

**XII INTERNATIONAL MARKETING TRENDS CONFERENCE**

**Paris, 17th-19th January 2013**

**Elisabetta Savelli**

(Corresponding Author)

Assistant Professor

University of Urbino “Carlo Bo”

Department of Economic, Society, Politics (DESP)

Via Saffi, 42 - 61029 Urbino (Italy)

*Phone:* +39 0722 305 502

*Mobile:* +39 339 2479555

*e-mail:* [elisabetta.savelli@uniurb.it](mailto:elisabetta.savelli@uniurb.it)

**Fabio Valerio Bartolazzi**

PhD Student

University of Urbino “Carlo Bo”

Department of Economic, Society, Politics (DESP)

Via Saffi, 42 - 61029 Urbino (Italy)

*Mobile:* +39 329 3519711

*e-mail:* [fabio.bartolazzi@uniurb.it](mailto:fabio.bartolazzi@uniurb.it)

## **Le dimensioni dell'entertainment nei Centri Commerciali: ipotesi di ricerca e prime riflessioni empiriche**

### **Abstract**

The paper addresses the issue of entertainment in the context of Shopping Centers. Starting from the existing literature, the first part is aimed at clarifying the concept of *entertainment* and at analyzing the most popular entertainment activities. Three main categories are discussed: atmospheric-based entertainment, recreational service-based entertainment and special event-based entertainment. A distinction between hyper-realistic events and mediterranean events is also proposed. In the second part of the paper, we describe and discuss the results of an exploratory and qualitative survey, carried out through direct interviews with the management of ten Italian Shopping Centers, in order to investigate the features of entertainment activities managed within them and to evaluate, in a preliminary way, the significance of the research hypotheses identified in the work.

Findings suggest the decreasing effectiveness of entertainment strategies related to the exclusive use of atmospherics and traditional recreational services, such as bar, restaurants, fast food, *food court*, cineplex and children areas (which tend to characterize the basic tenant-mix of many Shopping Centers) as well as the lower effectiveness of those forms of entertainment based on spectacular and impersonal events, in favor of less standardized events characterized by higher level of customers' engagement, socialization and active participation in the value creation process.

Final results of this research will provide useful knowledge to support managers of Shopping Centers in identifying and managing entertainment strategies more consistent with the specific context where they operate.

**Key Words:** Entertainment, Shopping Center, Recreational Service, Event

## 1. Introduzione ed obiettivi del lavoro

Negli ultimi decenni, “*l’entertainment*” è divenuto una leva strategica sempre più importante per garantire il successo e la sopravvivenza dei Centri Commerciali, esposti a crescenti difficoltà competitive (Barbieri, 2005) dovute alla progressiva omogeneizzazione dell’offerta, alla diffusione di nuovi format distributivi (tra cui gli aggregati commerciali urbani e i Factory Outlet Centers) (Hahn, 2000; Reynolds et al., 2002; Barnes, 2005) e ad una maggiore percezione di “indifferenziazione” del *concept* da parte dei consumatori, sia in termini di immagine complessiva che di composizione del *tenant mix* di base (Baker et al., 1994; Wakefield e Baker, 1998; Barnes, 2005).

Nonostante la letteratura condivida, ormai da tempo, l’importanza strategica dell’*entertainment* per la competitività dei Centri Commerciali, la prospettiva di analisi privilegiata tende a considerare il punto di vista del consumatore. Molti studi, in particolare, hanno approfondito l’impatto delle attività di *entertainment* sulle percezioni ed i comportamenti degli acquirenti, in termini di tempo trascorso all’interno del punto vendita, livello di scontrino medio, percezione qualitativa del Centro, circoscrivendo l’analisi anche a specifici attributi dell’acquirente, come l’età (Massicotte et al., 2011), il sesso (Haytko e Baker, 2004; Jackson et al., 2011) ed il reddito (Allard et al., 2009). Diversamente, pochi lavori hanno considerato la *prospettiva manageriale*, ossia le problematiche legate alla scelta delle attività di *entertainment* più appropriate e l’analisi dell’impatto che queste possono produrre sulle performance economiche e di marketing del Centro Commerciale<sup>1</sup>.

