

# Tra *shoptainment* e racconto dal finale aperto. Analisi del caso Despar “Teatro Italia”

Gabriele Qualizza e Anna Tamburlini\*

## ABSTRACT

*Da alcuni anni le espressioni “teatralizzazione del consumo”, “intrattenimento”, “esperienza” vengono accolte con crescente entusiasmo nel linguaggio accademico e manageriale: un orientamento che può essere letto come risposta al mutamento sociale e alle sue più recenti manifestazioni, concretizzate in quella che viene definita la condizione post-moderna. Manca tuttavia una definizione condivisa del concetto di “esperienza”, da alcuni intesa come inserimento negli spazi dello shopping di una spettacolare “messa in scena”, atta a sollecitare nel consumatore uno stato di sovraeccitazione emozionale; da altri interpretata invece come elaborazione di un racconto dal finale aperto, nel quale è il fruitore, con le sue scelte e con le sue mosse, a determinare di volta in volta uno svolgimento diverso della narrazione. Gli ambienti dello storico “Teatro Italia” di Venezia, da tempo abbandonati e oggi restituiti a nuova vita ad opera di un’insegna della grande distribuzione, offrono lo spunto per mettere a confronto le due declinazioni del concetto, ma anche per ragionare di qualità estetica degli spazi che quotidianamente frequentiamo e di riqualificazione del patrimonio architettonico di cui il nostro Paese dispone.*

Nowadays, the expressions “theatricalisation of consumption”, “entertainment” and “experience” have been accepted with growing enthusiasm in academic and managerial language: an orientation that can be read as a response to social chan-

ge and its most recent manifestations, embodied in the so-called post-modern condition. However, there is no clear definition of the concept of “experience”. Some understand it as the insertion of a spectacular “staging” in shopping spaces, capable of arising a state of emotional overexcitement in the consumer. Others interpret it as the processing of an open-ended story, in which the user, with their choices and moves, determines each time a different unfolding of the narration. The spaces of the historic “Teatro Italia” in Venice, for long time abandoned and now refurbished by a major retailer, offer the cue to compare the two declinations of the concept, but also to discuss the aesthetic quality of everyday spaces and the redevelopment of Italy's architectural heritage.

## PAROLE CHIAVE

SHOPPING; CONSUMATORE;  
MARKETING ESPERIENZIALE/MARKETING  
DELLE ESPERIENZE; APOCALISSE DEL RETAIL;  
BENI CULTURALI.

## KEYWORDS

SHOPPING; CONSUMER; EXPERIENTIAL  
MARKETING/EXPERIENCE MARKETING; RETAIL  
APOCALYPSE; CULTURAL HERITAGE.

\* Pur essendo frutto di riflessioni ed impegno comuni, in termini di contributi individuali il presente lavoro può essere così suddiviso: l'Introduzione e i par. 3 e 4

vanno attribuiti ad Anna Tamburlini; i par. 1, 5, 6 e le Conclusioni vanno attribuiti a Gabriele Qualizza, il par 2 va attribuito ad entrambi gli autori.

## INTRODUZIONE

Lo sviluppo di spazi del consumo di nuova concezione, atti a coinvolgere il consumatore a molteplici livelli - sensoriale, cognitivo, relazionale, emotivo e comportamentale -, è uno degli aspetti nevralgici che caratterizzano l'approccio al marketing dell'esperienza<sup>1</sup>.

In coerenza con l'affermazione di un consumatore "centauro"<sup>2</sup>, attivo e partecipativo, orientato alla soddisfazione di bisogni di natura profonda, che riguardano la sfera emotiva e le relazioni con gli altri, costantemente teso a ricercare momenti di condivisione, convivialità ed esperienze da vivere, che siano al contempo coinvolgenti ed entusiasmanti, gli ambienti dedicati allo shopping si modificano progressivamente, per abbracciare le logiche della spettacolarità e della polisensorialità, assumendo le sembianze di veri e propri teatri. A tale proposito, gli economisti Joseph Pine e James Gilmore<sup>3</sup>, sostengono che sia in corso la transizione verso un'economia delle esperienze: una situazione in cui, assumendo come modello strategico e operativo quello dell'industria culturale, lo scambio economico non è più caratterizzato da transazioni relative a beni e servizi, ma si concretizza per l'offerta di esperienze, ove ciò che viene messo in scena è pensato per stupire e sedimentarsi nella memoria dell'interlocutore.

I luoghi di vendita acquistano così un ruolo centrale nelle strategie di marketing distributivo, proprio perché offrono ai brand l'opportunità di stabilire un legame di valore con il consumatore, stabilendo nel contempo un significativo differenziale rispetto alla concorrenza.

Di conseguenza, nell'ambito di un crescente numero di settori i punti vendita vengono progettati quali luoghi chiamati a coinvolgere

1 M. Ferraresi, P. Parmiggiani, a cura di, *L'esperienza degli spazi di consumo. Il coinvolgimento del consumatore nella città contemporanea*. Milano, 2007, p. 123.

2 Y.B. Wind, V. Mahajan, *Il consumatore centauro*, ed.it. a cura di F. Ancarani, Milano, 2002.

3 J. Pine, J. H. Gilmore, *The Experience Economy. Work is Theatre & every business is a stage*, Boston, 1999; trad.it. di A. Scott-Monkhouse, *L'economia delle esperienze*, Milano, 2000.

il consumatore in esperienze uniche, costruite attorno al mondo e all'immaginario del brand<sup>4</sup>. Sebbene tale cambiamento di prospettiva sia maggiormente frequente nei comparti dell'abbigliamento (si pensi allo spettacolare flagship store Burberry al 121 di Regent Street a Londra) e della cosmesi (Sephora), ma anche nell'ambito dell'industria culturale (si vedano gli store della catena Fnac o il Guggenheim Museum di Bilbao), nella progettazione dei parchi a tema (Disneyland Paris) o nel settore automobilistico (BMW Welt a Monaco), ormai da diversi anni anche i punti vendita del *grocery retail* stanno mostrando i segni evidenti di un mutamento nelle logiche di progettazione degli spazi<sup>5</sup>: luoghi del consumo non più orientati esclusivamente a garantire alle aziende la massima efficienza nella gestione dei processi distributivi, bensì chiamati anche ad arricchire l'esperienza del consumatore in-store, mediante l'integrazione di elementi di design, di riferimenti simbolici ed immateriali, oltre che di installazioni di carattere spettacolare, in grado di dare maggiore risalto a un assortimento caratterizzato dalla presenza di commodity.

Un emblematico e suggestivo esempio di tale fenomeno nell'ambito della distribuzione alimentare può essere considerato il punto vendita Despar "Teatro Italia", recentemente aperto a Venezia da Aspiag Service<sup>6</sup>:

4 A. Bonfanti, F. Brunetti, E. Pisani, *Il valore dello store design nel settore grocery: le scelte differenzianti della catena distributiva MPreis*, in "Mercati e competitività", n. 3 (2012).

5 Ibidem

6 Aspiag Service, nota anche come Despar Nordest, è la principale concessionaria dell'insegna Despar sul territorio italiano: opera nel settore della distribuzione moderna organizzata, vendendo al dettaglio e all'ingrosso prodotti alimentari e non. L'azienda è diretta e coordinata dal socio unico Aspiag Finance & Services AG, con sede a Widnau, in Svizzera, ed è parte del gruppo SPAR Austria, con sede a Salisburgo. Nel contesto italiano, Aspiag Service è anche parte del Consorzio a Responsabilità Limitata Despar Italia, con sede a Casalecchio di Reno (Bologna).

Il consorzio italiano riunisce sotto la medesima insegna sette aziende della distribuzione alimentare e diversi negozianti affiliati e fa capo a sua volta all'organizzazione Spar International: si tratta di una catena commerciale a base volontaria, nata negli anni Trenta in Olanda e oggi operante in 48 paesi del mondo.

si tratta di un supermercato dell'omonima catena, allestito all'interno di un ex teatro iscritto nella peculiare cornice della città lagunare. La scelta di riqualificare tale location, destinandola a un uso diverso da quello per cui era stata originariamente progettata, è stata accompagnata da vivaci polemiche, che hanno contrapposto, da un lato, quanti avrebbero preferito un restauro conservativo dell'edificio, realizzato con finanziamenti pubblici e finalizzato all'insediamento di attività culturali, e, dall'altro lato, quanti hanno salutato con favore l'inedita opportunità - offerta dall'intervento di una società privata - di riportare a nuova vita uno spazio da tempo abbandonato e probabilmente destinato ad andare in rovina<sup>7</sup>.

Considerata la rilevanza del tema, ci sembra utile focalizzare l'attenzione su questo caso. A partire da un approccio simbolico-interpretativo, l'indagine di carattere esplorativo, che qui presentiamo, si propone un duplice obiettivo.

Il sistema valoriale di *Aspiag Service* si articola nei seguenti quattro cardini tematici: attenzione al cliente, innovazione, sviluppo delle persone, sostenibilità. Parte integrante della filosofia aziendale è inoltre il concetto di "prossimità", intesa sia come vicinanza ai consumatori e alle loro esigenze, sia in termini di servizio e di valore aggiunto offerto alla comunità, nella consapevolezza che "un supermercato significa anche prospettiva di crescita [...] culturale e sociale, grazie ad iniziative che coinvolgono ambiti come l'educazione alimentare, l'istruzione, il volontariato, la formazione e l'avvicinamento al patrimonio artistico di un territorio". Fonte: <https://www.despar.it/it/press-area/781/despar-in-prima-linea-nella-riqualificazione-del-territorio-nuova-apertura-del-punto-vendita-despar-in-prato-della-valle>.

7 N. De Lazzari, *Venezia, nell'ex cinema diventato Despar. "Ben fatto". "No, è uno scempio"*, in "La Nuova Venezia", 30 dicembre 2016. Si vedano anche i commenti pubblicati nell'edizione online del quotidiano locale *Il Gazzettino* in occasione dell'apertura del nuovo supermercato: [https://www.ilgazzettino.it/nordest/veneziana/despar\\_veneziana\\_ex\\_cinema\\_italia\\_affreschi-2166182.html](https://www.ilgazzettino.it/nordest/veneziana/despar_veneziana_ex_cinema_italia_affreschi-2166182.html). Prima dell'avvio dei lavori si era costituito anche un comitato, promosso dall'associazione *Italia Nostra*, che aveva indirizzato una petizione al Ministro dei Beni Culturali, con l'obiettivo di scongiurare la trasformazione in spazio commerciale dell'ex Cinema Italia. Cfr. E. Tantucci, *L'ex cinema Italia non sarà un supermarket*, in "La Nuova Venezia", 14 marzo 2015; E. Tantucci, *Soppalchi vietati nell'ex cinema Italia*, in "La Nuova Venezia", 15 novembre 2015.

Per un verso, si intendono raccogliere elementi di conoscenza relativi all'applicazione degli assunti chiave del marketing dell'esperienza a uno specifico contesto della distribuzione *grocery*, un settore a cui è stata dedicata finora scarsa attenzione in letteratura rispetto ad altri comparti distributivi. In tale ambito la strategia esperienziale sembra infatti offrire un'interessante opportunità di differenziazione e di creazione del valore per insegne che si trovano oggi a fronteggiare l'agguerrita concorrenza di nuovi format distributivi (es.: Amazon Fresh, piattaforme di *food delivery*, ecc.) legati all'e-commerce e al mondo digitale.

Per un altro verso, si vogliono far emergere i vissuti personali e le differenti attribuzioni di senso in cui risultano coinvolti clienti e visitatori di un supermercato insediato in una location quanto meno inusuale, ricca di valenze artistiche ed architettoniche: si tratta in sostanza di capire come venga percepito e valutato l'inserimento di uno spazio dedicato all'acquisto di *convenience goods*, ossia di beni di prima necessità, come pane e latte, marmellate e merendine, pannolini e detersivi, in un edificio inizialmente pensato per una destinazione d'uso completamente diversa, legata al mondo del cinema e delle arti performative.

## 1. BACKGROUND TEORICO: RE-INCANTARE IL CONSUMO

Non si vendono solo prodotti e servizi, ma anche esperienze e occasioni di vita.

A partire da questo assunto, il *new deal* della spettacolarizzazione degli spazi della distribuzione<sup>8</sup> trasforma l'impresa in un regista di esperienze, chiamato ad offrire non soltanto beni o servizi, ma anche l'esperienza, ricca di sensazioni, che ne deriva al cliente<sup>9</sup>. I principi dello show business, applicati al visual merchandising, vengono oggi utilizzati per realizzare eventi straordinari e coinvolgenti, nel contesto di scenografiche ambientazioni, con

8 G.P. Fabris, *Il nuovo consumatore: verso il postmoderno*, Milano, 2003, p. 345.

9 J. Pine, J.H. Gilmore, *L'economia delle esperienze*, cit., p. 149.

l'obiettivo di incrementare l'interesse del consumatore verso le marche posta in vendita.

