infatti, dalla sua contestualizzazione nell’ambiente in cui esso si genera e si sviluppa, nel rispetto del principio generale per cui i comportamenti delle imprese devono essere sempre analizzati alla luce delle relazioni con i sovra-sistemi esterni (Golinelli, 2000, pp. 54 ss.).

FIGURA 1 – L’INTRATTENIMENTO NELLE STRATEGIE DI MARKETING: DETERMINANTI AMBIENTALI E STRATEGICHE



Le determinanti economiche: il rapporto tra domanda e offerta

Tra i principali fattori che concorrono alla formazione del fenomeno indagato è la configurazione dell’attuale sistema economico, sempre più caratterizzato da fenomeni quali la strutturale sovrabbondanza dell’offerta, la sostanziale intercambiabilità di beni e servizi e la crescente

⁷ Gli individui trascorrono gran parte del loro tempo libero in luoghi sempre più strutturati per favorire l’attività d’acquisto: centri commerciali, ipermercati, *concept store*, ristoranti, alberghi, parchi a tema, discoteche, cinema multisala, ma anche aeroporti, musei, università.

possibilità di accesso ad essi, che favoriscono il prevalere del momento del consumo su quello della produzione.

Da quando è stato stigmatizzato tra gli anni '50 e '60, con espressioni quali *affluent society* (Galbraith, 1958), *age of high mass consumption* (Rostow, 1960), *mass consumption society* (Katona, 1964), l'affrancamento della nostra società dalla urgente necessità di soddisfare le esigenze primarie, è risultato sempre più evidente il capovolgimento del rapporto tra produzione e consumo. Prodotti e servizi crescono per quantità, qualità, varietà e ricchezza di contenuti, al fine di soddisfare una domanda sempre più esigente e più influente. In un sistema economico caratterizzato dalla differenziazione e dalla quantità crescente dell'offerta, infatti, il semplice miglioramento del rapporto tra qualità e costo non basta più. Ne deriva, dunque, l'importanza per le imprese di integrare con utilità aggiuntive la propria offerta e potenziare le relazioni con i clienti. Beni e servizi, pertanto, si vanno arricchendo di attributi sempre più svariati e distanti da quelli originari di tipo funzionale, passando dalle utilità fondamentali, a quelle supplementari di tipo strumentale, fino a quelle aggiunte di natura accessoria o voluttuaria.

Il problema della saturazione dei mercati e della sostanziale scarsa differenziazione dell'offerta non riguarda solo il settore dell'industria, ma anche quelli del commercio e dei servizi, risultando particolarmente evidente nella grande distribuzione e nella telefonia mobile, comparti qui assunti a riferimento principale.

Nel settore commerciale cresce la necessità di distinguere il punto di vendita nella percezione del cliente attraverso strumenti diversi da quelli funzionali all'approvvigionamento in senso stretto (assortimento, economicità, livello di servizio, specializzazione). Il processo di concentrazione che ha caratterizzato da qualche decennio il settore distributivo (Lugli, 1976, 1978; Spranzi, 1986; Zaninotto, 1989), favorendone la modernizzazione (Sicca, 1990, Fontana, 1993; Dayan, Sbrana, 1994; Baccarani, 1997) e accrescendone il potere di canale (Varaldo, 1971; Varaldo, Fornari, 1998; Lugli, 1999), com'è noto, ha consentito importanti benefici nelle attività di approvvigionamento e di vendita. Tuttavia, in un contesto competitivo sempre più saturo di beni, insegne e messaggi di comunicazione, la qualità funzionale connessa ai miglioramenti di efficienza e di efficacia è una condizione necessaria ma non più sufficiente. La concorrenza e le relazioni con il consumatore si spostano su altre dimensioni evocative o emozionali che possono valorizzare l'esperienza fisica dell'acquisto, tra cui le forme di spettacolarizzazione dei nuovi luoghi di consumo e gli strumenti d'intrattenimento sembrano avere un rilievo crescente nel conferire identità distintiva all'insegna (Pellegrini, 2001). Come è stato notato, infatti, l'eccesso di razionalizzazione delle strutture di vendite, perseguita per migliorare l'efficienza, l'assortimento ed il controllo informativo, dopo una prima fase di “incanto” ha prodotto il “disincanto” dei consumatori, che possono essere “reincantati” solo mediante un'ulteriore crescita del contenuto spettacolare ed emozionale dell'offerta (Ritzer, 2000).

Allo stesso modo le imprese della telefonia mobile si sono sempre focalizzate soprattutto sulla fornitura di servizi di comunicazione efficienti e di elevata qualità, ma questo ormai non è più sufficiente. Difatti, le analisi evidenziano come in un mercato saturo, caratterizzato da una vasta base di prepagato (circa l'87% degli abbonamenti totali) e tassi di penetrazione del 90%, in cui le comunicazioni verbali sono diventate una *commodity*, saranno proprio i servizi d'intrattenimento a far crescere l'Arpu (*average revenue per user*)⁸. Si prevede, infatti, una crescita del business dai 1,5 miliardi di euro del 2001 ai 15,4 miliardi di euro nel 2005⁹.

⁸ Si vedano, al riguardo, i seguenti rapporti Gartner, *Games and entertainment within the mobile phone industry*, aprile 2002; Booz-Allen & Hamilton, *Future mobile entertainment scenarios*, marzo 2003; Gartner, *Trends in mobile data services*, 2003; Ovum, *Italy mobile market*, giugno 2003. Wiener S.N., *The state of mobile entertainment*, Mobile Entertainment Forum (MEF), 2003.

⁹ La stima è della Booz-Allen & Hamilton, *Future mobile entertainment scenarios*, marzo 2003.

Le determinanti socio-culturali

Tra i principali fattori socio-culturali che contribuiscono alla genesi ed allo sviluppo del fenomeno indagato, hanno sicuramente grande rilevanza la crescita dei consumi giovanili e la rivalutazione del concetto di tempo libero e dei bisogni connessi.

Sotto il primo profilo va sottolineato come il maggiore potere d'acquisto che hanno adolescenti e bambini dell'ultima generazione incida notevolmente sulla tipologia dei consumi e, quindi, sulle scelte delle imprese. Da una recente ricerca Eurispes emerge, ad esempio, che l'85% degli adolescenti possiede almeno un cellulare e lo cambia ogni 12-16 mesi. Inevitabilmente ciò si traduce in un uso diverso del cellulare rispetto alla destinazione originaria prevalentemente per i professionisti. Le analisi di settore, infatti, dimostrano un interesse crescente dei consumatori più giovani per il *mobile gaming*, visto come un'attività in grado di riempire i vuoti durante la giornata, e quindi con una funzione d'uso diversa rispetto alla console per giochi, che soddisfa esigenze ludiche circoscritte nello spazio e nel tempo¹⁰. Anche se si caratterizza da una propensione a pagare piuttosto bassa, il target dei giovani utenti risulta di grande interesse. Gli operatori registrano un emergente comportamento di consumo “a-razionale”, che si riconduce all'esistenza di una fascia di baby-consumatori che preferiscono limitarsi ad uno “squillo” in luogo di una telefonata, spendendo invece per servizi a contenuto ludico che hanno costi unitari ben più alti.