In aggiunta, è riscontrabile in letteratura una certa “confusione terminologica”, dal momento che il concetto di “entertainment” assume connotazioni differenti a seconda degli aspetti analizzati e dei diversi punti di vista assunti dagli autori. Grande attenzione, per esempio, è stata dedicata, negli anni, al ruolo degli *atmospherics*, ossia alla gestione strategica delle variabili ambientali finalizzata a trattenere ed influenzare il comportamento del consumatore (Baker et al., 1994; Donovan et al., 1994; Turley e Milliman, 2000; Chebat et al., 2005; Kaltcheva e Weitz, 2006). Altri studiosi si sono focalizzati sui servizi ricreativi esterni (De Nisco e Napolitano, 2006), oppure sugli *eventi*, intesi come attività temporanee, di natura eterogenea, sporadicamente organizzate per attrarre e trattenere i consumatori all’interno del Centro Commerciale (Sit et al., 2003; Sands et al., 2008, 2009).

Considerando l’ampiezza e l’articolazione del concetto di *entertainment* e la sua crescente importanza ai fini della competitività dei Centri Commerciali, lo studio si prefigge il duplice

---

1 Tra questi ultimi, si segnalano i lavori di Christiansen e colleghi (1999) e di De Nisco e Napolitano (2006).

obiettivo di chiarire il concetto di *entertainment*, proponendo una riclassificazione delle attività di intrattenimento tradizionalmente studiate in letteratura, e di analizzare le caratteristiche di tali attività, il loro livello di diffusione e la loro rilevanza nell'ambito delle strategie di differenziazione dei Centri Commerciali.

Il perseguimento di tali obiettivi prevede lo sviluppo di un progetto di ricerca articolato in più fasi e basato sull'utilizzo di metodologie d'indagine differenti.

La prima fase, oggetto del presente articolo, si prefigge lo scopo di colmare, almeno parzialmente, il "disordine concettuale" presente in letteratura, proponendo una definizione di *entertainment* basata sull'analisi delle attività di intrattenimento più comunemente studiate e sviluppate nei Centri Commerciali.

Il paper è strutturato in due parti. Nella prima, si approfondiscono le attività di *entertainment*, riconducendole sostanzialmente a tre categorie: gestione delle variabili ambientali o *atmosphériques*, servizi ricreativi ed eventi.

Nell'analizzare le suddette attività, si evidenzia il ruolo di tre variabili discriminanti:

- focus sulla dimensione "fisico-spaziale" rispetto a quella "socio-relazionale" del Centro Commerciale;
- durata dell'attività;
- livello di partecipazione del cliente, inteso come possibilità dell'individuo di intervenire attivamente nel processo di creazione dell'attività/evento, influenzandone le performance.

Si definiscono, inoltre, le principali ipotesi di ricerca dedotte dalla letteratura esistente e da sottoporre a successiva verifica empirica. In particolare, come verrà argomentato nel corso del lavoro, l'ipotesi di fondo di questa ricerca riguarda la progressiva perdita di efficacia non solo delle strategie di intrattenimento legate all'impiego esclusivo degli *atmosphériques* e dei tradizionali servizi ricreativi (bar, ristoranti, cinema, food courts, aree gioco, ecc.), i quali si pensa che caratterizzino l'offerta di base di un numero crescente di Centri Commerciali, ma anche di quelle forme di *entertainment* basate sull'organizzazione di eventi eccessivamente spettacolari ed impersonali, a favore di eventi sempre meno standardizzati, coerenti con le caratteristiche del contesto socio-economico di riferimento in cui si inserisce il Centro Commerciale, e caratterizzati da un maggiore livello di coinvolgimento del cliente, in termini di socializzazione con altri soggetti (clienti e personale del Centro) e di possibilità di partecipazione alla definizione dell'evento stesso.

Nella seconda parte dell'articolo, si descrivono e discutono i risultati di un'indagine esplorativa di tipo qualitativo, condotta tramite interviste rivolte al management di dieci Centri Commerciali italiani, finalizzata ad approfondire le caratteristiche delle attività di

intrattenimento gestite al loro interno ed a valutare, in via del tutto preliminare, la significatività delle ipotesi di ricerca individuate.