Si pensi all'evoluzione vissuta in questi anni dal "centro commerciale". Per quanto nel Nord America tale format sia andato in crisi ben prima dello scoppio dell'epidemia da SARS-CoV-2 e si sia apertamente cominciato a parlare di *retail apocalypse* ormai da qualche anno<sup>10</sup>, in altre parti del mondo le aree commerciali di questo tipo hanno continuato a rappresentare delle destinazioni molto ambite e frequentate, nella misura in cui hanno integrato al proprio interno molteplici attrazioni, come cinema, piste di pattinaggio, montagne russe e spettacoli dal vivo, al punto da assomigliare sempre più a grandi "parchi di divertimento": a titolo di esempio, si può citare il caso del *Mall of the Emirates* a Dubai, uno dei principali centri commerciali al mondo. Si sviluppa su una superficie di 223 mila metri quadrati, ospitando al proprio interno oltre 600 insegne del lusso, cui si aggiungono ristoranti e caffetterie, cinque hotel, un parco a tema, un impianto sciistico al coperto e svariate attrazioni<sup>11</sup>.

In altri termini, la contaminazione tra logiche commerciali e dinamiche caratteristiche del tempo libero, sembra essere una delle possibili "chiavi" per assicurare una prospettiva di senso a un format spesso considerato come superato ed obsoleto. L'alternativa alla definitiva chiusura pare essere infatti una riconversione in senso esperienziale di questi spazi, chiamati a farsi carico di nuove esigenze, integrando al proprio interno aree per il wellness e l'attività sportiva, laboratori di artigianato creativo, strutture per l'apprendimento e la formazione, servizi di intrattenimento<sup>12</sup>.

10 Cfr. D. Thompson, *What in the World Is Causing the Retail Meltdown of 2017?*, in "The Atlantic", 10.04.2017.

11 J. Tyler, *Ecco i centri commerciali più belli del mondo, che sfidano l'apocalisse del retail*, in "Business Insider Italia", 4 agosto 2018: <https://it.businessinsider.com/ecco-i-centri-commerciali-piu-belli-del-mondo-che-sfidano-lapocalisse-del-retail>

12 F. Del Prete, *L'apocalisse del retail crea nuovi modi di consumare, partendo da un urbanesimo pedonale di centri cittadini e sobborghi*, in "Business Insider Italia", 13 gennaio 2020: <https://it.businessinsider.com/lapocalisse-del-retail-crea-nuovi-modi-di-consumare-partendo>

In parallelo con questo fenomeno, le espressioni "teatralizzazione del consumo", "intrattenimento", "esperienza" vengono accolte con crescente entusiasmo nel linguaggio accademico e manageriale: un orientamento che può essere letto come risposta al mutamento sociale e alle sue più recenti manifestazioni, concretizzate in quella che viene definita la condizione post-moderna<sup>13</sup>. Muovendo in direzione dell'intrattenimento e dello spettacolo, industrie e distributori sembrano infatti portare a compimento quel «processo di vetrinizzazione del consumo e della società», che si è continuamente sviluppato nel corso degli ultimi secoli<sup>14</sup>: una prospettiva che sottende «l'idea della vita come messa in scena», unico rimedio «all'anomia della società occidentale, all'apparente debolezza dei rituali programmati da istituzioni e autorità unanimemente riconosciute»<sup>15</sup>. Il tentativo di "re-incantare" il consumo<sup>16</sup> appare dunque la via per sfuggire all'insopportabilità del quotidiano, sempre più frammentato in una miriade di micro-eventi, incapaci di tradursi in esperienza e in conoscenza vissuta.

Una deriva di questo tipo solleva per altro condivisibili preoccupazioni. Si consideri un parco a tema come *Disneyland Paris*: un mondo giocoso e spensierato che si fa sogno, rappresentando l'accesso ad una dimensione euforica dell'esistenza, ad una realtà che sembra più vera del vero<sup>17</sup>. La chiave del successo è un principio di decontestualizzazione rispetto all'ambiente circostante e alla vita abituale, che può condurre a una situazione di isolamento psicologico, determinata dalla sensazione di entrare

da-un-urbanesimo-pedonale-di-centri-cittadini-e-sobborghi

13 Cfr. Jean-François Lyotard, *La condizione post-moderna*, Milano, 1981.

14 V. Codeluppi, *Lo spettacolo della merce. I luoghi del consumo dai passages a Disney World*, Milano, 2000, p. 195; Id., *Metropoli e luoghi del consumo*, Milano-Udine, 2014.

15 D. Tirelli, *Package e display. Un rapporto ambiguo*, in "Ottagono", n. 147 (2001), pp. 74-77.

16 A. F. Firat, A. Venkatesh, *Liberatory Postmodernism and the Reenchantment of Consumption*, in "Journal of Consumer Research", vol. 22, n. 3, pp. 239-267.

17 C. Minca, *Spazi effimeri. Geografia e turismo tra moderno e postmoderno*, Padova, 1996, p. 148.

in un'altra dimensione spazio-temporale<sup>18</sup>.

Ma non basta: le esperienze e gli spettacoli "messi in scena" in questo e in altri analoghi contesti si appropriano di parti dell'immaginario e della memoria culturale, per assemblarli e restituirli ai potenziali acquirenti sotto forma di segmenti dotati di valore commerciale. Il pericolo, come segnalato a suo tempo da Jeremy Rifkin, è quello di assistere ad un progressivo depauperamento delle risorse culturali, proprio come accadde alle risorse naturali nel corso dell'era industriale<sup>19</sup>.

L'esito finale di questi percorsi rischia infatti di essere la riduzione a "merce" della stessa esperienza: una situazione in cui la scena si sostituisce ai luoghi della vita<sup>20</sup>. Oggi infatti le dinamiche della spettacolarizzazione si estendono al di fuori degli ambiti tradizionali, mettendo in crisi la stessa distinzione tra realtà e finzione e producendo un pericoloso fenomeno di inversione, per cui è la vita che imita il teatro, il reale che copia la finzione, e tutto assomiglia a un'immensa scenografia<sup>21</sup>. Disneyland in questo senso non è altro che la metafora del mondo "derealizzato" in cui viviamo: un gioco di specchi, uno spettacolo che mette in scena se stesso, un continuo uscire da uno schermo per rientrare subito in un altro schermo<sup>22</sup>.

La sete di esperienza dell'uomo contemporaneo evoca in questo senso il "paradosso dell'autenticità". Parafrasando Watzlawick<sup>23</sup>, non si può pretendere che uno sia autentico, se ciò gli viene richiesto: in maniera analoga, non si può restituire alle persone il sapore dell'esperienza autentica e vissuta, se questa è progettata a tavolino, costruita in maniera artificiale. Il continuo richiamo all'esperienza è dunque la spia di un disagio: quello che ciascuno di noi prova di fronte a un mondo sempre più mediatizzato, sempre più ridotto a mera

rappresentazione, e nel quale aumenta progressivamente la sofisticazione della realtà<sup>24</sup>.

### 1.1. MARKETING ESPERIENZIALE O MARKETING DELLE ESPERIENZE?

Va anche detto che la tendenza di ricercatori e manager a concentrarsi in misura preponderante sugli aspetti operativi e sui risultati conseguibili mediante l'applicazione dei nuovi approcci di marketing ha inevitabilmente lasciato sullo sfondo le questioni teoriche legate all'assenza di una chiara ed univoca definizione del concetto di esperienza. Il rischio è che, alla distanza, il termine si riduca a una generica etichetta: una parola vuota, una marca fonetica priva di significato. Una più attenta lettura suggerisce invece due diverse declinazioni del concetto, a seconda che si parli di *marketing esperienziale* o di *marketing delle esperienze*<sup>25</sup>.

Nel primo caso, l'esperienza è intesa come semplice miglioramento del già noto e del già dato, attorno al quale viene costruita una "cintura protesica", atta a sollecitare nel consumatore un più intenso vissuto estetico ed emozionale. È un'impostazione richiamata dalla sensazionalità di alcuni allestimenti (si pensi all'*Epicenter Prada* di New York), ma che si può riscontrare anche in molte altre situazioni meno eclatanti. È il caso di *Undiz*, catena francese di negozi di intimo legata al gruppo *Etam*, che ha recentemente lanciato *Undiz Machine*, un nuovo *concept* di negozio, che può essere qualificato come *phygital*, in quanto coniuga i vantaggi del mondo digitale e quelli del mondo fisico. All'interno dello store, caratterizzato da una superficie ridotta, l'offerta può essere esaminata sia in manie-

18 V. Codeluppi, *Lo spettacolo della merce*, cit., p. 160.

19 J. Rifkin, *The Age of Access*, New York, 2000.

20 M. Augé, *L'impossible voyage. Le tourisme et ses images*, Paris, 1997; trad.it. di A. Salsano, *Disneyland e altri nonluoghi*, Torino, 1999, p. 117.

21 *Op.cit.*, p. 65.

22 *Op.cit.*, pp. 17-25.

23 Cfr. P. Watzlawick, J. Beavin Bavelas, D. D. Jackson, *Pragmatics of Human Communication*, New York, 2011.

24 G. Ceppi, *Comunicare l'esperienza*, in "Linea Grafica", n. 340 (2002), pp. 28-34.

25 Su questi temi cfr. L. Zarantonello, *Marketing ed esperienza: quali approcci possibili?*, in "Micro & Macro Marketing", n. 2 (2005), pp. 177-196; A. Carù, B. Cova, *Esperienza di consumo e marketing esperienziale: radici diverse e convergenze possibili*, in "Micro & Macro Marketing", n. 2 (2003), pp. 187-211; G. Ceppi, *Una via latina al design delle esperienze*, in "Micro & Macro Marketing", n. 2 (2005), pp. 223-32; G. Qualizza, *Oltre lo shopping. I nuovi luoghi del consumo: percorsi, esplorazioni, progetti*, Trieste, 2006.

ra tradizionale, mediante il contatto diretto con i prodotti in esposizione, sia in maniera totalmente innovativa, tramite quattro *touchscreen*, che consentono l'accesso al catalogo online: per questa via, le clienti possono prenotare il prodotto desiderato, che viene reso disponibile entro due minuti dalla richiesta, grazie a un sistema di tubi pneumatici ad aria compressa che collegano lo store con il magazzino sottostante<sup>26</sup>. Oltre a sfruttare i vantaggi dell'omnicanalità (è possibile ordinare i prodotti in catalogo anche da casa), questa formula consente di arricchire l'esperienza con una forte componente di carattere ludico e spettacolare.

Tuttavia, in questo caso la sensazione è che si stia semplicemente cercando di differenziare il servizio, aggiungendo un plus di carattere estetico e prestazionale, senza che ciò implichi una ridefinizione dei ruoli nella relazione tra impresa e cliente: manca infatti l'attiva partecipazione dell'utente alla definizione delle caratteristiche della *shopping experience* e tutto si riduce alla selezione di una o più opzioni tra quelle messe a disposizione da chi detta le regole del gioco<sup>27</sup>.

Una soluzione di questo tipo appare per altro coerente con l'approccio di marketing esperienziale teorizzato da Schmitt<sup>28</sup>. Egli sostiene che il largo uso che il marketing tradizionale fa del posizionamento basato su caratteristiche e benefici funzionali indebolisce il rapporto tra l'azienda e i consumatori, creando una relazione sterile, nella quale contano esclusivamente gli attributi *hard* del prodotto. Bisognerebbe invece mettere in scena un'esperienza attorno al prodotto, coinvolgendo i consumatori mediante la stimolazione di uno o più dei cinque moduli

26 F. Valente, *Undiz Machine, insegna per Millennials*, in "GDO Week", 5 giugno 2017.

27 G. Ritzer, N. Jurgenson, *Production, Consumption, Prosumption. The Nature of Capitalism in the Age of the Digital 'Prosumer'*, in "Journal of Consumer Culture", Vol. 10, n. 1 (2010), pp. 13-36.

28 B. Schmitt, *Experiential Marketing. How to Get Customers to Sense, Feel, Think, Act and Relate to Your Company and Brands*, New York, 1999; B. Schmitt, A. Simonson, *Marketing Aesthetics. The strategic management of brands, identity and image*, New York, 1997.

in cui si articolano gli eventi: *Sense* (piacere estetico, euforia, bellezza e soddisfazione), *Feel* (stati d'animo, emozioni e sentimenti), *Think* (componente cognitiva dell'esperienza), *Act* (aspetti legati al corpo, allo stile di vita e all'interazione con gli altri individui) e *Relate* (relazione tra il consumatore e il contesto socio-culturale in cui è inserito)<sup>29</sup>. Agendo su questi elementi, è dunque possibile inscenare vari eventi, atti a rafforzare il legame delle persone con la marca, alla quale viene riconosciuto il ruolo di principale fornitore di esperienze. L'estremizzazione di questo approccio è rappresentata dal Customer Experience Management<sup>30</sup>, formula con cui Schmitt teorizza l'opportunità di enfatizzare il ruolo della marca, gestendo l'esperienza del consumatore in ogni punto di contatto con l'impresa. Elementi come i prodotti, il nome, il logo, la pubblicità, il packaging e il punto vendita andrebbero orchestrati in maniera coerente, per avvalorare una consistente e distintiva esperienza del brand.

Nonostante il forte interesse con cui sono state accolte queste impostazioni, le applicazioni concrete sollevano molte perplessità: in particolare, l'idea che sia possibile progettare e definire a tavolino le esperienze dei consumatori sottende un approccio manipolatorio, teso ad estendere l'ideologia del controllo manageriale alle relazioni tra clienti e impresa, ponendosi in contrasto con i più evoluti indirizzi strategici, orientati a riconoscere all'individuo il ruolo di co-generatore del valore, dunque di protagonista attivo nella costruzione delle caratteristiche e dei significati del prodotto e del consumo<sup>31</sup>. Ogni esperienza risulta infatti da un'interazione tra il soggetto e l'ambiente: una condizione soggettiva, che «varia da individuo a

29 Si possono poi distinguere *esperienze ibride* o *esperienze olistiche*, a seconda che vengano combinati tra loro solo alcuni oppure tutti i cinque moduli.