Di portata ancora maggiore è l'attuale rilevanza del tempo libero e dei connessi bisogni. Nella società post-industriale, infatti, esso è diventato, sulla spinta di vari fattori¹¹, un fenomeno di massa di enorme importanza, non tanto – o non solo – per la sua presunta e discussa crescita quantitativa¹², quanto per la sua profonda rivalutazione etica, che ha importanti ripercussioni anche nei rapporti tra imprese e consumatori, generando nuovi bisogni da soddisfare e nuove forme mediante cui farlo.

Il concetto di tempo libero, come tipico prodotto culturale, infatti, ha avuto una profonda riconsiderazione¹³, quale dimensione della vita umana cui riconoscere pari ed autonoma dignità rispetto alla dimensione lavorativa, in quanto a questa *complementare* nel processo di autorealizzazione della persona¹⁴. Dell'attuale concezione del tempo libero meritano di essere sottolineati, ai fini del presente lavoro, almeno due elementi, ai quali si collegano nuovi bisogni o nuove forme di fruizione: il maggiore *valore* economico come risorsa scarsa e la *pervasività* nella vita umana (Resciniti, 2002).

Per quanto concerne il primo aspetto, il tempo (libero) di cui disporre in maniera discrezionale¹⁵ è sempre più una risorsa scarsa di grande valore, per la quale gli individui sono disposti a pagare, tanto per acquisirne la disponibilità, quanto per impiegarla nel modo migliore. Il maggiore valore del tempo libero si esplica, da un lato, nella diffusione di prodotti e servizi che consentono di

¹⁰ Gartner, *Trends in mobile data services*, 2003.

¹¹ Tra i fattori ricordati in letteratura: l'aumento della produttività del lavoro, la riduzione e la flessibilità degli orari di lavoro, l'aumento del reddito medio, la diffusione dei *single*, la maggiore autonomia di movimento e capacità di spesa dei giovani, il più alto livello medio di istruzione, il crescente peso dei modelli comportamentali dello *star system*, la facilità di mobilità, il prolungamento della vita media.

¹² Per una rassegna dei contrastanti risultati di statistiche e ricerche empiriche sul tema, De Masi (1999, p. 204), Vogel (2001, pp. 5-9), Guerra (2002, p. 216).

¹³ La recente Indagine Multiscopo (Istat, 2002) conferma come nell'opinione comune si facciano strada nuovi modi più qualificanti di concepire il tempo libero. Meno di un quinto degli italiani, infatti, definisce il tempo libero come mero “tempo al di fuori del lavoro e della scuola”, mentre accanto a questa interpretazione di tipo residuale ed a quelle tradizionali di tipo ricreativo (riposo/relax, divertimento), hanno peso consistente altre più edificanti che considerano il tempo libero come “tempo socializzante” (con la famiglia, gli amici, il partner) o “tempo disponibile per sé”. Inoltre, quasi un quarto degli italiani non ritiene assolutamente distinti tempo di lavoro e tempo libero e tale quota sale al 34% se si considerano solo le professioni meno vincolate (dirigenti, imprenditori, liberi professionisti), che addirittura li reputano “completamente sovrapposti”.

¹⁴ È stato sottolineato in proposito come si stia realizzando un “epocale sdoganamento del concetto di tempo libero”, da spazio residuale rispetto al “tempo della prestazione” a spazio primario della *realizzazione del sé*, che richiede nuove e più adeguate categorie interpretative anche in ambito scientifico (Morcellini, 2002).

¹⁵ “Il tempo libero è quello il cui impiego può essere deciso in modo discrezionale dall'individuo al fine di soddisfare in senso lato i propri bisogni psico-fisici” (Valdani, Guenzi, 1998, p. 34).

risparmiare minuti o ore preziose (come cibi precotti, surgelati o semilavorati, forni a microonde ed altri elettrodomestici, fast food, catering, spesa a domicilio, collaborazioni domestiche, baby sitter, acquisti on line); dall'altro lato, nell'aumento di consumi per attività edonistiche e di svago (dal 1988 al 1999 è cresciuta del 97% nell'Unione Europea e del 27% in Italia)¹⁶, che s'accompagna a tendenze strutturali di lungo periodo quali la crescita del potenziale pro-capite di ore non lavorative permesso dalla maggiore produttività¹⁷, e soprattutto la crescita del numero di persone che fruiscono di attività culturali o d'intrattenimento (Istat, 2001).

Circa il secondo aspetto, variano le forme di fruizione del proprio tempo, in virtù di nuove tendenze comportamentali che favoriscono lo svolgimento combinato di attività di diversa natura, secondo un *orientamento policronico* (Hall, 1983). Il tempo libero è sempre meno vissuto come uno spazio prolungato, distinto, predeterminato e cadenzato nel tempo, quanto piuttosto come un'entità *pervasiva*, costituita da una serie di momenti variamente distribuiti durante la giornata o l'anno. Inoltre, si può notare la tendenza nei paesi più evoluti verso una riallocazione del *leisure time* in fine-settimana lunghi o in giorni di vacanza extra, in momenti vari del giorno, alla quale corrisponde un'irregolarità dei consumi e delle spese individuali in beni e servizi per il tempo libero (Vogel, 2001, p. 8). La propensione a costruire la vita quotidiana come un palinsesto di tante diverse attività, per cui si può godere dei benefici tipici del tempo libero (svago, riposo, relax, divertimento) anche in momenti della giornata non necessariamente dedicati al tempo libero (Wolf, 2000, pp. 51 ss), consente la fruizione di attività *leisure* in maniera frazionata e contestuale ad altre attività, così che le persone possono aspettarsi di essere intrattenute in qualsiasi momento della propria giornata: quando si fa shopping, si sceglie un'automobile, si va in banca, si viaggia, si lavora.

Le determinanti tecnologiche

Le nuove tecnologie, in particolare Internet e quelle digitali, sono generalmente considerate tra i principali fattori di creazione dei metamercati, in quanto favoriscono i processi di convergenza intersettoriale, come è accaduto nelle relazioni tra media, telecomunicazioni e informatica (Yoffie, 1997; Valdani, 2001).