## **2. Il quadro teorico di riferimento e le ipotesi di ricerca**

### **1. Il concetto e le categorie di “entertainment activities”**

L’International Council of Shopping Center (1995) associa l’intrattenimento ad un insieme ampio ed eterogeneo di concetti, riguardanti il consumatore, quali: le attività ricreative e di recupero del benessere; la soddisfazione; la conoscenza di sé; la fiducia in se stessi; la spontaneità e l’immaginazione. Questa concettualizzazione richiama una prospettiva *customer-based*, molto comune nella letteratura di *retail management* (Williams et al., 1995; Arnold e Reynolds, 2003; Cox et al., 2005), che comprende, nell’ambito dell’intrattenimento, tutte le attività che gli individui trovano piacevoli e divertenti, come anche quelle che forniscono un “diversivo” rispetto alla routine della vita quotidiana. Tale prospettiva evidenzia la natura soggettiva dell’*entertainment*, derivante dal fatto che le motivazioni dello shopping sono diverse per ogni individuo (Westbrook e Black, 1985), così come sono differenti i fattori che possono indurre un’esperienza di “*entertainment-shopping*” (Block et al., 1994; Donovan et al., 1994).

Anche assumendo la *prospettiva dell’offerta*, gli studi esistenti fanno riferimento a molteplici attività che i Centri Commerciali possono gestire per attrarre ed intrattenere i consumatori: dalla gestione degli spazi e degli elementi architettonici della struttura, all’offerta di servizi legati alla ristorazione e al tempo libero (ristoranti, bar, cinema, aree gioco); dall’allestimento di mostre e concerti alle esibizioni di personaggi famosi, fino alla realizzazione di manifestazioni a sfondo sociale e/o educativo. A scopo esemplificativo, queste attività possono essere raggruppate in tre categorie:

- 1) atmospheric-based entertainment;
- 2) recreational service-based entertainment;
- 3) special event-based entertainment.

### **2.2 Atmospheric-based entertainment**

La gestione degli *atmospherics* in ambito *retail* è stata ampiamente analizzata. A partire dallo studio pionieristico di Kotler (1973), sono stati prodotti numerosi contributi (peraltro concordanti) che individuano le variabili attinenti l'atmosfera del punto vendita<sup>2</sup>.

Molti lavori, in particolare, hanno analizzato le relazioni esistenti tra i suddetti stimoli ambientali ed il comportamento degli acquirenti<sup>3</sup>. Alcuni, per esempio, hanno approfondito l'influenza positiva di specifiche variabili, quali la musica (Gulas e Schewe, 1994; Harrington e Capella, 1996; Hui et al., 1997), gli odori ed i profumi (Hirsh, 1995; Spangenberg et al., 1996; Chebat e Michon, 2003). Nel complesso, tali ricerche evidenziano che una corretta gestione degli *atmospherics* tende ad esercitare un impatto positivo sul comportamento d'acquisto del consumatore e sul tempo medio trascorso all'interno del punto vendita.

Studi interessanti hanno approfondito anche l'importanza della gestione degli *atmospherics* per migliorare la capacità di attrazione e la percezione positiva del Centro Commerciale da parte degli individui (Wakefield e Baker, 1998; Oppewal e Timmermans, 1999).

In questo senso, si possono considerare gli *atmospherics* come una forma di intrattenimento, nella misura in cui la loro gestione favorisce il coinvolgimento dei clienti all'interno del Centro Commerciale ed influenza i loro comportamenti di shopping.

Tuttavia, negli ultimi decenni, diverse ricerche hanno evidenziato che la "sola" gestione degli *atmospherics* non è sufficiente per attrarre e mantenere i clienti all'interno di tali strutture. Odori, suoni, colori, materiali utilizzati e scelte di layout sono sicuramente importanti per trattenere il consumatore ed influenzare le sue scelte d'acquisto, ma non sono sufficienti per generare un'esperienza di shopping positiva in senso olistico (Ferraresi e Schmitt, 2006). La gestione degli *atmospherics*, infatti, come emerge in diversi lavori (Berman e Evans, 1995; Turley e Milliman, 2000; Sciarrelli e Vona, 2009), tende a focalizzare l'attenzione sulle variabili fisico/spaziali del Centro Commerciale, attinenti l'architettura e gli spazi fisici, non approfondendo particolarmente l'importanza delle relazioni sociali. Questa peculiarità, oltre a rappresentare un elemento di differenziazione degli *atmospherics* rispetto alle altre categorie di *entertainment activities* descritte nel seguito, risulta limitante (Babin e Attaway, 2000; Baker et al., 2002) se rapportata alla progressiva crescita di importanza degli aspetti sociali

---

<sup>2</sup> Turley e Milliman (2000), per esempio, classificano gli *atmospherics* in cinque categorie: variabili esterne; variabili interne; variabili attinenti il layout e la gestione dello spazio; variabili attinenti il punto di vendita e variabili umane.