30 B. Schmitt, *Customer Experience Management: A Revolutionary Approach to Connecting with your Customers*, Hoboken, 2003.

31 C. K. Prahalad, V. Ramaswamy V., *The future of competition. Co-creating unique value with customers*, Boston, 2004; trad. it. di F. Guaraldo e R. Ricca, *Il futuro della competizione. Co-creare valore eccezionale con i clienti*, Milano, 2004.

individuo, e non può essere predeterminata o 'promossa' da un pubblicitario»<sup>32</sup>.

A fronte di queste osservazioni, si afferma dunque l'esigenza di riconfigurare in modo più articolato e complesso il riferimento all'esperienza nelle relazioni tra impresa e consumatori: in questo senso, l'opportunità di superare alcuni stereotipi manageriali è rappresentata dal più ampio orizzonte del marketing delle esperienze.

Potremmo identificare l'asse portante di questa prospettiva nell'idea che l'esperienza di consumo viene prima del consumo di esperienze: lo sguardo in questo senso si dilata, abbracciando un insieme di situazioni che fuoriescono dal contesto dello scambio di mercato e considerando il consumo alla luce dell'insieme più ampio di esperienze in cui l'individuo è coinvolto. Come suggeriscono Carù e Cova, questa impostazione porta a svincolare il concetto di esperienza da quello di esperienza straordinaria, caratterizzata da stati di sovraeccitazione emozionale in opposizione alla mediocrità dell'esistenza ordinaria: andrebbe dunque attribuito lo status di "esperienza" ad ogni momento della vita quotidiana, anche alle situazioni di noia, di attesa, di intervallo, così come al "dolce far niente", che caratterizza una giornata di festa<sup>33</sup>.

Si può leggere in questo principio il riconoscimento di una sostanziale "irriducibilità" alle ragioni del marketing management dell'esperienza, che infatti non si acquista, ma si vive. Non si progetta a tavolino, ma si sperimenta in prima persona, trasformandola in storia, commento, narrazione soltanto a posteriori. Ne consegue che l'impresa non può "vendere" un'esperienza, ma può al massimo offrire un'occasione di vita e un potenziale: una piattaforma, all'interno della quale il cliente sia libero di costruire la propria esperienza, da solo oppure in collaborazione con altre persone, ricombinando in maniera creativa suggestioni e frammenti che provengono dal mercato e dall'impresa ma anche da altre modalità di ap-

provvigionamento<sup>34</sup>. Di conseguenza, il punto vendita è chiamato a trasformarsi da asettica quinta di palcoscenico, con il prodotto posto in primo piano sotto le luci dei riflettori nel ruolo di protagonista unico, a piattaforma di relazione, attraverso la quale incontrare il cliente e far dialogare i consumatori fra loro<sup>35</sup>.

Come ricorda Giulio Ceppi, ogni ambiente è il risultato di un processo cognitivo: gli esseri umani producono lo spazio abitandolo<sup>36</sup>. Ogni rappresentazione della realtà deriva da uno sforzo comune del soggetto e dell'oggetto, i quali si costituiscono attraverso un reciproco riconoscimento all'interno del processo comunicativo, in un contesto di tipo dialogico<sup>37</sup>. In questo senso, potremmo dire che anche l'esperienza di shopping è determinata

dall'effetto congiunto della presenza, all'interno del punto di vendita, di *stimoli sensoriali* atti a suscitare una risposta emotiva e di un *individuo* che, per le sue caratteristiche individuali e per i benefici ricercati, presenta un atteggiamento edonistico nei confronti dello shopping<sup>38</sup>.

È dunque il risultato di un lavoro realizzato *insieme* dal "regista" (l'azienda che ha deciso di proporsi al cliente attraverso un determinato "copione") e dagli "attori" (le persone che si muovono all'interno del punto di vendita). In questo senso, come sostengono Pine e Gilmore, mettere in scena esperienze non significa semplicemente «aggiungere l'intrattenimento alle offerte già esistenti»<sup>39</sup>, ma «sceneggiare una storia che, senza la partecipazione degli ospiti, sarebbe incompleta»<sup>40</sup>.

34 Op. cit., pp. 200-01.

35 P. Musso, *I nuovi territori della marca*, Milano, 2005, p. 60.

36 G. Ceppi, *Shopping experience: acquisto o perdita di esperienze?*, in V. Bucchetti, a cura di, *Design della comunicazione ed esperienze di acquisto*, Milano, 2004, pp. 100-09, p. 108; cfr. anche S. Pomodoro, *Pratiche spaziali all'interno dei luoghi contemporanei del commercio*, in "Micro & Macro Marketing", Vol. 21, n. 1 (2012), pp. 33-56.

37 B. Pearce, *Comunicazione e condizione umana*, Milano, 1998.

38 S. Castaldo, S. Botti, *Lo shopping emozionale. Una ricerca esplorativa sul ruolo del punto vendita*, in "Economia & Management", n. 1 (1999), pp. 17-37, p. 23.

39 J. Pine, J.H. Gilmore, *L'economia delle esperienze*, cit., p. 34.

40 Op.cit., p. 55.

32 Op.cit., p. 155.

33 A. Carù, B. Cova, "Esperienza di consumo e marketing esperienziale: radici diverse e convergenze possibili", cit.

Il coinvolgimento può essere sollecitato mediante la tematizzazione di una categoria concettuale - lo status, il paradiso tropicale, il selvaggio West, le civiltà classiche, la nostalgia, la fantasia araba, il motivo urbano, l'architettura fortezza, il modernismo, gli eventi storici - che sia già conosciuta dal fruitore<sup>41</sup>. In ogni caso, concludono Pine e Gilmore, la messa in scena non può essere semplicemente "finzione", allestimento scenografico, simulazione più o meno riuscita del tema rappresentato, ma deve dar luogo a un'esperienza autentica, capace di modificare e trasformare colui che la fa: una risorsa che permette al cliente di scoprire di sé «cose che prima non conosceva»<sup>42</sup>.

Il riferimento all'esperienza introduce all'interno degli spazi dello shopping la dimensione del tempo, il confronto con la vita e con le sue trasformazioni, spesso fortuite e imprevedibili<sup>43</sup>. Per questo motivo, il punto vendita non va più pensato secondo la metafora del libro, cioè come un insieme ordinato di "pagine" poste in sequenza e all'interno delle quali siano già depositate tutte le informazioni di cui l'ipotetico "lettore" potrebbe aver bisogno: in un approccio di tipo esperienziale si ritiene che l'interazione tra il cliente e lo spazio dello shopping possa far nascere invece situazioni inattese, non previste e non preventivabili.

Alla luce di queste considerazioni, la difficoltà sta nel proporre «non una manifestazione egocentrica della marca, ma un'esperienza che dia al consumatore un ruolo attivo»<sup>44</sup>. Come soluzione si possono estendere al punto vendita i modelli d'interazione caratteristici dell'advergaming e del digital storytelling, trasformando lo spazio dello shopping in un "teatro dell'esperienza"<sup>45</sup>: in questo caso si pone il fruitore al centro del processo comu-

41 V. Codeluppi, *Shoptainment: verso il marketing dell'esperienza*, in "Micro & Macro Marketing", n. 3 (2001), pp. 403-412, p. 404.

42 J. Pine, J.H. Gilmore, *L'economia delle esperienze*, cit., p. 240.

43 G. Ceppi, *Shopping experience: acquisto o perdita di esperienze?*, cit.; Id., *Una via latina al design dell'esperienza*, cit.

44 P. Musso, *I nuovi territori della marca*, cit., p. 60.

45 D. Cipriani, *Esperienze per bambini*, in V. Bucchetti, a cura di, *Design della comunicazione ed esperienze di acquisto*, cit., pp. 128-142.

nicativo, attirandolo in una storia e facendolo interagire direttamente con il narratore e con il racconto, proprio come un personaggio della stessa storia<sup>46</sup>. Ovviamente, la conclusione del racconto non è prestabilita, in quanto è il cliente-fruitore, con le sue scelte e con le sue mosse, a determinare di volta in volta uno svolgimento diverso della narrazione. Da una logica di comunicazione integrata si passa dunque a una logica di comunicazione distribuita tra attori - e tra media - differenti. Si inaugura in questo modo una dinamica comunicativa fondata sul coinvolgimento e non più sulla trasmissione unilaterale del messaggio: invece di persuadere all'acquisto, si "frequentano" i consumatori, per comprenderne meglio ansie ed attese, bisogni essenziali, obiettivi di auto-realizzazione<sup>47</sup>.

Risponde alle attese di un consumatore salutista, desideroso di portare in tavola piatti semplici e veloci da preparare, migliorando nel contempo le proprie competenze ai fornelli, l'originale formula messa a punto da *Bilder & deClerck*, negozio di alimentari situato in un quartiere *trendy* di Amsterdam, abitato in prevalenza da giovani-adulti e da single. In alternativa al tradizionale layout adottato nel settore *grocery*, che prevede l'articolazione "a griglia" delle strutture espositive, con i prodotti suddivisi per categoria sugli scaffali, i clienti che entrano da *Bilder & deClerck* trovano sette "isole", ciascuna delle quali dedicata a due ricette, la cui immagine campeggia in alto a mo' di insegna. Tutti gli ingredienti necessari e tutte le istruzioni relative alla preparazione di quel piatto sono messi a disposizione nella struttura sottostante: in questo modo, il cliente viene coinvolto in un vero e proprio percorso di apprendimento, che lo porta ad apprezzare la qualità degli ingredienti e ad acquisire nuove competenze in cucina. Le ricette, predisposte da due chef e aggiornate mensilmente, privilegiano i prodotti freschi, stagionali e a chilometro zero, aggiungendo le note di creatività apportate da spezie ed aromi particolari.

46 M. Giovagnoli, *Fare cross-media*, Roma, p. 118.

47 Th. Bialas (Nemo Future Exploration Lab), *Futuretail 2020. Memorie dal negozio del futuro*, Scenario presentato nell'ambito di *ExpoTrade*, Milano, 21-24 ottobre 2005.



In una situazione di questo tipo l'esperienza di consumo non solo riesce a trasformare uno spazio generico in un «luogo mnemonico», in uno «strumento che aiuta la formazione dei ricordi»<sup>48</sup>, ma genera anche un senso di spiazzamento e di sorpresa, prolungando l'interazione oltre i confini e i tempi di fruizione dello store. Una logica di questo tipo offre dunque l'occasione per introdurre nel quotidiano ciò che eccede la misura dell'ordinario, del predicibile, dell'aspettato<sup>49</sup>: un'opportunità di trasformazione personale che mette in crisi la logica, circoscritta e limitata, dei brand auto-sufficienti e autoreferenziali<sup>50</sup>.

## 2. METODOLOGIA

Alla luce di queste considerazioni, si è ritenuto utile mettere a confronto le due declinazioni del concetto di “esperienza”, prendendo in considerazione un caso concreto: l'attenzione si è focalizzata sullo store Despar “Teatro Italia” di Venezia, un supermercato recentemente aperto - dopo un accurato intervento di restauro - in uno storico edificio, gioiello del neogotico e del liberty d'inizio Novecento, per decenni utilizzato come cinematografo e teatro e successivamente caduto in disuso.

Considerando la complessità del tema e il carattere dinamico dei fenomeni indagati, si è optato per un'indagine esplorativa di carattere qualitativo. In coerenza con questa impostazione, la strategia di ricerca seguita è consistita in un *single case study*: si tratta di una soluzione che, nelle parole di Robert Yin, identifica «una ricerca empirica volta a studiare un fenomeno contemporaneo all'interno del suo contesto reale, in particolare quando i confini tra fenomeno e contesto non siano chiaramente evidenti»<sup>51</sup>. La scelta di questa metodologia è stata quindi dettata dall'opportunità, che lo

studio di caso offre ai ricercatori, di presentare il fenomeno osservato nella sua unicità e interezza, in particolare mettendo a confronto scelte manageriali e pratiche di consumo in ambito *grocery* con le riflessioni teoriche in tema di *experience*.

Per la costruzione del case study, si è adottato un approccio di tipo idiografico<sup>52</sup>: si è focalizzata cioè l'attenzione sul singolo caso, senza alcuna pretesa di generalizzare i risultati. Nello specifico, la scelta di utilizzare il punto vendita Despar “Teatro Italia” quale oggetto di studio è stata dettata dall'opportunità di valutare il grado di coerenza rispetto alla duplice accezione del concetto di “esperienza” emersa dall'analisi della letteratura sul tema: si tratta infatti non solo di un luogo di consumo innovativo sul fronte della “spettacolarizzazione”, ma anche di un contesto in cui il coinvolgimento dell'utente appare agevolato - sul piano sensoriale, cognitivo ed emotivo - grazie al sapiente utilizzo delle leve dello store design e all'integrazione con una molteplicità di servizi *extra-core*.