Per il mobile entertainment le tecnologie digitali, consentendo che suoni, immagini e informazioni possano essere tradotti in unico segnale, prodotti da un unico fornitore, trasmessi tramite la medesima rete e ricevuti dallo stesso terminale, rappresentano una vera *conditio sine qua non*. Da quando il sistema WAP (*Wireless Application Protocol*) fu lanciato sul mercato nel 1999, numerosi sono stati i progressi tecnologici che hanno favorito la crescita del mercato: si diffondono portali come i-Mode, Vodafone Live!, i-Tim, così come le applicazioni Java, i messaggi MMS ed i servizi video-mobili. Di conseguenza le risorse e le funzionalità disponibili sui terminali mobili, come fotocamere, giochi, radio FM, lettori video e lettori MP3, diventano di uso comune¹⁸. Inoltre, un forte impulso allo sviluppo del *mobile entertainment* è esercitato dalla qualità crescente delle infrastrutture di rete, in termini di copertura, larghezza di banda, disponibilità, potenza, qualità di trasmissione e sicurezza¹⁹.

Un ruolo determinante delle tecnologie è rinvenibile anche nella distribuzione, soprattutto in termini tendenziali, con riferimento al metamercoato dell'intermediazione digitale che stimola traiettorie di

¹⁶ Il dato, che fa riferimento ai risultati dell'indagine *Household Budget Survey*, realizzata dall'Eurostat su rilevazioni campionarie, può essere così articolato: “spesa per ricreazione e cultura” +118% nell'Unione Europea e +31% in Italia; “spesa per viaggi ristoranti e alberghi” + 81% nell'Unione Europea, + 45% in Italia (Guerra, 2002).

¹⁷ È stato calcolato che il capitale di tempo libero nell'arco di una vita è passato dalle 25.000 ore del 1800, alle 45.000 del 1945, alle 135.000 del 1975, alle 226.000 di oggi (De Masi, 1999, p. 264).

¹⁸ Al crescere della quantità e della varietà di apparecchiature mobili, aumenta anche la necessità di una piattaforma unica che consenta agli sviluppatori di creare un'unica applicazione suscettibile di essere utilizzata su più apparecchi e su più sistemi operativi.

¹⁹ Sul rapporto tra tecnologie e soddisfazione del cliente per lo sviluppo del mobile entertainment, si veda Mandelli et al. (2003)

convergenza tra imprese e mercati differenti (Castaldo, 2001). In tale ambito, peraltro, le moderne tecnologie consentono alle imprese di distribuzione di arricchire la propria offerta di prodotti e informazioni con servizi d'intrattenimento, attraverso la costruzione di siti web strutturati come veri parchi gioco virtuali, il cui fine è quello di attirare l'attenzione del consumatore e indurlo all'acquisto elettronico o alla visita del punto di vendita fisico. Per quanto concerne specificamente lo sviluppo del *retailtainment*, le tecnologie ne possono essere considerate come una determinante indiretta, che giustifica l'apparente paradosso per cui parallelamente all'affermarsi dello spazio “virtuale” nel rapporto con i clienti, sono gli aspetti “fisici” connessi al negozio che acquistano maggiore rilevanza (Pellegrini, 2001) e spingono molte imprese a integrarsi a valle, come si vedrà nel paragrafo quarto.

Le determinanti legislative

Un altro fattore che può determinare indirettamente aggregazioni di servizi diversi in metamercati compositi è riconducibile all'ambiente legislativo e, in particolare, alla progressiva abolizione delle regole che favorivano la distinzione dei mercati sulla base di criteri giuridici e non economici. Gli effetti delle politiche di liberalizzazione e deregolamentazione sono particolarmente evidenti nel settore delle telecomunicazioni mobili (Pontarallo, 2003), dove hanno favorito diverse combinazioni di filiera tra gli originali settori della comunicazione visiva (televisione), sonora (telefonia) e dei dati (informatica), schiudendo alle imprese la possibilità di traiettorie di sviluppo convergenti (Ancarani, 2001) come quelle alla base del *mobile entertainment*.

Per quanto concerne il commercio, in letteratura si nota come la deregolamentazione introdotta dalla riforma del settore (legge Bersani) riduca le barriere protettive allo svolgimento dell'attività e con esse il vantaggio competitivo derivante dai monopoli spaziali di natura giuridica (Castaldo, 2001). Ne deriva che oggi il mercato va conquistato e difeso con nuove modalità di creazione del valore. A causa della maggiore diffusione delle grandi superfici di vendita, difatti, la dimensione di per sé non consente più vantaggi differenziali, se non si è in grado di soddisfare esigenze più complesse della domanda. In altri termini, il numero crescente di grandi strutture di vendita in territori contigui, ne riduce il bacino d'utenza e la forza attrattiva, richiedendo l'impiego di altri magneti, quali sono gli impianti e le attività *leisure* nei centri commerciali.

Il comportamento del consumatore: dai bisogni alle esperienze

I fattori ambientali prima ricordati hanno importanti ripercussioni sulla domanda, che grazie alla crescita delle alternative di acquisto e delle relative possibilità di accesso, diventa sempre più esigente (Fabris, 1999), tanto da fare spesso sottolineare il maggiore rilievo nel comportamento del consumatore del valore di scambio (simbolico, relazionale) rispetto al valore d'uso (funzionale ai bisogni primari) (Santucci, 2002).

Nelle discipline aziendali è pertanto oggi largamente condivisa la consapevolezza che il consumatore cerchi la soddisfazione di bisogni sempre più complessi e articolati ovvero, per usare un termine ormai molto diffuso, di *esperienze olistiche*, che esaudiscano esigenze/preferenze emozionali e edonistiche oltre che razionali e funzionali, tanto nei processi di consumo, quanto in quelli di acquisto. In tutte i tipi di scelta dei consumatori, infatti, coesistono una molteplicità di motivazioni, riconducibili alla dimensione *thinking* ed a quella *feeling*, che le imprese devono soddisfare aggregando *bundle* di attributi nell'offerta di prodotti e servizi.

Il fenomeno va contestualizzato nell'attuale economia post-industriale, in cui alle necessità primarie da soddisfare si aggiungono, si sovrappongono e si sostituiscono nuovi valori o bisogni “deboli” di ordine culturale o voluttuario (piacere individuale, qualità della vita, *loisir*, svago) (Lambin, 1998, pp. 85-100; De Masi, 1999, pp. 180-182). In tal senso è stato sottolineato come le imprese dovrebbero progettare la propria offerta in corrispondenza di nuove esigenze/preferenze, non legate solo a “stati di mancanza”, ma anche – e soprattutto – a “desideri” (Wolf, 2000).

Tuttavia, l'importanza raggiunta dalla soddisfazione dei bisogni di svago e divertimento, avvalorata dalle statistiche a livello europeo che mostrano come la spesa media familiare annua per il tempo

libero rimanga costante in relazione alla spesa totale²⁰, consente anche un'altra riflessione paradossale che potrebbe mettere in discussione le classificazioni tradizionali. Infatti, se la rigidità della percentuale di spesa dimostra che gli individui non rinunciano alla soddisfazione di bisogni tradizionalmente considerati superflui, si potrebbe forse notare che è il concetto di bisogno primario che si amplia nel comportamento del consumatore fino a valorizzare di conseguenza attributi precedentemente ritenuti secondari o accessori.