<sup>3</sup> La maggior parte di questi studi si basa sul paradigma "stimolo-organismo risposta (SOR)", proposto dalla psicologia ambientale (Mehrabian e Russell, 1974; Donovan e Rossiter, 1982).

che caratterizzano oggi le attività di consumo e di shopping (Simmons, 2008). Quest'ultime, infatti, sono contraddistinte da un crescente bisogno di socializzazione e di relazione (Paltrinieri e Parmiggiani, 2007; Fabris, 2008) che ha contribuito a ridurre, nel corso degli anni, l'importanza delle componenti fisico/ambientali come strumento di attrazione ed ha favorito la progressiva ricerca di forme innovative di intrattenimento in grado di trasformare i Centri Commerciali in veri e propri luoghi di socialità, che un tempo si potevano realizzare solo nelle piazze e nelle strade (Paltrinieri e Parmiggiani, 2007).

### ***2.3 Recreational service-based entertainment***

I servizi ricreativi permettono di ampliare l'offerta commerciale di base del Centro Commerciale, sviluppando nuove opportunità di differenziazione (Ellis e Kelly, 1992), e di ampliare le possibilità di creazione di valore per i clienti, offrendo nuove modalità di utilizzo del tempo libero (Kumar e Karande, 2000).

De Nisco e Napolitano (2006) raggruppano tali servizi in tre categorie: aree *food*; aree *leisure* e spettacoli.

Le aree *food*, molto diffuse nei Centri Commerciali, comprendono i servizi di ristorazione (bar, ristoranti, gastronomie, gelaterie, distributori automatici di cibo e bevande), ma anche aree dove l'individuo può rilassarsi (Bertozzi, 2001), osservare e godere in modo più compiuto della propria esperienza di acquisto. Questo tipo di servizi può essere incorporato all'interno dei singoli negozi, oppure nella struttura generale del Centro.

Le aree *leisure* sono destinate sia ai bambini (es.: aree gioco) che agli adulti. Comprendono numerose attività, quali discopub, palestre, sale bingo, cinema, saloni di bellezza, internet point, sale bowling, e tutti quei servizi aventi lo scopo di migliorare l'attrattività del Centro, ridurre la percezione del tempo trascorso, aumentare la frequenza delle visite e generare un *mood* positivo negli individui (De Nisco e Napolitano, 2006).

Gli spettacoli, infine, sono rappresentazioni, di natura musicale, teatrale o artistica, realizzate per rendere la visita più piacevole e valorizzare il tempo trascorso dai clienti nel Centro Commerciale. Comprendono: eventi musicali, culturali e televisivi; mostre d'arte, di fotografia e di moda; apparizioni di celebrità; iniziative sociali; concorsi a premi; sponsorizzazioni e/o organizzazione di eventi sportivi e iniziative legate alla promozione del turismo e del territorio (es.: degustazione di prodotti tipici) (De Nisco e Napolitano, 2006).

Gli spettacoli, in realtà, differiscono sensibilmente dagli altri servizi ricreativi (aree *food* e *leisure*). Essi possono essere considerati "*eventi speciali*" (Sit et al., 2003), connotati da una caratteristica distintiva molto importante: la durata limitata nel tempo (ICSC, 1996; Sit et al.,

2003). Gli spettacoli, infatti, sono offerti in modo non continuativo ed hanno una durata circoscritta, al contrario delle aree *food* e *leisure* che costituiscono una parte permanente del *tenant mix* del Centro Commerciale. Per questo motivo, in linea con altri autori (Sit et al., 2003), consideriamo gli spettacoli nell'ambito della terza categoria di intrattenimento di seguito analizzata, denominata *special event-based entertainment*.