Nello specifico, la prima fase del lavoro, caratterizzata dalla ricerca *desk*, è stata dedicata all'analisi della letteratura scientifica sul tema, oltre che alla raccolta e all'analisi documentaria di diverse fonti primarie, quali report aziendali, comunicati stampa, sito istituzionale, immagini, materiali audio e video, e di fonti secondarie, come gli articoli di varie testate giornalistiche, le interviste pubblicate su riviste di settore e il volume pubblicato dagli architetti e storici dell'arte che hanno curato il progetto di restauro di Teatro Italia. Questo primo step è stato utile inoltre, per ricostruire la storia e l'identità aziendale, per individuare gli elementi cardine della sua politica distributiva e, infine, per identificare gli elementi differenzianti inseriti nel progetto del nuovo punto vendita<sup>53</sup>.

52 G. Delli Zotti, *Introduzione alla ricerca sociale*, Milano, 2004.

53 Ulteriori informazioni in merito sono state raccolte mediante il confronto diretto con la Direzione Marketing di Despar - Aspiag Service. In particolare, gli autori del presente studio desiderano esprimere un vivo ringraziamento per il prezioso contributo al Responsabile Marketing Fabio Donà e alle collaboratrici Alessandra Destro, Paola Bulbarella e Francesca Furlan.

48 J. Pine, J. H. Gilmore, *L'economia delle esperienze*, cit., p. 50.

49 *Op.cit.*, p. 117.

50 F. Morace, a cura di, *Asimmetrie Europee*, Milano, 2002, p. 110.

51 R. K. Yin, *Case Study Research. Design and Methods*, London, 2003, p. 13 (traduzione nostra).

Per la seconda fase del lavoro, caratterizzata dalla ricerca sul campo, si è proceduto innanzitutto a una serie di sopralluoghi presso il punto vendita, effettuati a più riprese nel 2020, nel corso dei quali - attraverso la tecnica dell'osservazione partecipante - si è cercato di individuare elementi utili all'analisi dello store design interno ed esterno.

Sono state successivamente raccolte e analizzate le recensioni di utenti di diversa nazionalità<sup>54</sup>, disponibili online sulle piattaforme TripAdvisor e GoogleMaps, che hanno visitato lo store in data successiva alla sua apertura.

In coerenza con i più evoluti indirizzi di ricerca, che nell'ambito del marketing pongono l'accento sul ruolo attivo svolto dai consumatori sia nella co-creazione del prodotto/servizio, sia nell'elaborazione dei significati che danno senso al momento del consumo<sup>55</sup>, si è ritenuto che tali testimonianze fossero da considerare parte costitutiva ed integrante della *shopping experience*, e dunque via d'accesso privilegiata per far emergere tanto il vissuto dei soggetti (con le molteplici coloriture emozionali) riferito al caso aziendale oggetto di indagine, quanto i differenti punti di vista elaborati dai singoli in relazione ai temi del presente studio.

Sono state considerate solo le recensioni (753 su GoogleMaps e 41 su TripAdvisor alla data del 26 aprile 2021) che contenessero un commento testuale e non una semplice valutazione numerica. I contributi hanno differente lunghezza: spesso contengono sintetiche espressioni (approvazione, meraviglia, contrarietà, ecc.), ma in un numero significativo di casi traducono in parole - con dovizia di

particolari - un'ampia gamma di sfumature nelle percezioni degli utenti, spesso nel contesto di un'articolata e complessa strategia argomentativa. Alla fine, è stato dunque possibile mettere insieme un corpus testuale di 70 pagine in formato A4 (Arial corpo 12, interlinea 1,5), che è stato utilizzato come base per un esame di carattere qualitativo, condotto con la metodologia della *thematic analysis*<sup>56</sup>.

I materiali così raccolti sono stati analizzati alla luce di tre quesiti di ricerca.

Ci si è proposti innanzitutto di comprendere a quale *framework* teorico (marketing esperienziale vs marketing delle esperienze) fosse riconducibile il percepito degli autori delle diverse recensioni; si è cercato inoltre di identificare i punti di forza e le criticità in tema di qualità dell'offerta e del servizio offerto al cliente; si è inteso infine mettere in luce le *valutazioni complessive* degli utenti rispetto all'insolito concept di punto vendita realizzato da *Aspiag Service*.

Si tratta a tutti gli effetti di un'indagine condotta con approccio netnografico<sup>57</sup>: i vantaggi di tale tecnica sono riconducibili alla sua non-intrusività ed alla relativa economicità (in termini di costi e di tempo) delle attività necessarie per la raccolta dei materiali. La natura volontaristica dei contributi (spesso pubblicati dietro lo schermo protettivo di un *nickname*, e dunque in forma anonima) garantisce la sostanziale aderenza dei commenti al vissuto soggettivo degli utenti. Per converso, il carattere spontaneo della partecipazione alle due community conferisce al campione un carattere di non-rappresentatività.

### 3. DA CINEMATOGRAFO A SUPERMERCATO: LA STORIA DI "TEATRO ITALIA"

Il nuovo store Despar "Teatro Italia" di Venezia è ospitato in un complesso architettonico, eretto nel 1915, che si caratterizza esterior-

54 Le recensioni sono state pubblicate prevalentemente in Italiano e in Inglese, ma anche in Portoghese, Spagnolo Tedesco, Francese, Giapponese, Russo, Coreano e Norvegese. Quelle scritte in lingue diverse dall'Italiano, sono state tradotte con il supporto di sistemi automatici di traduzione (GoogleTranslate e DeepL) e con l'ausilio di dizionari in lingua.

55 S.L. Vargo, R.F. Lush, (2004). *Evolving to a New Dominant Logic for Marketing*, in "Journal of Marketing", Vol. 68, January (2004), pp. 1-17; S.L. Vargo, R.F. Lush, *Service-dominant logic: continuing the evolution*, in "Journal of the Academy of Marketing Science", Vol. 36, n. 1 (2008), pp. 1-10.

56 V. Braun, V. Clarke, *Using thematic analysis in psychology*, in "Qualitative Research in Psychology", vol. 3, n. 2 (2006), pp. 77-101.

57 E. Prandelli, G. Verona, *Le ricerche con e sulla rete*, in Id., *Marketing in rete*, Milano, 2006, pp. 195-223.

mente per l'impronta neogotica e liberty, ma che contempla nella struttura portante delle soluzioni progettuali decisamente innovative per quei tempi: si tratta infatti di uno dei primi edifici in Italia a prevedere l'uso del ferro e del calcestruzzo armato. Tanto la facciata, quanto gli interni, sono eleganti e raffinati: la struttura aspira a porsi come luogo di socialità relazionale e mondana nel contesto urbano veneziano. Nelle intenzioni del progettista, l'architetto Giovanni Sardi, il Teatro Italia deve proporsi come ambiente fastoso per la cura e la ricchezza dei dettagli: la facciata richiama le monofore e le trifore di Palazzo Ducale in Piazza San Marco e di Palazzo Foscari a Dorsoduro; i quattro portali d'ingresso in ferro battuto, come anche i lampadari posizionati all'interno, sono disegnati dall'artista del ferro e del vetro Umberto Bellotto (1882-1940); il centro del soffitto della sala principale viene affrescato dal pittore veneziano Alessandro Pomi (1890-1976) con un'allegoria intitolata "La Gloria d'Italia", mentre gli altri decori interni in stile liberty sono opera del pittore triestino Guido Marussig (1885-1972).

Per diversi anni, la struttura assolve la funzione di sala per proiezioni cinematografiche e spettacoli di genere altro rispetto al cinema. Dopo un periodo di fiorente attività, che perdura fino alla fine degli anni Settanta, l'edificio viene riconvertito per una breve stagione in sala a luci rosse, prima di essere lasciato in uno stato di totale abbandono. Successivamente, è l'Università Ca' Foscari di Venezia a prenderne in carico la gestione: Teatro Italia diviene dunque uno spazio didattico, destinato tuttavia a un uso banale, in cui nessun riconoscimento viene attribuito alla portata storica, artistica e architettonica dell'edificio; al contrario, gli spazi vengono uniformati, mediante l'inserimento di pareti in cartongesso, allo scopo di facilitare lo svolgimento della nuova funzione. Quando, dopo oltre dieci anni, anche Ca' Foscari si trasferisce altrove, Teatro Italia cessa definitivamente ogni attività e per un lungo periodo resta completamente chiuso, cadendo in disuso.

Tuttavia, sotto la proprietà della famiglia Coin, si apre nel 2011 la possibilità di donare

al cinema una nuova vita: Aspiag Service, la più grande concessionaria del marchio Despar sul territorio italiano, si fa carico di restaurare e riqualificare l'edificio, allestendo un supermercato al suo interno e investendo circa due milioni e mezzo di euro per i lavori, ai quali contribuisce anche la famiglia Coin con una somma analoga. Nel 2013 prende pertanto avvio la fase esecutiva del processo di conversione, condotto in stretta collaborazione e sotto il controllo della Sovrintendenza Archeologia, Belle Arti e Paesaggio, che segue passo dopo passo il restauro realizzato dallo Studio Torsello, gli interventi dell'ufficio tecnico di Aspiag Service, nonché l'allestimento del supermercato. Dopo tre anni di lavori, il 28 dicembre 2016 il supermercato viene finalmente aperto al pubblico.

Allo scopo di non alterare l'identità spaziale originaria del Teatro Italia e di garantire la sostenibilità economica dell'intervento, il recupero degli ambienti evita ogni interferenza con la configurazione strutturale e funzionale progettata agli inizi del Novecento. Il principio base che informa tanto il percorso di restauro, quanto l'allestimento degli interni, è che, qualora in un prossimo futuro l'attività commerciale dovesse cessare, il palazzo neogotico sarebbe in grado di riprendere immediatamente la funzione originaria. Come afferma Paul Klotz, Amministratore Delegato di Aspiag Service, «non abbiamo costruito un supermercato dentro al Teatro Italia: lo abbiamo posato, con delicatezza e rispetto. Come se domani il luogo dovesse riprendere la sua funzione originale»<sup>58</sup>.

Nel corso dei lavori, la stessa struttura e i suoi elementi costitutivi, come le sale, le decorazioni e gli affreschi alle pareti, vengono sottoposti a un intervento di restauro conservativo, mentre gli impianti di alimentazione, i sistemi di illuminazione e le attrezzature di vendita necessari al funzionamento della nuova attività beneficiano delle caratteristiche strutturali esistenti, utilizzando gli spazi disponibili al di sotto, al di sopra e sul retro

<sup>58</sup> P. Klotz, *Inchino alla bellezza*, in A. Torsello, a cura di, *Venezia. Cinema Teatro Italia. Restauro e riuso*, Venezia, 2018, pp. 9-11, p. 10.

del cinema<sup>59</sup>. In altri termini, le esigenze del supermercato vengono adattate alle modalità d'inserimento più consone e rispettose per restituire valore all'edificio: anziché concepire il supermercato in funzione della sola utilità commerciale, riducendolo, come spesso avviene, a mero "terminale distributivo", anonimo contenitore di merci, viene prospettata per questi spazi un'identità del tutto nuova, reminiscente delle caratteristiche proprie del vecchio cinema-teatro.

Il risultato che ne consegue, così come definito da Aspiag e riconosciuto dalle diverse testate a stampa locali, è la creazione del «supermercato più bello d'Italia»<sup>60</sup>, un luogo unico al mondo che racconta una storia del tutto italiana, celebrando l'arte e la bellezza, ma anche, grazie alla funzione commerciale, il gusto. In questo senso, tale ambiente si propone come possibile meta per inedite forme di «turismo commerciale», considerato il crescente interesse dei consumatori per originali combinazioni tra offerta commerciale e particolarità territoriali, ottenute a loro volta mediante l'associazione tra esperienze di valore, location memorabili e forte richiamo al patrimonio artistico e culturale del luogo<sup>61</sup>.

A questo proposito, il percorso intrapreso da Aspiag Service per il nuovo punto vendita di Venezia costituisce il riflesso della sua più ampia vocazione alla conservazione del volto e delle caratteristiche storiche dei luoghi in cui opera. Quello di Teatro Italia, infatti, non è l'unico intervento di questo tipo realizzato dall'azienda: la stessa vanta una proficua esperienza alle spalle che ha avuto inizio con la riqualificazione di palazzi storici nelle città di Trento, Verona, Vicenza e nella stessa città di Venezia, con l'apertura di un primo punto vendita Despar nella zona del Ponte di Rialto.

59 A. Torsello, *Il cinema teatro Italia: memoria e progetto*, in Id., a cura di, *Venezia. Cinema Teatro Italia. Restauro e riuso*, cit., pp. 15-58.

60 Despar, *Aperto a Venezia il supermercato più bello d'Italia*, comunicato stampa, 28 dicembre 2016: <https://www.despar.it/it/press-area/463/aperto-a-veneziasupermercato-piu-bello-d-italia>.

61 T. Vescovi, F. Cecchinato, *Luoghi d'esperienza e strategie competitive nel dettaglio*, in "Micro & Macro Marketing", Vol. 39, n. 3, p. 604.

#### 4. IL RISULTATO DELLA RICONVERSIONE: LA STRATEGIA DELL'ESPERIENZA

Gli aspetti differenzianti che connotano il supermercato Despar "Teatro Italia" vanno ricercati nelle spiccate componenti esperienziali e sceniche, che rendono il punto vendita una significativa espressione delle logiche postmoderne dell'*experiential retailing* e del *retailtainment*. Ciò che viene offerto al visitatore-spettatore è un'esperienza insolita e memorabile, che pone in essere un processo di spettacolarizzazione dell'intero sistema dell'offerta e dello spazio di vendita e in cui ogni singolo elemento concorre alla creazione di uno spettacolo visivo in grado di coinvolgere i visitatori sul piano emotivo e sensoriale, oltre che su quello cognitivo.