La condotta delle imprese e la convergenza intersettoriale

In risposta alle sollecitazioni dell'ambiente esterno e dell'evoluzione dei modelli di comportamento del consumatore, le imprese attivano strategie di collaborazione e competizione che incentivano il processo di *convergenza* intersettoriale. L'obiettivo è naturalmente quello di aggregare le competenze differenziate necessarie a fornire un'offerta in grado di soddisfare i bisogni compositi della domanda e creare complessivamente maggiore valore di quello prodotto dalle singoli operatori.

Nella filiera del mobile entertainment, ad esempio, si moltiplicano le alleanze e i conflitti tra i *content provider* (come Sega, Disney), che creano il contenuto originale o forniscono marchi, temi e personaggi, gli *application developers and designers* (come Codetoy, Centerscore, Ideaworks 3D), che sviluppano le applicazioni, i *publisher* (come Digital Bridges), che selezionano e aggregano i contenuti, i *service provider*, che mettono a disposizione l'hardware, i sistemi operativi e i software necessari²¹, i gestori di rete (come Vodafone) o i portali indipendenti (come Yahoo!) che forniscono l'attività di *portal provisioning*, gli operatori mobili (come Tim, Vodafone, Wind), i produttori dei telefoni cellulari (Nokia, Motorola, Siemens, Samsung, Sony Ericsson).

Processi di convergenza trovano attuazione anche nel *retailtainment*, dove si sviluppano nuovi format che mettono in discussione i confini definitivi tradizionali, come si descrive nel prossimo paragrafo. In particolare, imprese del commercio e dell'intrattenimento s'integrano reciprocamente per dare vita a sistemi interconnessi più ampi in grado di generare un valore maggiore della somma di quelli consentiti dalle semplici attività di acquisto, di visione dello spettacolo cinematografico o di consumo di pasti, che deriva dalla contestuale soddisfazione di grappoli di bisogni integrati di divertimento, interazione, socializzazione, shopping.

4. L'intrattenimento nei processi di acquisto e di consumo: implicazioni manageriali

L'intrattenimento come leva gestionale consente alle imprese di realizzare complementarità sul piano funzionale e su quello simbolico atte a soddisfare bisogni compositi dei consumatori, tanto nei processi di acquisto quanto in quelli di consumo. Esso può rispondere, dunque, sia all'obiettivo di potenziare le relazioni con una domanda sempre più esigente, sia a quello di differenziarsi rispetto alla concorrenza in un contesto competitivo che rende sempre più difficile agire sui prezzi.

È nel commercio e nei servizi che la leva intrattenimento può risultare più efficace nel rapporto con i consumatori, sebbene in certe circostanze e in determinate forme se ne possano servire anche le imprese industriali (tabella 1). Per queste può essere utile arricchire con utilità di svago o divertimento propri prodotti non originariamente dedicati a questo fine, quando si tratta di prodotti strumentali alla fruizione di servizi (ad esempio, i telefoni cellulari dotati di giochi e altre funzionalità essenzialmente ludiche) o quando si tratta di prodotti che possono avere funzioni d'uso di natura ludica o ricreativa, come nel caso di automobili utilizzate per vacanza e viaggi con la famiglia (ad esempio, si considerino gli accessori multimediali della Ford Galaxy). In questi due

²⁰ Tali indagini Eurostat fanno riferimento al confronto tra gli anni 1988, 1994, 1999; tuttavia, in Italia l'incidenza della spesa annua di tempo libero sul totale risulta invece in calo (Guerra, 2002).

²¹ Ruolo che può essere svolto dal wireless application service provider (Wasp), dall'operatore mobile o da un portale mobile.

casi l'intrattenimento consente, quindi, di realizzare complementarità sul piano funzionale, soddisfacendo bisogni compositi nei processi di consumo.

L'intrattenimento, tuttavia, è utile alle imprese industriali soprattutto quando si vuole raggiungere più direttamente i consumatori per trasmettere i valori della marca e coinvolgerli nella *brand experience*. Ciò può avvenire in due modi: innanzitutto attraverso la realizzazione di punti di vendita ad alto contenuto spettacolare in cui organizzare eventi, rappresentazioni, sperimentazioni, prove dei prodotti o altre forme d'intrattenimento, come nel caso, ad esempio, di imprese dotate di *brand* molto forti come le grandi *griffe* della moda e dell'abbigliamento (si pensi, ad esempio, all'Epicentro di Prada o ai Nike Town), le case automobilistiche (ad esempio, il parco Autostadt della Volkswagen), le imprese leader di giocattoli (Legoland a Gunzburg) o le grandi multinazionali del largo consumo (dalla Heineken Experience di Amsterdam al The World of Coca Cola di Atlanta, che da quando è stato aperto nel 1990 ad oggi ha avuto 12 milioni di spettatori²²). Inoltre, può avvenire attraverso la creazione di siti Internet (come quelli di Pepsi Cola o di Gap) strutturati come parchi tematici virtuali dove ascoltare musica, guardare video, divertirsi con videogiochi, partecipare a gare e giochi a premi, in modo da convincere il “visitatore” a trattenerci al fine di comunicargli valori del *brand* o acquisire informazioni su esigenze e preferenze di consumo. A tale riguardo, è stato provocatoriamente notato come Internet, consentendo anche ad imprese di settori tradizionali di arricchire la propria offerta di prodotti e informazioni con servizi d'intrattenimento, diventi esso stesso un fattore di trasformazione di qualsiasi impresa in impresa d'intrattenimento (Wolf, 2000, p. 189).