Circoscrivendo l'analisi alle aree *food* e *leisure*, molti studiosi hanno sottolineato la loro importanza ai fini della creazione di ambienti favorevoli che contribuiscono a sviluppare un'esperienza di shopping piacevole e stimolante (Haynes e Talpade, 1996; Wakefield e Baker, 1998). Tali servizi, in particolare, arricchiscono il contenuto dei Centri Commerciali, esaltandone la loro funzione di socializzazione, in quanto facilitano l'interazione tra le persone e la possibilità di "perdere il senso del tempo" (Bloch et al., 1994; Khare, 2011). Il loro impiego contribuisce a trasformare il Centro Commerciale da luogo di acquisto a luogo di permanenza e d'incontro: una sorta di alternativa ai luoghi naturali della vita sociale, con tanto di panchine, piazze, caffetterie e chioschi che supportano la creazione e lo sviluppo di comunità, relazioni e legami sociali (Pomodoro, 2007; Russo, 2007; Gallucci e Poponessi, 2008). Questa focalizzazione sulla dimensione socio-relazionale del Centro Commerciale rappresenta la principale caratteristica differenziante i servizi ricreativi rispetto agli *atmosphercs* (cfr. par.2.2), facendo di essi un importante strumento di attrazione. Tuttavia, la realtà dei fatti lascia dubitare che la competitività dei Centri Commerciali possa continuare a basarsi solo sull'offerta di servizi ricreativi di tipo *food* e *leisure*, anche se abbinati ad un'adeguata gestione dei c.d. *atmosphercs*. I servizi ricreativi, infatti, permettono sicuramente di allargare le modalità di fruizione del Centro Commerciale che, oltre ad essere un luogo dove si possono trovare innumerevoli prodotti e servizi diventa anche un punto di incontro e di visita, ma è anche vero, e facilmente osservabile, che molti di tali servizi caratterizzano l'offerta di base di un numero crescente di Centri Commerciali: quasi ovunque, soprattutto nelle strutture più grandi, è possibile trovare un cinema, dei bar e ristoranti, delle aree arredate per sedersi, delle zone riservate ai bambini ed altre attività simili. Inoltre, sempre osservando la realtà, si nota ormai da anni uno sforzo crescente da parte dei Centri Commerciali di arricchire la propria offerta con l'aggiunta di attività sporadiche di intrattenimento in grado di esercitare un forte potere di attrazione: feste a tema, celebrazioni di anniversari, concorsi, iniziative socio-culturali. Eventi speciali e temporanei, insomma, finalizzati a richiamare e divertire i consumatori, nella consapevolezza che gran parte dei servizi *food* e *leisure* sono ormai presenti nella maggioranza dei Centri Commerciali.

Al momento, non esistono ricerche empiriche che confermano questa considerazione. Da ciò deriva la prima ipotesi del lavoro, che in questa sede verrà testata solo parzialmente per poi essere approfondita nella successiva fase di indagine quantitativa:

*H1: I servizi ricreativi di tipo food e leisure non possono più essere considerati come una fonte primaria di differenziazione e di attrazione dei Centri Commerciali, in quanto costituiscono un tenant-mix di base ritenuto ormai imprescindibile per competere.*

#### **2.4 Special event-based entertainment**

Nella letteratura manageriale, gli eventi si riferiscono alla progettazione, produzione e gestione di attività pianificate, come i festival, le attività ricreative, le manifestazioni sportive e artistiche, sia nel contesto aziendale (es.: incontri, convegni, fiere e mostre) che in quello privato (matrimoni, feste ed eventi sociali, ecc.) (Getz, 1991; Catherwood e Van Kirk, 1992; Getz, 1997; Goldblatt 1997; Watt, 1998; McDonnell et al., 1999; Shone e Parry 2004; Goldblatt e Goldblatt J., 2007; Getz, 2008).

Getz (1997) definisce gli eventi come “una celebrazione pubblica a tema”, caratterizzata da un “limitato periodo di tempo” e finalizzata ad offrire una “opportunità per un’esperienza di utilizzo del tempo libero, fuori dalle normali scelte della vita quotidiana”. “Gran parte del fascino degli eventi” – prosegue l’autore – “è che non sono mai uguali, e che bisogna essere presenti per viverne appieno l’esperienza” (Getz, 2008). Gli eventi, infatti, hanno la capacità di evolvere e di presentarsi in modo diverso in tempi e luoghi differenti, in quanto hanno sempre caratteristiche originali che li rendono diversi da quelli che li precedono o che li seguono (ad esempio: il concept, la location, l’audience).