A un livello generale, dallo studio effettuato sul punto vendita emergono tre elementi chiave tra loro correlati, che consentono di delineare in modo esaustivo le modalità con cui è stata messa in pratica l'innovativa strategia esperienziale di Aspiag Service: la personalizzazione, l'esperienza estetica e, infine, il servizio alla comunità.

##### 4.1. STRATEGIA DI PERSONALIZZAZIONE

Il primo elemento, ovverosia la strategia di personalizzazione, si rileva in tutte le variabili di store design interno ed esterno e ciò denota un primo aspetto di differenziazione dell'azienda, in quanto vengono valorizzati specifici elementi che nel settore della distribuzione alimentare sono di norma relegati in posizione marginale a favore di una maggiore funzionalità degli spazi. Degna di nota, in questo senso, è l'intenzione di non replicare in maniera acritica le formule solitamente adottate negli altri supermercati: una scelta determinata sia dalla posizione strategica dello store, che si affaccia su uno dei principali assi viari che indirizzano il flusso turistico nella città di Venezia. sia dall'elevato livello di coerenza percettiva che si è voluto assicurare tra, da una parte, l'immaginario riferito al mondo del teatro e delle arti performative, e, da un'altra

parte, la proposta commerciale premium di Aspiag, fondata su valori della bellezza, dell'armonia, del gusto e della qualità.

Già a partire dalla presentazione esterna del punto vendita emerge con chiarezza l'intento di valorizzare e preservare la ricchezza artistica dell'edificio, alla cui facciata sono integrati armonicamente, grazie anche alla scelta di materiali e colori coerenti con gli elementi architettonici esistenti, i soli dispositivi comunicativi necessari al riconoscimento dell'attività commerciale, come l'insegna e la vetrina. Lo stesso principio guida viene applicato in egual misura all'interno dello store, ove vengono ricercate soluzioni innovative sul fronte delle leve del visual merchandising, come la scelta di personalizzare le strutture espositive, adattandole alla conformazione dell'edificio e all'immaginario che esso evoca, nonché il fatto che il supermercato si distingua dagli altri punti vendita della medesima catena in termini di attrezzature, materiali, illuminazione e palette di colori. Esempi in tal senso sono l'utilizzo di punti luce sospesi su un'ampia struttura all'americana per incorniciare il banco della gastronomia dove un tempo era situato il palcoscenico del teatro e che oggi funge da punto focale dello spazio di vendita, ma anche l'utilizzo del legno per rivestire le scaffalature e i banchi frigo che compongono il layout a griglia nella parte centrale del supermercato, l'alternanza dei colori marrone e nero per richiamare alcuni elementi di arredo preesistenti, il ricorso a un'illuminazione tenue che sfrutta in larga misura la luce naturale dell'edificio e che non danneggia in alcun modo gli affreschi alle pareti, nonché la presenza di scaffalature dall'altezza limitata, funzionale all'accessibilità visiva in verticale e in orizzontale di tutto lo spazio del teatro.

#### 4..2. ESPERIENZA ESTETICA

La strategia di personalizzazione trova la sua manifestazione elettiva nella messa in scena di un'esperienza estetica che, se nell'ambito del marketing si può descrivere come una completa immersione dell'individuo in tutto

ciò che gli si presenta dinnanzi<sup>62</sup>, nel contesto della filosofia e delle scienze sociali viene interpretata come l'interazione che si sviluppa quando l'individuo contempla un'opera d'arte<sup>63</sup>. Nel contesto del nuovo punto vendita, la dimensione estetica dell'esperienza ha come scopo principale la valorizzazione della bellezza, declinata non solamente nel grado di coerenza e armonia degli elementi di store design, ma anche nella cura dei singoli dettagli dello spazio di vendita, nella messa in risalto del patrimonio artistico dell'edificio e nel livello complessivo di coerenza visiva. L'armonia con il contesto scenico e l'idea di spettacolarità che s'intendono evocare nell'insieme si manifestano, in particolare, nella messa in atto di un'innovativa strategia di tematizzazione, volta alla creazione di una vera e propria «biblioteca del cibo»<sup>64</sup>. Si tratta di una soluzione innovativa, che comporta la predisposizione di un ambiente accogliente, immerso nel silenzio, atto a facilitare l'interazione dell'individuo con lo spazio circostante: in coerenza con questa logica, la scelta di ricorrere a un repertorio segnico che - almeno nelle intenzioni - si discosta dalle prassi tipiche del settore, conferisce al punto vendita un'identità unica nel suo genere, arricchendo con elementi insoliti l'esperienza in-store del visitatore.

Nel contesto di un ambiente di vendita che assume in toto le sembianze inconfondibili di un teatro, piuttosto che quelle di un luogo impersonale e standardizzato, la valorizzazione della componente visuale si fonde in modo originale con la dimensione sensoriale del gusto. Tra gli scaffali della "biblioteca", infatti, l'offerta assortimentale è votata alla celebrazione dell'italianità, al racconto cioè delle tradizioni e delle eccellenze enogastronomiche del nostro Paese e delle sue regioni. Accanto alla vasta offerta di marche leader e delle diverse linee della private label Despar, la valorizzazione del made in Italy emerge anche con rife-

62 J. Pine, e J. H. Gilmore, *The Experience Economy*. Updated Edition, Boston, 2011, p. 53.

63 A. Carù, B. Cova, *Esperienze di consumo e marketing esperienziale. Radici diverse e convergenze possibili*, in "Micro & Macro Marketing", Vol. 35, n. 2, p. 196.

64 P. Klotz, *Inchino alla bellezza*, cit., p. 10.

rimento a due ulteriori aspetti: l'impostazione del display per la messa in scena dei prodotti regionali e, in particolar modo, la creazione di una linea di prodotti super-premium contrassegnati dal nuovo brand Despar Teatro Italia, il cui aspetto caratterizzante e maggiormente innovativo risiede nella scelta di rendere protagonisti i piccoli produttori locali.

La gamma dei prodotti Despar Teatro Italia contribuisce per altro a rafforzare ulteriormente il legame con l'edificio e con l'immaginario del teatro: scopo primario di ciascun prodotto è la rappresentazione di uno spettacolo del gusto, reso evidente non solamente dall'esaltazione della componente esperienziale e sensoriale, ma anche dagli elementi estetici e di design relativi al packaging e al logo, che enfatizzano il gusto del particolare e accentuano l'attenzione alla qualità che contraddistingue tale brand. Coerentemente, ogni singolo aspetto dell'identità visuale del brand è progettato con l'intento di richiamare l'architettura del teatro, le sue origini e la sua storia, evocando l'esperienza visiva di un ideale spettatore del primo Novecento.

#### 4.3. SERVIZIO ALLA COMUNITÀ

L'intersezione tra la strategia di personalizzazione e l'esaltazione della dimensione estetica come cuore dell'esperienza vissuta nel punto vendita ha a sua volta importanti implicazioni sul terzo e ultimo elemento chiave, cioè il servizio alla comunità. Questo aspetto non è da intendersi - riduttivamente - in termini di semplice "presenza", in quanto supermercato di vicinato che intende operare a beneficio dei residenti, così come di turisti, pendolari e studenti, mediante l'offerta di una molteplicità di opzioni per il take-away e i prodotti ready-to-eat, a cui si aggiunge un servizio di prenotazione e di consegna a domicilio per i prodotti della gastronomia e della pasticceria<sup>65</sup>.

<sup>65</sup> Dal punto di vista della formula distributiva, Despar Teatro Italia si configura come un supermercato di vicinato, con un'area di vendita circoscritta in 580 mq, nella quale trova spazio un assortimento di circa 8.700 referenze quasi esclusivamente alimentari, privilegiando i comparti del fresco e del freschissimo.

L'orizzonte di senso è decisamente più ampio. L'intenzione è di configurare il punto vendita quale piattaforma relazionale e di scambio, nonché luogo di permanenza, ove i visitatori hanno l'occasione di trasformare un momento banale come quello della spesa in un'opportunità per apprendere e per entrare in contatto con il mondo dell'arte e della cultura. Ciò si percepisce con chiarezza nella scelta di Aspiag Service di arricchire l'offerta e le funzioni d'uso del punto vendita, rendendolo teatro, nel verso senso del termine, di svariate iniziative a carattere culturale. Fiori all'occhiello di tali manifestazioni sono sicuramente la mostra personale "Hillary" dell'artista americano Kenneth Goldsmith, visitata dalla stessa Hillary Clinton, e i diversi concerti realizzati in concomitanza con importanti eventi culturali organizzati nella città di Venezia oppure inerenti tematiche di particolare rilevanza per il pubblico, come il concerto di musica classica del Billi Brass Quintet nell'ottobre 2017 in ricordo del terremoto che ha colpito la città di Norcia nell'agosto dell'anno precedente. Nel quadro di tali iniziative si inserisce anche la presentazione ufficiale del gruppo orchestrale "Teatro Italia Orchestra - TIO", fondato proprio in onore dell'edificio: in tale occasione il gruppo omaggia la concomitante Mostra del Cinema di Venezia e uno dei più grandi compositori di musica da film, Ennio Morricone. Lo svolgimento di tali iniziative, in ultima istanza, consente all'azienda di esprimere il ruolo di attore sociale nei confronti della comunità, ma anche di valorizzare una proposta commerciale distintiva, che interpreta in modo creativo e peculiare la fusione tra retail, cultura ed entertainment.

#### 5. L'IMPATTO SUI VISITATORI DELLA STRATEGIA ESPERIENZIALE E DEL NUOVO CONCEPT DI PUNTO VENDITA

A confermare la validità degli elementi cardine, emersi dallo studio della strategia di Aspiag Service, sono anche i risultati ricavati dall'analisi netnografica delle recensioni pubblicate su TripAdvisor e su GoogleMaps dai visitatori.

In coerenza con le domande di ricerca che hanno guidato l'indagine e con particolare riguardo per il percepito di quanti hanno visitato lo spazio commerciale, la presentazione dei risultati si articola in tre aree: 1) coerenza nell'applicazione del framework teorico del marketing esperienziale/delle esperienze rispetto al percepito dei singoli utenti; 2) punti di forza e criticità in tema di qualità dell'offerta e del servizio offerto al cliente; 3) valutazioni complessive rispetto al concept di punto vendita realizzato da Aspiag Service.

### 5.1. COERENZA TRA IL FRAMEWORK TEORICO E IL PERCEPITO DEGLI UTENTI

Per quanto concerne la prima domanda di ricerca, le indicazioni scaturite dall'analisi delle recensioni si possono suddividere in tre temi, in corrispondenza con i momenti chiave che caratterizzano l'approccio del visitatore al nuovo store: *leve motivazionali che spingono il visitatore all'ingresso nel punto vendita; reazioni al primo impatto con lo store; vissuto emozionale che contrassegna l'esperienza di visita.*

#### 5.1.1. LEVE MOTIVAZIONALI CHE SPINGONO IL VISITATORE ALL'INGRESSO

La decisione di entrare per la prima volta all'interno del negozio può essere legata a due ordini di motivazioni.

Per chi risiede a Venezia o frequenta abitualmente la città lagunare, si tratta di una scelta consapevole, dettata dal desiderio di "toccare con mano" le operazioni di restauro di cui è stato fatto oggetto l'ex "Teatro Italia". Alcuni dichiarano di aver seguito con attenzione sui quotidiani locali le polemiche che hanno interessato questo progetto e sono quindi guidati da un interesse prevalentemente razionale. Altri fanno visto la struttura per lungo tempo abbandonata e, facendo riferimento alla memoria – tramandata in famiglia – di passate stagioni in cui questo luogo ospitava spettacoli teatrali e cinematografici, intendono comprendere meglio le

caratteristiche assunte da questo ambiente in relazione della nuova destinazione d'uso. In questo caso il visitatore giunge già preparato all'incontro con il nuovo store. Sa già che cosa potrà trovare all'interno e ha avuto il tempo per elaborare alcune ipotesi, che potranno eventualmente essere dis-confermate (oppure no), una volta superata la soglia d'ingresso:

Abbiamo appreso dell'esistenza di questo edificio leggendo i quotidiani locali e seguendo l'annosa discussione attinente alla continua e apparentemente inesorabile perdita di abitanti della città storica di Venezia. Secondo alcuni Veneziani la destinazione attuale non rispetta la gloriosa storia del vecchio teatro Italia (M, Ita, 2017).

Aria di casa, vecchi ricordi di veneziana doc: sempre sentito parlare dai miei nonni e dai miei genitori. Io purtroppo all'epoca mai visto. Quando sono entrata la prima volta, devo dire che mi sono emozionata (F, Ita, 2018).

Lo avevo visto sempre chiuso, e mi faceva un'enorme tristezza. Quando ho letto Despar mi è venuto un colpo.... allora sono entrata per vedere cosa avevano combinato... (F, Ita, 2020).