TABELLA 1 – L'INTRATTENIMENTO NELLE IMPRESE DI PRODUZIONE: ALCUNI ESEMPI

- *Nokia* ha dotato l'ultimo modello di telefono cellulare in commercializzazione di funzioni che ne favoriscono l'utilizzazione a fini ludici o di svago, come macchina fotografica, macchina da presa, giochi elettronici, archiviazione foto, messaggistica multimediale. *Samsung* ha lanciato sul mercato il modello camera phone SGH-V200, dotato di lenti rotanti a 180°, richiamando nella pubblicità immagini del film *Matrix*.
- *Ford* prevede la dotazione per le vetture modello Galaxy di “multimedia entertainment system”, comprendenti un videoregistratore, due cuffie, un pannello di selezione, prese per segnali d'ingresso, una presa di alimentazione a 12 volt, un telecomando e due schermi LCD integrati nei poggiatesta anteriori per la riproduzione di film e videogiochi, al fine di rendere più piacevole la vita a bordo durante il viaggio.
- *Prada* ha aperto a New York, a Soho, un negozio l'Epicentro che si sviluppa su circa 2.300 metri quadrati di cui solo 1.300 per la vendita, per poter ospitare video, performance ed eventi che coniugano moda e arte d'avanguardia, in modo da trasformare il punto di vendita in un moderno luogo d'incontro e socializzazione. Un secondo Epicentro è stato poi aperto a Tokyo.
- I *Nike Town*, i punti di vendita che Nike usa per promuovere i suoi prodotti, per le strutture di cui dispongono, sono quasi un mix di centro fitness, di music club, di parco multimediale, al cui interno i visitatori possono intrattenersi piacevolmente.
- *Volkswagen* ha aperto a Wolfsburg, la città in cui ha sede, un parco a tema Autostadt incentrato sul brand, in cui il visitatore può sperimentare le sensazioni di assistere al processo produttivo di una catena di montaggio in funzione o di stare al volante su un simulatore, può entrare in spazi appositamente allestiti dedicati a tutti i marchi del gruppo (VW, Audi, Skoda, Seat, Bugatti, Lamborghini), può rivivere tutte le emozioni legate alla storia del brand.
- *Lego* ha creato a Gunzburg, in Baviera, un parco giochi in cui piccoli e grandi possono ammirare ogni tipo di costruzione fatta con i famosi mattoncini, dalla riproduzione delle città più famose a quella dei grandi campioni dello sport, possono sperimentare la propria abilità e fantasia in apposite zone dotate di tutto ciò che occorre per le costruzioni, possono acquistare “a peso” mattoncini e altri accessori, oltre naturalmente alla possibilità di acquistare gadget di vario tipo che ricordino loro in ogni momento il mondo Lego.

Fonte: Nostra elaborazione su informazioni acquisite da materiale aziendale, siti Internet o visite dirette

²² Il successo del parco di Atlanta sta spingendo la Coca Cola ad investire 50 milioni di dollari per aprirne uno analogo nel 2006 (notizia tratta da *Economy* del 18 luglio 2003)

In tutti questi casi si tratta per lo più, a ben vedere, di sconfinamenti delle imprese industriali in campi propriamente del commercio o dei servizi, perché è in questi settori che il contatto diretto con il consumo valorizza al massimo la leva intrattenimento.

Nelle imprese commerciali l'intrattenimento svolge ormai un ruolo molto importante per creare traffico e sviluppare la relazione tra consumatore e punto di vendita, tanto da far usare neologismi composti quali *shoptainment* o *retailtainment* per definire un vero e proprio metamerco. La spettacolarizzazione del commercio sempre più spinta sembra giustificare l'apparente paradosso per cui, parallelamente all'affermarsi di modelli di economia virtuale, sono gli aspetti “fisici” connessi al negozio che acquistano maggiore rilevanza (Pellegrini, 2001). All'interno del punto di vendita possono essere utilizzate diverse leve, quali l'atmosfera, lo spettacolo, i *videowall*, il gioco, il ristoro, in relazione a ciascuna delle quali l'impresa può definire specifici strumenti e assegnare determinati obiettivi (Bertozzi, 2001). A queste leve interne al punto di vendita possono poi aggiungersi quelle esterne, quali gli impianti cinematografici multisala o le strutture di ritrovo e di ristorazione, che operano come magneti per attrarre traffico intorno ai punti di vendita, come avviene sempre più spesso nei centri commerciali, che possono diventare veri *shopping and leisure center* o *parchi commerciali*, come il Mall of America o lo Xanadu (tabella 2). Tali sistemi integrati di offerta sono in grado di generare un valore maggiore della somma di quelli prodotti dai singoli sotto-sistemi, in quanto il valore offerto al cliente va ben oltre quello consentito dalle semplici attività di acquisto, di visione dello spettacolo cinematografico e di consumo di pasti all'interno di locali gradevoli, ma nasce dalla contestuale soddisfazione di grappoli di bisogni integrati e convergenti di divertimento, interazione, socializzazione, shopping.

Ne derivano, dunque, importanti benefici in termini di traffico creato in virtù di due motivi: perché il tempo trascorso nei centri commerciali più orientati al *leisure* è di 3,5 ore contro 1 rispetto a quello di un centro commerciale tradizionale (Wolf, 2000, p. 26) e perché l'intrattenimento funge da magnete di visitatori. Ad esempio, il centro commerciale “Le Porte di Napoli”, nel primo anno successivo all'apertura del multiplex da 13 sale, ha visto crescere i flussi di traffico al suo interno complessivamente dell'11,2%²³.

TABELLA 2 – L'INTRATTENIMENTO NELLE IMPRESE COMMERCIALI: ALCUNI ESEMPI

- Il centro commerciale *The Mall of America*, vicino a Minneapolis, dispone a corredo delle superfici di vendita di 50 ristoranti, 14 cinema, 8 night club, 3 grandi alberghi, un centro congressi, un campo da golf, un acquario di 100 metri, il più grande parco a tema al coperto esistente, che gli consentono di ricevere oltre 40 milioni di visitatori all'anno, più del doppio di strutture commerciali analoghe.
- A Madrid lo shopping center *Xanadu* si estende complessivamente su 154.000 metri quadrati e comprende al suo interno, oltre alle strutture di vendita, la più grande pista da sci coperta d'Europa con piste lunghe 250 metri e una capienza di 500 persone, piste di pattinaggio e go-kart.
- *Le Porte di Napoli*, il più grande centro commerciale del Sud Italia, sorto nel 1999, si estende su una superficie di oltre 30.000 metri quadrati, ed è costituito da 75 negozi, 5 grandi specialisti, 1 ipermercato, 3 ristoranti, un bowling e un multiplex di 13 sale.
- *Wal Mart*, alcuni anni fa, ha trasmesso in diretta in 2.400 punti vendita gratuitamente per i suoi clienti un concerto di Garth Brooks, in coincidenza con il lancio del suo ultimo album, incrementando a livelli record i propri flussi di traffico.
- *Fnac* propone un format in cui la vendita di prodotti culturali e per il tempo libero si accompagna a vari tipi di trattenimento connessi alla possibilità di ascoltare in cuffia i CD in vendita o di assistere alla proiezione di film, all'organizzazione di eventi quali presentazioni di film o libri, concerti, dibattiti culturali, alla presenza di arre lettura e all'offerta di bevande e snack.

Fonte: Nostra elaborazione su informazioni acquisite da materiale aziendale, siti Internet o visite dirette

²³ Fonte: dati aziendali.

L'utilità per le imprese commerciali del fattore intrattenimento deriva dal ruolo che esso può avere nei processi d'acquisto e di consumo, in quanto può consentire complementarità funzionali e simboliche nella definizione dell'offerta in risposta alle esigenze della domanda²⁴.

In relazione al processo d'acquisto l'intrattenimento può essere considerato come uno strumento per catturare l'attenzione e conquistare il tempo dei consumatori affinché esso possa tradursi in scelte di spesa. In tal senso l'*entertainment* "come acquisto e vendita del nostro tempo libero" (Bird, 2002) è utile per far crescere il piacere dello shopping e per influenzare le scelte del e nel punto di vendita.