La letteratura identifica due caratteristiche principali per qualificare un’attività come evento:

- *il tempo limitato*: gli eventi hanno una durata breve e circoscritta, al fine di stimolare la partecipazione e di aumentare la “tensione emotiva” e il coinvolgimento del pubblico;
- *l’unicità*: ogni evento è unico e irripetibile in considerazione dell’unicità dell’esperienza vissuta dal pubblico e dell’unicità delle associazioni mentali (percezioni) che gli individui collegano all’evento stesso.

All’interno dell’ampio insieme degli “eventi”, è possibile distinguere attività con scopi ed attributi diversi. La nostra proposta di classificazione si focalizza sull’intrinseca *natura esperienziale* degli eventi e tiene conto delle principali prospettive teoriche che caratterizzano la letteratura internazionale sul tema dell’esperienza: l’approccio Americano e l’approccio Europeo.

Il primo considera l'esperienza come qualcosa di memorabile e straordinario, che produce emozioni forti e, addirittura, trasformazioni negli individui (Pine e Gilmore, 1999; LaSalle e Britton, 2003). Esso contestualizza l'esperienza al momento dell'acquisto ed evidenzia l'importanza di pianificare accuratamente tutte le attività che concorrono alla definizione dell'esperienza (Gupta e Vajic, 2000). Gli studi sugli “*universi iper-reali*”, riconducibili a Baudrillard (1994), possono essere collocati in questo filone della letteratura.

Da questa visione, è possibile estrapolare una prima tipologia di eventi, c.d. “iperreali” (Carù e Cova, 2006), caratterizzati dai seguenti attributi:

- sono progettati principalmente per scopi transazionali/di vendita;
- si basano sulla simulazione e sull'artificialità, piuttosto che sull'autenticità<sup>4</sup>;
- mirano alla produzione di una realtà immaginaria, in cui gli individui sono indotti a perdere i propri punti di riferimento e a dimenticare la vita reale;
- sono accuratamente pianificati per favorire la sperimentazione di “un'altra espressione di sé”.

In breve, gli eventi iperreali hanno le caratteristiche dei “non-luoghi” (Augé, 1992): non fanno riferimento ad alcun periodo di tempo o area geografica specifica e propongono situazioni fantastiche, che vengono ricostruite, allestite e reinventate.

Sul fronte opposto, l'approccio Europeo considera l'esperienza come il risultato di fattori cognitivi, emotivi e sensoriali che riguardano la vita di una persona, in relazione ad uno specifico contesto fisico, sociale e culturale (Carù e Cova, 2003). L'esperienza non è necessariamente qualcosa di straordinario: può essere ordinaria, riguardando la vita quotidiana degli individui (Abrahams, 1986; Bruckner, 2000). In questo senso, l'approccio europeo propone un ritorno alla valorizzazione delle esperienze più semplici e comuni, che offrono agli individui la possibilità di riflettere e di meditare sulla propria naturale esistenza (Le Breton, 2000; Cassano, 2001; Urbain, 2002). Il concetto di esperienza viene considerato in maniera completa, riconducendolo non solo al momento dell'acquisto, e si tende ad escludere ogni tentativo di “manipolazione” e di pianificazione a priori (Edgell et al., 1997).

L'approccio europeo trova appoggio nel filone di studi sul marketing mediterraneo (Cova, 2005; Silva et al., 2005; Carù e Cova, 2006), che valorizza il ruolo del consumatore nel processo di co-creazione del valore. Supponendo una trasposizione dei principi guida del marketing mediterraneo agli eventi, è possibile derivare una seconda categoria di eventi,

---

<sup>4</sup> Gli eventi iperreali confondono realtà e illusione, attraverso la messa in scena di situazioni estreme e sconfiniate.

contrapposta a quelli iperreali e definibili come “mediterranei” (Bartolazzi et al., 2008), con le seguenti caratteristiche:

- forte ancoraggio al territorio, di cui l’evento risulta essere un “mezzo di espressione e di promozione”;
- creazione di una’ampia rete di relazioni autentiche e di interazioni fra e con i consumatori;
- grande attenzione alle specificità dei clienti, compresa la possibilità di coinvolgerli nel processo di co-creazione dell’evento;
- perseguimento di obiettivi diversi, non solo di natura commerciale, legati allo sviluppo del contesto locale ed alla sensibilizzazione del pubblico su tematiche di interesse sociale.