Per chi vive invece la città da turista, la decisione di entrare è legata alla pura casualità ovvero alla curiosità destata dalla particolare conformazione dell'edificio, che suggerisce la presenza di un teatro aperto al pubblico. In questo caso, il visitatore giunge all'ingresso del tutto ignaro e impreparato circa l'intervento di restauro e la nuova destinazione d'uso. L'impatto rispetto alle aspettative formulate nei brevi istanti che precedono l'incontro con il nuovo store appare dunque particolarmente forte, per certi aspetti addirittura violento:

Entro per caso e mi ritrovo a girare per gli scaffali con gli occhi al soffitto .... dietro la salumeria il palco. Nella parte opposta le balconate. Ho impiegato un po' a fare la spesa... (F, Ita, 2019).

Siamo rimasti stupefatti nello scoprire il supermercato alimentare all'interno di questo antico teatro e cinema. Un signore all'ingresso ci ha detto che da bambino andava lì al cinema (M, Ita, 2017).

#### 5.1.2. REAZIONI AL PRIMO IMPATTO

## CON LO STORE

A prescindere dalle motivazioni che conducono all'incontro con la rinnovata struttura, la prima reazione è di incredulità e sorpresa. La gran parte dei recensori riferisce di essere rimasta letteralmente "a bocca aperta", "senza parole", sia al cospetto degli affreschi e delle decorazioni che arricchiscono l'ambiente, sia di fronte all'inattesa visione di uno spazio teatrale trasformato in un supermercato. In definitiva, si può parlare a pieno titolo di "effetto wow":

Lo vedi da fuori come uno degli innumerevoli bei palazzi antichi di Venezia, in particolare è un Teatro, poi ti accorgi della scritta Despar e rimani a bocca aperta: è stato trasformato in un supermercato. È aperto, entri per dare un'occhiata e rimani ancora più a bocca aperta: la struttura interna e anche gli affreschi alle pareti e al soffitto sono rimasti, non si può che visitarlo... e nel frattempo decidi di farci la spesa, è anche conveniente! (M, Ita, 2017).

Piccolo gioiello nascosto, ex teatro ora trasformato.... in un supermercato! Fare la spesa con il naso all'insù a guardare tanta meraviglia è stata una bella sorpresa (F, Ita, 2020).

Sorpresa in mezzo ai canali di Venezia. Un ex teatro ora diventato supermercato. Vedere dei soffitti d'epoca dipinti a mano, ed abbassare lo sguardo e trovare mozzarelle e scatolette di tonno. Decisamente inusuale... (F, Ita, 2018).

All'inizio non puoi credere che questo posto sia un supermercato. E poi entri e wow! È stato allestito in un vecchio teatro e hanno mantenuto l'interno com'era. Impressionante. È davvero uno spettacolo! (M, Eng, 2018).

Alcuni cercano comunque di abbozzare un minimo di ragionamento, andando alla ricerca delle "chiavi" in grado di spiegare lo stupore provato al primo ingresso nel punto vendita. Per un verso, queste vengono rinvenute, nell'unicità del format. In questo caso l'originalità della situazione viene ricondotta al carattere magico che contrassegna l'intera città di Venezia:

Solo a Venezia capita di accedere ad uno storico cinema d'antan, magari non notando il famoso marchio alimentare sulle belle finestre laterali, trovando al posto della cassa e del foyer .... le casse e gli

scaffali di un minimarket. Il luogo è perfettamente curato, con il recupero delle pitture parietali d'epoca, gli stucchi, le inferriate in ghisa, le scritte e parte degli arredi, ma non è più un cinema! (M, Ita, 2017).

Solo a Venezia è possibile entrare in un teatro storico e trovare un supermercato fornito. Incredibile (F, Ita, 2019).

Per un altro verso, vengono identificate nella clamorosa "dis-conferma" del sistema di aspettative, formulato dall'ignaro turista, chi si attende di trovare all'interno dell'edificio un luogo dedicato alla cultura e si trova invece di fronte ad un supermercato. Una situazione che si potrebbe definire in termini di "straniamento", proprio nel modo in cui ne parla il teorico del cinema e sceneggiatore russo Viktor Šklovskij, ossia come contesto in cui viene a saltare l'automatismo della percezione e il fruitore non trova più parole per descrivere la cosa, come se la vedesse per la prima volta<sup>66</sup>. Il disorientamento in questo caso è duplice, perché non solo la facciata dell'edificio, ma anche le scalinate in stile liberty che conducono alla galleria, le pareti e le volte affrescate, la presenza di un palcoscenico, evocano il mondo delle arti sceniche e teatrali. È solo quando lo sguardo si posa in basso, che si riconoscono gli scaffali del supermercato. A quel punto, ci si rende conto di non avere a disposizione delle "mappe cognitive", per descrivere ed inquadrare l'insolito "spettacolo" rappresentato di fronte agli occhi del visitatore:

Singolare..., davvero singolare! Passandoci di fronte, tutti guardano questa Struttura (Teatro Italia) dalla bella facciata, pensando ad una Location dove l'Arte del Canto o della Recitazione la fanno da Padrone..., ma così non è! Siamo entrati, certi di ammirare quanto sopra descritto e l'ambiente che si poneva davanti ai nostri occhi (molto ben curato da un punto di vista strutturale e gli Stucchi, gli Affreschi, gli Archi, le Volte, le scalinate in stile Liberty in bella vista all'ingresso ne davano decisamente un'immagine molto interessante ed accattivante) confermava tutto ciò! Ma una più attenta osservazione di cosa vi era dentro

66 V. Šklovskij, *Iskusstvo kak priëm*, in Id., *O teorii prozy*, Mosca, 1929, pp. 7-23; trad.it. di C. de Michelis e R. Oliva, *L'arte come procedimento*, in T. Todorov, a cura di, *I formalisti russi. Teoria della letteratura e metodo critico*, Torino, 1968, pp. 73-94.



ci ha fatto quasi trasalire: Scaffalature, Espositori, Banchi frigo dappertutto ed in fondo, dove una volta vi era il Palcoscenico, era sistemato in bella mostra il “Banco frigo dei Salumi e dei Formaggi”! (M, Ita, 2017).

La reazione successiva è dunque un mix di delusione per le aspettative andate in frantumi e di ammirazione per l'insolito connubio di nuovo ed antico, arte e commercio, teatro e punto vendita, che si sperimenta in questo luogo (“*Che delusione..., ma anche che ammirazione per la singolare “miscellanea” di Antico e Moderno che si percepisce Qui*”, M, Ita, 2017).

È qualcosa di simile all'insieme di *terrore* e *fascino* che si prova di fronte alla presenza del sacro, ossia di una realtà totalmente diversa, rispetto alla quale il soggetto umano si sente radicalmente inferiore<sup>67</sup>. Non a caso, alcuni dei recensori avvertono come “quasi sacrilega” la presenza di un supermercato all'interno di questo ambiente, che in effetti viene da taluni descritto come qualcosa di analogo a una cattedrale o a un museo, più ancora che a un teatro:

Non credo di esagerare se dico che questo è il più bello Spar mai esistito, il suo soffitto è bello come quello delle basiliche (M, Eng, 2020).

Mini supermercato incredibile!!! Esternamente la facciata è magnifica e gli interni sono ancora più graziosi, i soffitti sono degni di un museo o di una mini cattedrale!! Entrate anche solo per vedere, ne vale la pena (F, Fra, 2020).

Questo negozio è semplicemente un'opera d'arte, forse un po' dissacrante creare un supermercato in un teatro storico.... Ma a Venezia tutto è arte! (M, Ita, 2020).

Incredibile un supermercato all'interno di un teatro storico... quasi un sacrilegio... (M, Ita, 2019).

### 5.1.3. VISSUTO EMOZIONALE CHE CARATTERIZZA L'ESPERIENZA DI VISITA

Superato il primo impatto, il visitatore preleva il carrello e comincia a muoversi tra gli scaffali del negozio. Il racconto del vissuto soggettivo che contrassegna la *shopping experience* C. Tullio Altan, *Manuale di Antropologia Culturale*, Milano, 1979.

*perience* consente di individuare una duplice polarità. Si tratta infatti di decidere a quale ordine del discorso far aderire la propria recensione: quello del viaggiatore affascinato dal meraviglioso che s'incontra - sotto forma di museo, opera d'arte, artefatto architettonico - girando per le piazze e per le calli di una città che profuma di Oriente e di magia? oppure quello del consumatore scettico e disincantato che valuta uno spazio commerciale come tanti altri?

Da un lato, vi è dunque chi riferisce di essersi lasciato trasportare dal dispositivo architettonico messo in scena davanti ai suoi occhi (era un negozio, ma aveva tutta l'aria di essere un teatro, forse un museo o una cattedrale) e di aver vissuto un'esperienza estatica ed affascinante, come se avesse volato per alcuni istanti all'interno di un sogno:

Un mondo magico, più che un supermercato sembra un museo... (M, Ita, 2019).

Entrate e perdetevi con lo sguardo in alto. Ne vale la pena (F, Ita, 2020).

Fare la spesa immersi nell'arte è affascinante (M, Ita, 2020).

Non è un supermercato, ma un'esperienza estasiante! (M, Ita, 2021).

Dall'altro lato, vi è chi invoca invece il principio di realtà (aveva le fattezze di un teatro, ma era comunque un supermercato), animato dal desiderio di mantenere i piedi saldamente ancorati a terra. In altri termini, un buon numero di recensioni cerca di ricondurre entro la rassicurante cornice del già noto e del già dato ciò che è apparso al primo impatto come indicibile ed inaspettato. Da questo punto di vista, possono offrire un elemento di ancoraggio anche i paragoni con altre analoghe realtà, come Harrod's a Londra o la gastronomia Eliseevsky a Mosca:

È e rimane un supermercato... ma all'interno del vecchio Teatro Italia, che ha mantenuto tutte le decorazioni e l'assetto originali (M, Ita, 2020).

È un supermercato molto normale con prodotti standard, ma ha alcune opere d'arte sul soffitto. Non può essere paragonato in alcun modo al

supermercato di gran lunga più bello al mondo, ossia l'Eliseevsky di Mosca (*M, Rus, 2020*).

Market molto ben organizzato. Se dovessi valutarlo per la location, dovrei dare non 5 ma 6 stelle. Ma un supermercato è sempre tale anche se occupa i locali magnificamente affrescati di un ex teatro. Generi alimentari di buona qualità. Forse alcuni articoli sono un po' più cari della norma (*M, Ita, 2019*).

## 5.2. QUALITÀ PERCEPITA DELL'OFFERTA E DEL SERVIZIO

Per quanto concerne la seconda domanda di ricerca, relativa alla qualità percepita dell'offerta e del servizio, le indicazioni offerte da quanti hanno lasciato una recensione su *GoogleMaps* e su *TripAdvisor* si possono suddividere in due temi, corrispondenti a quanto riscontrato in termini di *punti di forza* e *criticità*.

### 5.2.1. PUNTI DI FORZA

Un primo elemento positivo viene identificato nella posizione strategica del punto vendita. Grazie alla location individuata da *Aspiag Service*, esso si affaccia su una delle vie maggiormente frequentate dai turisti che si dirigono dalla stazione di Santa Lucia verso il Ponte di Rialto e la piazza San Marco. Il punto vendita si trova inoltre in posizione centrale rispetto al "sestiere" di Cannaregio, il più esteso e il più popolato di Venezia:

Supermercato centralissimo, che affaccia direttamente sulla strada principale della città, aperto fino a tarda sera, abbastanza fornito e grande per gli standard veneziani (*M, Ita, 2019*).

Anche a prescindere dallo spettacolare impianto della struttura, l'allestimento degli interni (layout merceologico e display espositivo) sembra incontrare ampio favore in alcune recensioni:

Ex teatro adibito a supermercato. Lo spazio è allestito benissimo, rendendo piacevole girare tra gli scaffali (*M, Ita, 2018*).

Ma i principali punti di forza dello store sembrano essere l'ampiezza dell'assortimento,

pur a fronte di una superficie di vendita ridotta (in termini tecnici, sotto i 600 mq si dovrebbe parlare non di supermercato, ma di *superette* o di *convenience store*), e il buon rapporto qualità-prezzo della merce esposta. Pur nel contesto di un ambiente urbano che presenta evidenti criticità di carattere logistico e che risulta caratterizzato da una prevalente vocazione turistica, i prezzi si possono comparare - a giudizio di molti recensori - a quelli di analoghi spazi situati in terraferma:

Per lavoro e per esigenze familiari vengo qui almeno una volta a settimana, devo dire che è sempre ben fornito e soprattutto viene rifornito più volte al giorno! Non manca mai nulla, i prezzi sono nella media degli altri supermercati, ma qui si ha sicuramente più scelta (*F, Ita, 2021*).

I prezzi sono allineati al mercato di terraferma e le offerte sono veramente convenienti, soprattutto per una città come Venezia, notoriamente cara. Merita una spesa, magari anche rapida per curiosità e poi tornare per scelta (*M, Ita, 2019*).

Paradossalmente i prezzi sono inferiori o uguali a supermercati della stessa catena sulla "terra ferma". Davvero una bella scoperta (*M, Ita, 2020*).

Anche la qualità del servizio e la cortesia del personale incontrano molti consensi. In particolare, si rileva come il punto vendita sia stato pensato con un occhio di riguardo per i numerosi turisti che affollano la città lagunare. Oltre ad offrire un reparto dedicato alla gastronomia, con ampia scelta di piatti pronti, il punto vendita comprende alcuni corner con selezione di prodotti tipici, da utilizzare come souvenir al rientro dal viaggio. Mette inoltre a disposizione un'area attrezzata con forni a microonde, per consentire ai viaggiatori di riscaldare le pietanze appena acquistate:

Personale disponibile con una conoscenza operativa di inglese, spagnolo, francese, tedesco e persino cinese! (*M, Eng, 2020*).