L'arricchimento dell'offerta commerciale con contenuti d'intrattenimento consente complementarità funzionali nel processo d'acquisto attraverso l'offerta di servizi accessori all'acquisto in senso stretto che rendono più piacevole l'attività di shopping e aumentano i tempi di permanenza nel punto di vendita. Ad esempio, i servizi di animazione e ristorazione nei *food court*, i servizi dei *kindergarden*, le postazioni per ascoltare i dischi da scegliere. È possibile, inoltre, realizzare complementarità sul piano simbolico, in quanto l'intrattenimento rappresenta una leva sempre più importante attraverso cui potenziare la funzione comunicativa del punto di vendita (Pellegrini, 2001), soprattutto nella sua dimensione emozionale (Castaldo, Botti, 1999). Negozi spettacolari e espressivi, spesso costruiti intorno a temi specifici come i *concept store* (Codeluppi, 2001), possono arricchire l'esperienza di shopping e comunicare al meglio l'identità dei prodotti o delle marche anche durante l'acquisto (Napolitano, De Nisco, 2003). In tali casi tutte le leve disponibili (location, merchandising, arredo, tematizzazione) devono essere coordinate in modo da trasmettere determinati valori e far comprendere lo "spirito" del *brand* o dell'insegna (si pensi al format utilizzato da Fnac per comunicare la propria intenzione di proporsi come riferimento culturale della vita del luogo).

In relazione all'esperienza di consumo dei servizi commerciali offerti nel punto di vendita, l'intrattenimento consente di soddisfare in un'unica spedizione (*one stop shopping*) grappoli di bisogni integrati e convergenti di divertimento, relazioni, socializzazione, acquisto, come può avvenire nei negozi Fnac o nei centri commerciali. La considerazione dell'*esperienza di shopping* sposta naturalmente il discorso sul piano simbolico e dei valori che si vuole trasmettere. In tal senso, ad esempio, la configurazione dei centri commerciali (ipermercati, negozi, servizi, punti di ristoro e di divertimento di vario genere) mira a riprodurre schemi tipici dei mercati dell'epoca pre-industriale che assolvevano anche una forte funzione relazionale come centro della vita della comunità. Il modello cui fanno riferimento tali centri commerciali extra-urbani, infatti, è quello della "città ideale", ordinata, piacevole e priva di problemi, in cui soprattutto a partire dagli anni novanta l'offerta di strutture spettacolari e di attività che soddisfano le esigenze di intrattenimento acquista sempre maggiore importanza rispetto a quella dei tradizionali beni di consumo (Codeluppi, 2000, pp. 67-76)²⁵.

Se si passa ad esaminare il settore dei servizi è possibile ravvisare, con le ovvie peculiarità, l'applicazione dei medesimi principi. L'intrattenimento può essere un'importante leva di gestione nei rapporti con il consumatore attraverso cui creare valore arricchendo servizi di vario genere con funzioni d'uso volte alla soddisfazione di bisogni essenzialmente ricreativi di svago o divertimento. Non mancano esempi che mostrano le possibili complementarità sul piano funzionale e su quello simbolico nei rapporti con i consumatori che l'intrattenimento può offrire alle imprese di servizi (tabella 3). Le banche si dotano di aree caffetteria o postazioni Internet per rendere più confortevoli o utili le attese dei clienti che devono svolgere le loro operazioni di sportello. Le compagnie aeree arricchiscono l'esperienza di viaggio offrendo a bordo servizi collegati al benessere del passeggero durante il viaggio o, come nel caso, della Virgin in modo tale da evocare il *concept* ludico che caratterizza il *brand*. I ristoranti, come quelli della catena Planet Hollywood, possono essere

²⁴ Un'analisi della tipologia dei fattori di complementarità nei processi di convergenza distributiva è svolta da Castaldo (2001).

²⁵ Anche in Italia si stanno diffondendo ormai logiche di questo tipo, si pensi ad esempio come la comunicazione del centro commerciale *Itaca* a Formia s'impenni sul messaggio "a Formia c'è un'altra città dove divertirsi...incontriamoci ad Itaca!".

arredati a tema e consentono di coniugare il mangiare con rappresentazioni spettacolari (si parla al riguardo di *eatertainment*²⁶). Gli alberghi, come quelli della catena Radisson Sas, offrono pacchetti d'intrattenimento dedicati al tempo libero per integrare il soggiorno anche della clientela d'affari.

A tale riguardo, se sembrano facilmente comprensibili i casi di imprese che operano in contesti di tipo *leisure* (quali turismo o ristorazione a tema), risultano invece meritevoli di maggiore attenzione i casi in cui servizi di altra natura si arricchiscono di utilità aggiuntive ad elevato contenuto d'intrattenimento. Ad esempio, il fenomeno acquista grande rilevanza nella filiera della telefonia cellulare, dove ai servizi VAS di contenuto ludico (come giochi elettronici, musica, suonerie, *instant messaging*, *photo-messaging*, video) si riconduce un'area strategica cui gli operatori riconoscono importanti potenzialità di sviluppo, il *mobile entertainment*.

L'integrazione dei servizi voce con quelli a contenuto d'intrattenimento è funzionale rispetto ai bisogni/desideri del cliente di potere utilizzare lo stesso apparecchio per parlare, ma anche per accedere a servizi aggiuntivi con diverso contenuto di *infotainment* (cronaca, gossip, oroscopo, eros, sport, giochi). In particolare, gli MMS, servizi di messaggistica multimediale che combinano testi, musiche, fotografie, immagini e video, consentono, ad esempio, di vedere sul *device* le foto e le notizie del TG5, le previsioni del tempo con le mappe meteo, i goal delle partite di calcio.

I servizi d'intrattenimento vantano probabilmente i maggiori benefici sul piano simbolico, come ha compreso per prima la Vodafone, che con il progetto *Vodafone Live!* ha posto l'accento, oltre che sulla facilità d'uso delle nuove tecnologie, soprattutto sulla forza relazionale del servizio e sulle sue potenzialità di comunicare in maniera più ricca e divertente. Il telefonino diventa così non più una semplice evoluzione mobile del vecchio telefono di casa, ma un moderno mezzo di socializzazione in grado di dare emozioni e coinvolgere in esperienze divertenti chi lo usa.