La Tabella 1 confronta le caratteristiche dei due tipi di eventi descritti.

Tab. 1- Comparazione tra caratteristiche degli eventi iperreali ed eventi mediterranei

	EVENTI IPERREALI	EVENTI MEDITERRANEI
<b>ATTRIBUTI</b>		
<b>Collegamento del concept dell’evento con il contesto locale</b>	Scarso/nullo	Molto forte
<b>Interazioni generate con e fra i consumatori</b>	<i>Simulate</i> e pre-pianificate	Autentiche e spontanee
<b>Obiettivo dell’evento</b>	Commerciale (= immediato incremento delle vendite)	Sociale oltre commerciale
<b>Grado di standardizzazione dell’evento</b>	Elevato: il concept dell’evento è pianificato in ogni dettaglio e la performance dello stesso è sempre standardizzata	Basso: il concept dell’evento non è pianificato in ogni dettaglio e la performance dello stesso può essere adattata
<b>Partecipazione del cliente</b>	Passiva: l’audience non può influenzare la performance dell’evento	Attiva: l’audience può co-creare l’evento

Fonte: Nostra elaborazione

Come i servizi ricreativi, anche le strategie di intrattenimento basate sull’organizzazione di eventi focalizzano l’attenzione sulla *dimensione socio-relazionale* del Centro Commerciale: mostre, spettacoli, concorsi e manifestazioni esaltano, infatti, il ruolo di socializzazione di tali strutture, enfatizzando la loro capacità di stimolare le interazioni personali con e tra i clienti. Tuttavia, come si è detto, nell’ambito degli eventi sono comprese attività molto eterogenee. Tra gli attributi considerati per distinguere gli eventi iperreali da quelli mediterranei, riteniamo importante sottolineare il “grado di partecipazione del cliente”, inteso come

possibilità che il pubblico possa intervenire attivamente nel processo di creazione dell'evento, influenzandone la performance. Questo attributo è particolarmente importante perché richiama un aspetto evolutivo rilevante del comportamento del consumatore ed offre stimoli di riflessione in merito all'efficacia delle strategie di *entertainment* basate sull'offerta di eventi. Studi recenti sottolineano, infatti, la crescente esigenza del consumatore postmoderno di partecipare al processo di creazione del valore, sia di prodotti che di esperienze (Bendapudi e Leone 2003; Prahalad e Ramaswamy, 2004), oltre che di socializzare con altre persone. I consumatori postmoderni hanno bisogno di sviluppare nuove e più intense forme di socialità e desiderano esperienze che mettano in risalto l'interattività, la connettività e la creatività (Cova, 1997; Dholakia, 1999; Cova e Pace, 2006; Johnson e Ambrose, 2006; Thompson, 2006).

Questo desiderio di interazione sociale, nel contesto del *retail*, è stato identificato da diversi autori come un'importante motivazione allo shopping (Bellenger e Korgaonkar, 1980; Westbrook e Black, 1985), in grado di influenzare sia la scelta del punto vendita che il comportamento d'acquisto.

Alcuni eventi, soprattutto quelli che abbiamo definito di tipo mediterraneo, colgono molto bene questa tendenza comportamentale e ne tengono conto traducendola in attività e iniziative che favoriscono il coinvolgimento diretto del cliente, il quale diventa co-produttore dell'evento e dell'esperienza ad esso collegata, conferendogli un forte carattere di esclusività. Ciò rappresenta un presupposto fondamentale per assicurare la capacità del Centro Commerciale di attirare, trattenere e coinvolgere anche i consumatori più evoluti, in cerca di esperienze uniche e gratificanti. Ma la stessa cosa non può dirsi per quegli eventi c.d. iperreali, la cui eccessiva standardizzazione ed artificiosità potrebbe addirittura suscitare l'effetto opposto di scoraggiare ed annoiare il consumatore (Resciniti, 2004).