Ci sono molti contorni e c'è anche un corner dedicato ai biscotti veneziani vecchio stile che è comodo, se vuoi prendere dei souvenir (*F, Chi, 2019*).

Quanto a servizio è un supermercato normale, però ha una curiosità molto apprezzata: ci sono dei microonde

nell'anticamera dell'entrata/uscita in cui poter scaldare gratuitamente il proprio cibo (F, Kor, 2020).

### 5.2.2. CRITICITÀ

Non mancano tuttavia le segnalazioni di criticità riscontrate nel corso della visita. Alcuni rilevano una disposizione caotica della merce, con molte scatole e contenitori di vario genere posizionati a terra in prossimità delle casse. La confusione si registra in particolare in concomitanza con le giornate contrassegnate dal fenomeno dell'acqua alta:

Purtroppo ci sono andato durante i giorni del disastro di acqua alta a Venezia ed era uno dei pochi posti forniti. Forse per quello che c'era un caos enorme e confusione. Disposizione un poco caotica della merce (M, Ita, 2020).

Dispersivo. Troppe scatole e contenitori per terra, nelle prossimità delle casse (M, Ita, 2021).

Anche sulle politiche di prezzo e sulla qualità del servizio non c'è consenso unanime. Alcuni recensori ritengono che i prezzi siano più alti della media (*"Ha prezzi esagerati!"*, M, Spa, 2019), mentre altri riferiscono piccoli diverbi con il personale:

Bellissimo edificio ma pessimo servizio clienti! Ho avuto qualche problema nel negozio, ma il personale non ha spiegato bene, non ha sorriso o cercato di essere gentile e non ha nemmeno fatto lo sforzo di parlare un'altra lingua oltre l'Italiano! Il management di Despar è a conoscenza del marketing, del servizio clienti e che Venezia è una città turistica in cui il personale dovrebbe parlare almeno l'Inglese? Esperienza terribile (M, Jap, 2020).

Per quanto concerne gli optional offerti ai turisti, si rileva l'assenza di servizi igienici a disposizione del pubblico (*"Tutto bello, ma non avere il bagno per i clienti è proprio una nota negativa!!!"* M, Ita, 2020) e, soprattutto, la mancanza di pannelli informativi e/o di installazioni multimediali, che consentano al visitatore di conoscere la storia dell'edificio e di comprendere le caratteristiche dell'intervento di riqualificazione che è stato rea-

lizzato:

Un invito ai proprietari però: installate degli esaustivi pannelli multimediali storico didattici e magari ponete come sottofondo musicale i brani di canzoni, di arie d'opera o di musica colta che un tempo furono suonati e cantati in questo piccolo e grazioso Teatro Italia. In ogni caso da vedere (M, Ita, 2017).

### 5.3. VALUTAZIONE COMPLESSIVA DEL CONCEPT

Per quanto riguarda infine la terza domanda di ricerca, relativa alla valutazione complessiva del concept di punto vendita, le indicazioni offerte dai recensori si possono suddividere in quattro temi, corrispondenti ad altrettante sensibilità: *perplexità; valutazioni critiche; valutazioni positive; integrazione del nuovo punto vendita nelle pratiche di consumo quotidiane.*

I primi tre fanno riferimento a prese di principio oppure ad argomentazioni di carattere teorico relative a ciò che dovrebbe (o non dovrebbe) essere un intervento di riqualificazione di un edificio storico tutelato dalle Belle Arti, il quarto offre invece una sorta di verifica empirica della tenuta del concept.

#### 5.3.1. PERPLESSITÀ

Un primo gruppo di recensioni esprime reazioni contrastanti. Sembra oscillare tra l'ammirazione incondizionata per l'intervento di recupero effettuato da una società privata e la disapprovazione per la scelta di insediare all'interno un supermercato. I soggetti dichiarano di trovarsi in difficoltà ad esprimere un giudizio definitivo:

Sicuramente un plauso al supermercato che si è offerto di restaurare, curare e manutenzionare questo capolavoro Veneziano, pur di vendere i suoi prodotti in una location così unica, così esclusiva. Certo lascia un po' l'amaro in bocca. E si che ce ne sarebbero state di idee per riportare agli antichi fasti questa meraviglia... (F, Ita, 2019).

Questo "posto" mi mette sempre in difficoltà perché sto male nel vedere che un luogo di cultura (era un bellissimo teatro) è diventato l'ennesimo contenitore di cibo, tra l'altro uccidendo commercialmente il

supermercato diciamo “storico” che gli sta di fronte (F, Ita, 2020).

### 5.3.2. VALUTAZIONI CRITICHE

Un secondo gruppo di recensioni esprime un ampio spettro di reazioni critiche nei confronti del concept. Alcuni ritengono che ospitare un supermercato in quello che era un tempo un luogo dedicato alle rappresentazioni sceniche e teatrali sia uno “spreco” ingiustificato. Questa posizione assume spesso toni di rimpianto malinconico e di nostalgia, nella speranza che la struttura possa tornare un giorno alla sua funzione originaria:

Cinque stelle perché la location di per sé è meravigliosa. Ne dovrei dare molto meno se tenessi conto dello “spreco” di un simile edificio ad essere adibito a supermercato... (F, Ita, 2020).

Vedere un luogo del genere utilizzato a supermercato mi rattrista, penso avrebbe meritato una sorte migliore. Forse, chissà un giorno, ritornerà alla sua funzione (M, Ita, 2020).

Altri ritengono che sia una forzatura inutile, discutibile anche da un punto di vista estetico, l’inserimento di un’insegna della grande distribuzione in quelli che erano spazi un tempo dedicati alla cultura:

Il negozio sarà anche bello e anche di una certa qualità, ma trovo veramente assurdo creare un supermercato all’interno di un gioiello così. Da artista che ha lavorato in teatro, vedere il banco salumi posizionato su quello che fu un palco, con tanto di impianto luci tipici di in teatro, è uno scempio! Peccato! Poteva nascere un museo o un ufficio turistico... (F, Ita, 2020).

Altri infine suggeriscono concrete azioni di boicottaggio, volte a contrastare l’indebita commistione tra le ragioni del commercio e gli spazi - percepiti come inviolabili - di quello che in passato era un “tempio” dedicato al cinema, alla musica, al teatro:

Absolutamente da boicottare! Da venexiana sinceramente dico che è una vergogna che abbiano concesso la licenza a un’attività commerciale come

un supermercato ad un luogo come il Teatro Italia, che dovrebbe essere utilizzato solo e unicamente per scopi culturali. Sono entrata una volta per rivedere gli affreschi alle pareti laterali e sul soffitto e mi si è stretto il cuore a vedere gli scaffali di alimenti tutto intorno. Non riesco a concepire una cosa del genere, ma purtroppo sembra che alla gente non interessi. Povera Venezia! (F, Ita, 2020).

Via i mercanti dal tempio! (M, Ita, 2020).

### 5.3.3. VALUTAZIONI POSITIVE

Il terzo gruppo - numericamente il più ampio - esprime un insieme di attese positive rispetto alla nuova situazione, individuando anche numerose argomentazioni atte a sostenere la validità dell’intervento di riqualificazione, ma anche a giustificare l’insolita destinazione d’uso.

Si rileva innanzitutto il fatto che si sia trattato di un “restauro conservativo”, rispettoso delle caratteristiche originarie dell’edificio:

Si può affermare che le lavorazioni previste per gli interventi di restauro strutturale rispettano in senso stretto il requisito normativo: non sono infatti state apportate modifiche agli schemi strutturali e le lavorazioni hanno interessato esclusivamente la conservazione dell’esistente (M, Ita, 2020).

Pensare ad un teatro convertito in un supermercato può lasciare inizialmente scettici ed anche indignati, ma basta varcare la soglia e vedere come il riuso rispetti le caratteristiche dell’edificio, per dimenticare di essere tra ortaggi e cibo, che sono anche disposti con attenzione. Il personale, prevalentemente giovane, svolge il proprio lavoro con una leggerezza e attenzione nel rispetto del luogo. Bella l’idea dei prodotti a marchio Teatro Italia. Brava Despar! (F, Ita, 2019).

In secondo luogo, si segnala l’interessante connubio tra arte e impresa, da cui ha tratto impulso l’intervento di riqualificazione, e si sottolinea come questo inedito abbinamento nel contesto di uno spazio commerciale comporti anche una ridefinizione del rapporto dell’utente con il mondo delle merci, il riconoscimento di un ordine di valori altro rispetto a quello che è quotidianamente proposto dal consumismo imperante:

Nonostante il primo impatto un po’ destabilizzante,

L'impressione tuttavia è stata di gradevole, raro, equilibrio tra arte e consumismo. Vale una visita, almeno per comprare il latte... (F, Ita, 2017).

Luogo che abbina l'arte al commercio. Uno spettacolo! (M, Ita, 2020).

È l'unico supermercato d'Italia in cui i clienti passano più tempo a guardare altro che non sia i banchi espositivi, soprattutto i soffitti decorati da affreschi in stile art nouveau (M, Ita, 2018).

In terzo luogo, si riconosce un senso di "rinascita" nel restauro e nella riapertura di un luogo che era rimasto per molti anni precluso al pubblico, in uno stato di decadenza e di abbandono. L'impressione è che si sia comunque dato corpo con questo intervento ad uno spazio vivo ed aperto, ove il visitatore ha l'opportunità di fruire gratuitamente (senza essere necessariamente costretto a "fare la spesa") delle opere d'arte esposte, dei concerti e delle mostre che vengono organizzati all'interno. Il principio di base sembra essere quello della condivisione dell'esperienza estetica:

Direi una meravigliosa rinascita di un luogo che è stato per tanti anni abbandonato al suo destino. Complimenti a Despar Italia per l'investimento (M, Ita, 2020).

Beh, a me è piaciuto il modo in cui hanno preservato gli affreschi delle pareti e del soffitto, come hanno mantenuto la biglietteria, le scale, ecc. come hanno curato la disposizione, l'illuminazione e l'arredamento del negozio, che silenziosamente fanno da accompagnamento a questo vecchio teatro restaurato, che altrimenti non avrebbe rivisto avventori. Si può entrare a guardare senza acquistare. Fate un salto, anche se può sembrare un affronto, è un modo per conservare e condividere (F, Ita, 2020).

Ma se non fosse stato rilevato e restaurato sarebbe ancora chiuso e non si avrebbe la possibilità di incantarsi davanti agli affreschi, alla scalinata, alla balaustra, al piano superiore in generale, e non si avrebbe la possibilità di visitare le numerose mostre che ospita durante l'anno (F, Ita, 2020).

In un contesto di questo tipo, anche il banale e ripetitivo gesto quotidiano dell'andare a fare la spesa acquista infatti un diverso valore:

Teatro Italia affreschi spettacolari ambiente superlativo... ora supermarket Anche la merce in vendita diventa un'opera d'arte. Fare la spesa qui è

come andare a teatro... (M, Ita, 2019).

Sorprendente e meravigliosa idea... Entri per curiosità e fai la spesa scattando foto agli affreschi! Sotto il palcoscenico un banco freschi di affettati e piatti pronti serviti da personale cordiale, gentile e disponibile. Mezz'ora ben spesa! (F, Ita, 2017).

Alcuni giungono infine a rovesciare le argomentazioni avanzate dai detrattori di questo esperimento inedito. L'inserimento di uno spazio commerciale in un luogo ricco di pregio dal punto di vista artistico ed architettonico non va ritenuto necessariamente improprio e irrispettoso, se non nella misura in cui il nostro sguardo si è assuefatto a considerare come normale il dozzinale repertorio di temi, allestimenti e situazioni che caratterizzano - all'insegna del kitsch e del banale - il consueto panorama offerto dalle superfici commerciali della grande distribuzione:

Sicuramente un curioso modo di ridestinare palazzi storici... fare la spesa in un normalissimo Despar ma tra soffitti e pareti affrescate. Sempre meglio dei tantissimi supermercati mostri-architettonici che affollano i centri e le periferie di tutte le città del mondo (F, Ita, 2020).

#### 5.3.4. INTEGRAZIONE NELLE PRATICHE DI CONSUMO

A prescindere dalle molte ragioni che si possono addurre, in linea di principio, per avvalorare (ovvero per stigmatizzare) la nuova destinazione d'uso dell'ex Teatro Italia, un banco di prova interessante può essere rappresentato dall'impatto del nuovo punto vendita sulla vita quotidiana di chi abita nella città lagunare. Seppur minoritario, un ultimo gruppo di riflessioni pone l'accento proprio su questo aspetto, evidenziando come il nuovo concept di punto vendita abbia finito per essere "assimilato" ed integrato con successo nelle quotidiane pratiche di consumo dei residenti:

Vecchio teatro riadattato a supermercato, direi che li batte tutti a mani basse. Mi è venuta voglia di lavorarci dentro, tanto è bello e caratteristico. Entrateci anche solo a vederlo (M, Ita, 2018).  
Il supermercato dove vorrei sempre fare la spesa!