TABELLA 3 – L'INTRATTENIMENTO NELLE IMPRESE DI SERVIZI: ALCUNI ESEMPI

-
- *Ing Building Deutsche Bank* a New York è dotato di un'area caffetteria e di una postazione dove si può navigare in Internet e trascorrere in maniera più confortevole il tempo mentre si svolgono le normali operazioni bancarie.
 - *Singapore Airlines*, sui viaggi transoceanici, mette a disposizione un sistema d'intrattenimento d'avanguardia con videogiochi Nintendo, canali video con ampia scelta di programmi, numerosi canali audio, il telefono. *Virgin Atlantic Airlines* offre ai propri passeggeri in volo anche la possibilità di godere di massaggi pranoterapeutici durante il tempo di viaggio.
 - La catena di ristoranti *Planet Hollywood* offre ai clienti la possibilità di mangiare in un piacevole ambiente incentrato sul tema del cinema, caratterizzato da elementi come videowall in cui si proiettano spezzoni di film celebri, pietanze denominate con riferimenti cinematografici, manichini e figure di attori e personaggi, e talvolta dalla presenza degli stessi attori.
 - *Radisson SAS Hotels & Resorts* mette a disposizione vari “entertainment packages” per integrare il normale soggiorno e occupare il tempo libero dei clienti, che possono comprendere il sightseeing tour della città o eventi tipici del luogo, come assistere allo Strauss concert a Vienna, visitare lo stadio del Manchester United a Manchester, osservare le balene a Reykjavik, rilassarsi nei Gellert Baths a Budapest.
 - *Tim* offre la possibilità di vedere i goal di alcune partite del campionato di calcio di Serie A e, con il servizio “photo album”, mette a disposizione dell'utente la possibilità di gestire un proprio archivio di immagini *on line*.
 - *Vodafone Live!* è il portale di Vodafone lanciato nell'ottobre 2002, attraverso cui inviare messaggi MMS e immagini a colori, scaricare giochi multimediali e suonerie polifoniche, accedere a informazioni, curiosità, news sportive, rubriche direttamente con il telefonino, che viene definito come “il nuovo mondo multimediale per comunicare, informarti e divertirti in ogni momento con il tuo cellulare”.
-

Fonte: Nostra elaborazione su informazioni acquisite da materiale aziendale e siti Internet

²⁶ Gli esempi potrebbero essere innumerevoli, si pensi alla diffusione in molte città di locali che fanno vivere ai clienti l'esperienza di partecipare ad una rappresentazione di un “giallo”, in cui ciascuno può essere la vittima, l'assassino o il detective. Oppure si pensi ai ristoranti che rievocano le tradizioni locali con canzoni, divise dei camerieri, pietanze tutte caratterizzate a tema.

5. Conclusioni

L'intrattenimento, inteso come integrazione dell'offerta con utilità aggiuntive volte al soddisfacimento di bisogni di svago o divertimento, può essere un'importante leva nelle strategie di marketing delle imprese per creare valore, potenziare le relazioni con la domanda e differenziarsi nei confronti della concorrenza. Soprattutto nei settori del commercio e dei servizi esso può consentire, infatti, di arricchire in maniera determinante l'esperienza di acquisto e quella di consumo, realizzando complementarità sul piano funzionale e su quello simbolico nella soddisfazione di bisogni compositi dei consumatori.

Il fenomeno fonda le sue radici in fattori di diversa natura, che possono essere ricondotti a tutte le componenti del contesto di riferimento delle imprese (economiche, socio-culturali, tecnologiche, legislative) e, in particolare, alle tendenze in atto nei modelli di consumo e nelle dinamiche concorrenziali. Queste convergono tutte verso la necessità di sviluppare le relazioni tra imprese e consumatori in modo da realizzare esperienze olistiche che coinvolgano tanto la dimensione razionale/funzionale, quanto quella emozionale/edonistica.

In tale ambito l'intrattenimento può svolgere un ruolo importante e il paper ha evidenziato, con precipua attenzione ai metamercati del *retailtainment* e del *mobile entertainment*, quali sono le principali forme gestionali per valorizzarne l'apporto, secondo uno schema d'analisi che ha distinto, rispettivamente per le imprese commerciali e per quelle di servizi, le complementarità funzionali e simboliche conseguibili sia nei processi di acquisto che di consumo.

Lo sviluppo della ricerca avrà, quindi, il duplice obiettivo di quantificare la rilevanza del fenomeno e l'apporto che il fattore intrattenimento può dare in termini di costi e benefici e di approfondire ulteriormente gli aspetti gestionali relativi alla sua utilizzazione.

Bibliografia

- Ancarani F. (2001), “Il metamerco digitale e la telefonia cellulare di terza generazione: il caso Symbian”, in Valdani E., Ancarani F., Castaldo S. (a cura di), *Convergenza. Nuove traiettorie per la competizione*, Egea, pp. 137-159.
- Baccarani C. (a cura di) (1997), *Imprese commerciali e sistema distributivo*, Giappichelli, Torino.
- Baudrillard J. (1991), *Simulacres et simulations*, Galilée, Paris.
- Bertozzi P. (2001), “Gli strumenti di intrattenimento a disposizione dell'impresa di distribuzione: costi e benefici”, *Micro & Macro Marketing*, n. 3, pp. 413-431.
- Bird A.C. (2002), “L'economia dell'entertainment”, in Resciniti R. (a cura di), *Economia e marketing del tempo libero*, Franco Angeli, Milano, pp. 53-62.
- Castaldo S. (2001), “I vettori della convergenza ‘distributiva’”, in Valdani E., Ancarani F., Castaldo S. (a cura di), *Convergenza. Nuove traiettorie per la competizione*, Egea, Milano, pp. 199-238.
- Castaldo S., Botti S. (1999), “Lo shopping esperienziale”, in Castaldo S. (a cura di), *Retailing & Innovazione*, pp. 185-213.
- Codeluppi V. (2000), *Lo spettacolo della merce. I luoghi del consumo dai passages a Disney World*, Bompiani, Milano.
- Codeluppi V. (2001), “Shoptainment: verso il marketing dell'esperienza”, *Micro & Macro Marketing*, n. 3, pp. 403-412.
- Dayan A., Sbrana R. (1994), *La distribuzione commerciale*, Giappichelli, Torino.
- Debord G. (1967), *La société du spectacle*, Buchet-Chastel, Paris (trad. it. *La società dello spettacolo*, Baldini & Castoldi, Milano, 2001).
- De Masi D. (1999), *Il futuro del lavoro. Fatica e ozio nella società postindustriale*, Rizzoli, Milano.
- Dezi L. (1995), *Le dinamiche di convergenza imprenditoriali e settoriali*, Cedam, Padova.
- Fabris G. (1999), *Verso nuovi modelli di consumo*, in Varaldo R. (a cura di), *Il marketing negli anni Duemila. Sfide per il nuovo secolo.*, Guerini e associati, Milano, pp. 49-59.