Conserva lo charme di un vecchio teatro e mantiene i pochi prezzi abbordabili di Venezia (F, Ita, 2019)

Ottimo per un turista che abbia affittato un appartamento ma troppo costoso per un veneziano. Ciò nonostante alla fine ci torno sempre. E ci vanno tantissimi veneziani come me. Vuol dire che tutto sommato è un ottimo supermercato (M, Ita, 2021).

## 6. COMMENTO DEI RISULTATI

I dati raccolti mettono in luce la sovrapposizione di due codici espressivi differenti all'interno dello store Despar "Teatro Italia" di Venezia. Da un lato, si riconosce quello relativo al mondo del teatro, che prevede la presenza di biglietteria e foyer, scale per accedere alla galleria, palcoscenico e platea, soffitti e superfici decorati con grandi affreschi, balaustre e lampadari finemente lavorati: tutto sembra pensato in funzione di una situazione particolare ed esclusiva, dove i momenti di socialità e d'incontro - all'insegna della mondanità e del lusso -, che si sviluppano prima dell'ingresso in sala, durante la pausa e a conclusione dell'evento, non sono meno importanti della rappresentazione scenica cui si assiste seduti in poltrona, in silenzio e al buio. Dall'altro lato, vi è però il codice che informa il layout e il display espositivo negli spazi della grande distribuzione: si tratta di un sistema di segni che, nell'ottica del libero servizio e nella prospettiva di agevolare la circolazione dei clienti, privilegia la disposizione a griglia degli scaffali e la collocazione dei prodotti a differenti altezze, onde esaltarne le caratteristiche e facilitarne il prelievo. Non sono mancati in questi anni i tentativi di forzare questo codice espressivo: si pensi agli esperimenti realizzati in Olanda dalla catena *Albert Heijn* nei supermercati di Purmerend e di Haarlem, ove la disposizione a raggiera degli scaffali serviva ad evocare il mito del labirinto e la pianta del palazzo di Cnosso, ma si considerino anche le soluzioni espressive che hanno preso corpo negli store della catena *Eataly*, ove l'area dell'ortofrutta richiama la disposizione caratteristica del mercato delle erbe nella piazza di

paese ed è data ai visitatori l'opportunità di consumate i pasti nelle aree di ristoro posizionate tutt'intorno. Tuttavia, nella maggior parte dei casi si continua a ragionare - per motivi pratici, ma forse anche per inerzia mentale ed assenza di immaginazione - secondo gli schemi consueti. Il risultato è la monotona riproposizione dello stesso modello in tutti i punti vendita del settore *grocery*. Da questo punto di vista, lo store Despar "Teatro Italia" di Venezia rappresenta indubbiamente un originale e coraggioso esperimento, almeno nelle intenzioni. Tuttavia, all'atto pratico, il risultato non si discosta completamente dalla "vulgata" dominante: si è ridotta l'altezza delle strutture espositive, si sono utilizzati materiali di pregio come il legno, si sono posizionate le luci con maggiore discrezione, in modo da non danneggiare il patrimonio artistico che l'edificio custodisce, ma si è continuato ad utilizzare il classico layout a griglia. Oltretutto, lo stile liberty dell'edificio, con il privilegio accordato alle forme curve e alle decorazioni, mal si accorda con la disposizione simmetrica e perfettamente longitudinale delle strutture espositive. Il senso di smarrimento e di spaesamento che i visitatori esprimono nelle loro recensioni trova presumibilmente le sue radici in queste contraddizioni non risolte: chi entra in questo spazio ha la sensazione di essere un turista in visita ad un teatro restaurato, ma non più in funzione, all'interno del quale si è insediato un attore della grande distribuzione, trasferendovi i propri codici espressivi. Il risultato è che i due mondi non sembrano incontrarsi compiutamente, ma solo intersecarsi e sovrapporsi. In base alle indicazioni raccolte, potrebbe essere utile ripensare il layout espositivo e anche i criteri di allocazione della merce nei diversi reparti, valorizzando le complementarità simboliche, più che la rigida scansione per categorie merceologiche: l'obiettivo dovrebbe essere non una "biblioteca del gusto", ma piuttosto un ambiente "eclettico", caratterizzato da accostamenti inediti e curiosi.

In secondo luogo, l'esperienza di visita è progettata in modo da favorire un atteggiamento "contemplativo" sia nei confronti delle

opere d'arte inserite nel soffitto e alle pareti, sia nei confronti della merce esposta: l'idea è che si sia inteso dare corpo ad una "cattedrale laica" del consumo. Per questa via si riesce sicuramente a strappare l'ammirazione del visitatore, che tuttavia è costretto ad assorbire in maniera passiva lo spettacolo messo in scena davanti ai suoi occhi. La partecipazione attiva dell'interlocutore è infatti ricondotta a un menu di opzioni definito dall'azienda: gestire il carrello, prelevare la merce dagli scaffali, pagare alla cassa automatica. Prevale dunque la logica di marketing esperienziale, prospettata da Schmitt, più che l'idea del marketing delle esperienze, suggerita da Pine e Gilmore: lo spettacolo del consumo, più che la co-creazione di una narrazione condivisa. Sarebbe dunque opportuno inserire delle situazioni che sollecitino l'engagement degli interlocutori: area di ristoro, assaggi e degustazioni, corsi per sommelier, schermi touch interattivi e installazioni multimediali con possibilità di accesso a materiale audiovisivo relativo al vecchio Teatro Italia, al progetto di restauro e all'azienda che ne è stata l'artefice.

In terzo luogo, se si intende trasformare il punto vendita in un "tempio" dedicato alla celebrazione dell'arte, del gusto e della cultura italiana, tutto dev'essere declinato con estrema coerenza: i commenti dei visitatori segnalano invece l'esistenza di alcune incongruenze che possono a volte incidere negativamente sulla percezione dello store (es.: informazioni disponibili solo nella lingua italiana, personale che non comprende l'Inglese, scarsa cortesia di alcuni addetti alla security, assenza di una colonna sonora coerente con le caratteristiche dell'edificio, ecc.). Nessuno rimprovera ad *Harrod's* o alle *Galleries Lafayette* l'inserimento di aree di ristoro e di reparti dedicati alla vendita di referenze alimentari in edifici di rilevante pregio architettonico, ma la cortesia del personale si conferma sempre ai massimi livelli: nel caso del Despar "Teatro Italia" questo aspetto dovrebbe essere presidiato con la massima attenzione.

## CONCLUSIONI

Data la metodologia utilizzata, i risultati non possono essere generalizzati: offrono però ampio materiale per riflessioni e successivi approfondimenti.

Le informazioni raccolte mettono in luce la prevalenza in questo store di un *framework* teorico ispirato al modello del marketing esperienziale: le soluzioni adottate inducono nel visitatore un senso di meraviglia e di sorpresa, ma non lo incoraggiano più di tanto a diventare protagonista attivo nella costruzione dell'esperienza. Prevale dunque il riferimento alla visione di Schmitt, con tutti i limiti che caratterizzano tale approccio, più che a quella di Pine e Gilmore. Si comprende inoltre l'importante ruolo che aspetti apparentemente secondari (es.: layout espositivo, cortesia del personale, ecc.) possono giocare nella definizione del senso complessivo dell'esperienza di shopping vissuta dal consumatore. Venendo infine alla questione più dibattuta, ossia l'opportunità di insediare una realtà commerciale della grande distribuzione in un edificio ricco di valenze artistiche ed architettoniche, la sensazione è che il confronto sia ancora aperto: tuttavia, gli argomenti addotti dai sostenitori di questa soluzione contribuiscono a sfatare il "mito" del contenitore culturale di grande prestigio, frequentato in via esclusiva da una ristretta cerchia di esperti e appassionati. In definitiva, sembra di capire che, per la maggior parte degli utenti, anche esperimenti come quello dell'ex Teatro Italia possano contribuire ad una maggiore "democratizzazione" dell'arte e della cultura, accostandole alle quotidiane esperienze di vita delle persone.

Guardando agli obiettivi per la ricerca futura, si segnala senz'altro l'opportunità di realizzare una successiva indagine di carattere quantitativo, condotta mediante la somministrazione di un questionario agli utenti del punto vendita, per ancorare gli spunti di riflessione fin qui ottenuti a precisi riscontri di carattere quantitativo e individuare possibili correlazioni tra il livello di coinvolgimento emozionale e specifici comportamenti (entità degli acquisti, loyalty, passa-parola, ecc.).

Venendo infine alle implicazioni di carattere pratico, l'esperimento realizzato da *Aspiag Service* richiama indubbiamente l'attenzione sull'enorme patrimonio architettonico, spesso ridotto in stato di totale abbandono, di cui il nostro Paese dispone: edifici storici, siti di archeologia industriale, aree portuali dismesse, ecc. La strada di una proficua collaborazione tra pubblico e privato potrebbe consentire la riqualificazione di tali spazi, sottraendoli alle ingiurie del tempo e riqualificandoli non solo come "contenitori museali", silenziose ed austere testimonianze del passato, ma anche come luoghi da vivere, punti d'incontro e di aggregazione, frequentati quotidianamente dalle persone. Una visione maggiormente ancorata al *framework* teorico del marketing delle esperienze – progettazione partecipata, interattività, valorizzazione del contributo attivo degli utenti, ecc. – potrebbe consentire di superare le barriere mentali e i pregiudizi, che ancora permangono in alcuni settori dell'opinione pubblica, nei confronti di questa prospettiva.

*Gabriele Qualizza, PhD in Economia e gestione delle imprese, è redattore senior di Brandforum.it, primo osservatorio in Italia sul mondo delle marche. Svolge attività di ricerca, consulenza e formazione nell'ambito della comunicazione d'impresa. Ho conseguito l'abilitazione scientifica nazionale per il ruolo di docente universitario di seconda fascia ed è docente a contratto di Economia e gestione della marca all'Università di Udine, sede di Gorizia, di International Brand Management alla UNINT-Università degli Studi Internazionali (Roma) e di Management dell'innovazione all'Università di Trieste. Ha pubblicato saggi ed articoli sulle riviste Micro & Macro Marketing, Mercati e Competitività, MediaScapes Journal, Sinergie ed è peer reviewer per la rivista International Journal of Electronic Marketing and Retailing. È autore dei volumi Oltre lo shopping. I nuovi luoghi del consumo: percorsi, esplorazioni, progetti (Trieste, 2006), Transparent Factory. Quando gli spazi del lavoro fanno comunicazione (Milano, 2010), Facebook Generation. I nativi digitali tra linguaggi del consumo,*

*mondi di marca e nuovi media (Trieste, 2013), Il ritorno dei luoghi. Place of origin, marche locali, consumer engagement: nuove mappe per creare valore (Pisa, 2020).*

[gabriele.qualizza@uniud.it](mailto:gabriele.qualizza@uniud.it)

*Anna Tamburlini, laureata in Comunicazione per le Imprese e le Organizzazioni presso l'Università degli Studi di Udine con tesi in Economia e gestione della marca, lavora attualmente in una start-up goriziana che offre servizi di marketing e comunicazione nel settore immobiliare statunitense. Svolge anche attività in ambito linguistico e di traduzione in lingua inglese, a seguito della laurea triennale in Scienze della Mediazione Linguistica presso la SSML CIELS di Gorizia e di un periodo di soggiorno negli Stati Uniti con finalità di lavoro nel contesto del settore ricettivo.*

[tamburlinianna@gmail.com](mailto:tamburlinianna@gmail.com)

*Gabriele Qualizza, PhD in Economia e gestione delle imprese, è redattore senior di Brandforum.it, primo osservatorio in Italia sul mondo delle marche. Svolge attività di ricerca, consulenza e formazione nell'ambito della comunicazione d'impresa. Ho conseguito l'abilitazione scientifica nazionale per il ruolo di docente universitario di seconda fascia ed è docente a contratto di Economia e gestione della marca all'Università di Udine, sede di Gorizia, di International Brand Management alla UNINT-Università degli Studi Internazionali (Roma) e di Management dell'innovazione all'Università di Trieste. Ha pubblicato saggi ed articoli sulle riviste Micro & Macro Marketing, Mercati e Competitività, MediaScapes Journal, Sinergie ed è peer reviewer per la rivista International Journal of Electronic Marketing and Retailing.*

*È autore dei volumi Oltre lo shopping. I nuovi luoghi del consumo: percorsi, esplorazioni, progetti (Trieste, 2006), Transparent Factory. Quando gli spazi del lavoro fanno comunicazione*



(Milano, 2010), *Facebook Generation. I nativi digitali tra linguaggi del consumo, mondi di marca e nuovi media* (Trieste, 2013), *Il ritorno dei luoghi. Place of origin, marche locali, consumer engagement: nuove mappe per creare valore* (Pisa, 2020).

[gabriele.qualizza@uniud.it](mailto:gabriele.qualizza@uniud.it)

Anna Tamburlini, laureata in Comunicazione per le Imprese e le Organizzazioni presso l'Università degli Studi di Udine con tesi in Economia e gestione della marca, lavora attualmente in una start-up goriziana che offre servizi di marketing e comunicazione nel settore immobiliare statunitense. Svolge anche attività in ambito linguistico e di traduzione in lingua inglese, a seguito della laurea triennale in Scienze della Mediazione Linguistica presso la SSML CIELS di Gorizia e di un periodo di soggiorno negli Stati Uniti con finalità di lavoro nel contesto del settore ricettivo.

[tamburlinianna@gmail.com](mailto:tamburlinianna@gmail.com)