- Fontana F., *La "moderna distribuzione"*, Giuffrè, Milano, 1993.
- Galbraith J.K. (1958), *The affluent society*, Houghton Mifflin Company, Boston (trad. it. *La società opulenta*, Etas Komapss, Milano, 1968).
- Golinelli G.M. (2000), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa. L'impresa sistema vitale*, Cedam, Padova, vol. 1.
- Guerra F. (2002), "Le tendenze nel consumo del tempo libero in Europa", *Economia della cultura*, n. 2, pp. 215-229.
- Hirschman E.C., Holbrook M.B. (1982), "Hedonic consumption: emerging concepts, methods and propositions", *Journal of Marketing*, vol. 46, estate, pp. 92-101.
- Holbrook M.B., Hirschman E.C. (1982), "The experiential aspects of consumption: consumer fantasies, feelings, and fun", *Journal of Consumer Research*, vol. 9, settembre, pp. 132-140.
- Hall E.T. (1983), *The dance of life: the other dimension of time*, Anchor Press, New York.
- Istat (2001), *Cultura, socialità e tempo libero*, Indagine Multiscopo sulle famiglie "Aspetti della vita quotidiana" – Anno 2000, volume III.
- Istat (2002), *Le attività del tempo libero*, Indagine Multiscopo sulle famiglie "I cittadini e il tempo libero" – Anno 2000, volume III.
- Katona G. (1964), *The mass consumption society*, Mc Graw Hill, New York.
- Lambin J.J. (1998), *Marketing strategico e operativo*, McGraw-Hill, Milano.
- Levy S.J. (1959), "Symbols for sale", *Harvard Business Review*, n. 37, pp. 117-124.
- Lugli G., *Economia della distribuzione commerciale*, Giuffrè, Milano, 1976.
- Lugli G., *Il commercio nell'economia italiana*, Il Mulino, Bologna, 1978.
- Lugli G., *Evoluzione dei rapporti tra industria di marca e distribuzione grocery*, in Atti del XXII Convegno AIDEA, Parma, 28-30 ottobre 1999.
- Lugli G., Pellegrini L. (2002), *Marketing distributivo*, Utet, Torino.
- Mandelli A., Giovine R., Bertani G. (2003), "Mobile entertainment: alla ricerca della miglior tecnologia o del miglior servizio", *Economia & Management*, n. 2, pp. 107-125.
- Mano H., Oliver R.L. (1993), "Assessing the dimensionality and structure of the consumption experience: evaluation, feeling, and satisfaction", *Journal of Consumer Research*, vol. 20, dicembre, pp. 451-466.
- Morcellini M. (2002), "Tempo di vita e tempo dei media. Per una nuova analisi del tempo libero", in Resciniti R. (a cura di), *Economia e marketing del tempo libero*, Franco Angeli, Milano, pp. 147-155.
- Napolitano M.R., De Nisco A. (2003), "La rappresentazione dell'identità di marca attraverso i luoghi d'acquisto. La brand experience e i flagship store", *Industria & Distribuzione*, n. 2, pp. 13-30.
- Pellegrini L. (2001), "Luoghi dell'acquisto e relazione con il consumatore", *Micro & Macro Marketing*, n. 3, pp. 381-401.
- Pine B.J. II, Gilmore J.H. (1999), *The Experience Economy. Work is Theatre & Every Business a Stage*, Harvard Business Scholl Press, Boston, Massachusetts (trad. it. *L'economia delle esperienze*, Etas, Milano, 2000).
- Podestà S., Addis M. (2003), "Il post-modernismo: alla ricerca dell'introvabile", *Finanza Marketing Produzione*, n. 1, pp. 5-41.
- Pontarallo E. (2003), "La liberalizzazione delle telecomunicazioni: atto secondo", *Italia ICT. Innovazione e competitività nel Sistema paese*, n. 2, pp. 32-41.
- Resciniti R. (2002), *Economia e marketing del tempo libero: temi di ricerca e implicazioni manageriali*, in Resciniti R. (a cura di), *Economia e marketing del tempo libero. Profili e prospettive di un'industria emergente*, Franco Angeli, Milano, pp. 17-38.
- Richins M.L. (1994), "Special possessions and the expression of material values", *Journal of Consumer Research*, vol. 21, December, pp. 522-533.
- Ritzer G. (2000), *La religione dei consumi. Cattedrali, pellegrinaggi e riti dell'iperconsumismo*, Il Mulino, Bologna.

- Rostow W.W (1960), *The stages of economic growth*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Santucci C. (2002), “Euro e comportamento del consumatore”, in Atti del Convegno Premio Philip Morris *Il marketing e l'euro*, Roma, maggio.
- Sicca L. (a cura di) (1990), *Il marketing dell'azienda dettagliante moderna*, Cedam, Padova.
- Schmitt B. (1999a), “Experiential marketing”, *Journal of Marketing Management*, n. 15, pp. 53-67.
- Schmitt B. (1999b), *Experiential marketing*, Free Press, New York.
- Soscia I. (2001), “L'experience economy”, in Valdani E., Ancarani F., Castaldo S. (a cura di), *Convergenza. Nuove traiettorie per la competizione*, Egea, Milano, pp. 95-109.
- Spranzi A. (1986), *Economia del commercio e politica commerciale*, F. Angeli, Milano.
- Valdani E. (2001), “Il fenomeno ‘convergenza’: coevoluzione, teoria dell'impresa rete e delle reti d'impresa, experience economy”, in Valdani E., Ancarani F., Castaldo S. (a cura di), *Convergenza. Nuove traiettorie per la competizione*, Egea, Milano, pp. 15-33.
- Valdani E., Ancarani F., Castaldo S. (a cura di), *Convergenza. Nuove traiettorie per la competizione*, Egea, Milano.
- Valdani E., Guenzi P. (1998), *Il marketing nei parchi tematici*, Egea, Milano.
- Varaldo R. (1971), *Poteri e conflitti nei canali di distribuzione. Introduzione allo studio delle strutture di mercato verticali*, Editrice Tecnico Scientifica, Pisa.
- Varaldo R., Fornari D. (1998), “La evoluzione dei rapporti industria-distribuzione. Dalla cooperazione al conflitto”, *Sinergie*, n. 46, pp. 21-49.
- Venkatraman M.P., MacInnis D. (1985), “The epistemic and sensory exploratory behaviors of hedonic and cognitive consumers”, *Advances in Consumer Research*, vol. 12, pp. 102-107.
- Vogel H.L. (2001), *Entertainment industry economics. A guide for financial analysis*, Cambridge University Press, New York.
- Westbrook R.A., Oliver R.L. (1991), “The dimensionality of consumption emotion patterns and consumer satisfaction”, *Journal of Consumer Research*, vol. 18, June, pp. 84-91.
- Wolf M.J. (2000), *L'economia dell'entertainment. L'impatto dei mega media sull'economia globale e i consumi individuali*, Edizioni Olivares, Milano.
- Yoffie D.B. (1997), *Competing in the age of digital convergence*, Harvard Business School Press, Boston.
- Zaninotto E. (1989), *La struttura e la dinamica concorrenziale nella distribuzione*, in M. Rispoli (a cura di), *L'impresa industriale*, Il Mulino, Bologna, pp. 177-233.