Questa considerazione permette di avanzare una seconda ipotesi di ricerca riguardante l'efficacia delle attività di intrattenimento basate sugli *special events*:

*H2: Il solo impiego degli eventi iperreali (alla stregua di quanto detto per gli atmospherics e i servizi ricreativi) non è sufficiente per garantire e difendere la competitività del Centro Commerciale nel tempo.*

Sia i sociologi che gli studiosi di marketing (Gottdiener, 1995; Ritzer, 2005; Thompson, 2006) hanno dimostrato, nel corso degli anni, il graduale "disincanto" dei consumatori verso questo tipo di eventi (che ha avuto grande successo e diffusione nella fase iniziale di sviluppo dei Centri Commerciali), eccessivamente spettacolari, pianificati e comuni, che alimentano una percezione negativa di *commodization* da parte dei clienti-consumatori.

Di conseguenza, ad integrazione dell'ipotesi 2, si suppone un cambiamento di rotta da parte del management dei Centri Commerciali che dovrebbe orientarsi maggiormente verso forme di intrattenimento basate *sull'organizzazione e l'offerta di eventi di tipo mediterraneo, in grado di favorire una maggiore interazione e partecipazione attiva dei consumatori.*

### **3. Note metodologiche**

L'indagine esplorativa si è avvalsa di una metodologia qualitativa basata sullo svolgimento di interviste in profondità condotte in 10 Centri Commerciali dislocati nel territorio nazionale.

La scelta dei Centri è avvenuta in collaborazione con il Comitato Direttivo del CNCC (Consiglio Nazionale dei Centri Commerciali) Italia<sup>5</sup>.

La logica di selezione dei Centri si è ispirata ad un criterio di scelta ragionata, secondo cui le unità d'indagine vengono individuate con procedimento razionale, e non casuale, sulla base di valutazioni svolte dal ricercatore in merito alla peculiarità del fenomeno da studiare ed alla sua presenza ritenuta fortemente concentrata su tali unità (Glaser e Strauss, 1967; Schatzman e Strauss, 1973; Strauss, 1987). Esso è considerato particolarmente appropriato per sviluppare o controllare costrutti teorici in fase di definizione (Mason, 1996) e ciò è in linea con l'obiettivo di questa prima indagine, che consiste nell'approfondire il concetto di *entertainment*, attraverso l'analisi delle attività di intrattenimento poste in essere nei Centri Commerciali, e nel valutare la fondatezza delle ipotesi di ricerca avanzate nel corso del lavoro.

In particolare, i criteri che hanno orientato la scelta dei Centri sono stati tre: la presenza di una gestione unitaria eseguita da un'apposita Società di gestione, l'elevata dimensione della struttura, misurata in termini di superficie GLA (Gloss Leaseable Area), e l'orientamento all'*entertainment* valutato in base alle conoscenze del CNCC.

I Centri selezionati sono gestiti da cinque Società di Gestione che fanno parte del Comitato Direttivo del CNCC: Larry Smith Italia, Corio Italia, Cogest Italia, CBRE e Sonae Sierra. Ciascun Centro presenta, dunque, una gestione unitaria espletata da un soggetto *ad hoc* preposto, che garantisce tutte le prestazioni ed i servizi collegati alla direzione ed alla gestione immobiliare e commerciale del Centro stesso. Questa condizione ci è sembrata importante perché il coordinamento unitario garantisce anche la promozione continuativa dell'immagine comune del Centro attraverso la gestione degli spazi comuni e l'organizzazione di attività

---

<sup>5</sup> Il CNCC è un'associazione trasversale che riunisce, in un unico organismo, tutti i soggetti privati e pubblici collegati, a vario titolo, all'industria dei Centri Commerciali, Parchi Commerciali e Factory Outlets in Italia.

*super partes* che riguardano non solo i singoli esercizi ma l'intera struttura. Per ciascuna Società di Gestione sono stati individuati due Centri Commerciali (ad eccezione di CBRE, che si è resa disponibile allo studio di un solo Centro, per ragioni legate alla sovrapposizione del periodo di somministrazione del questionario con le ferie della Direzione, e di Cogest Italia, che, invece, ha permesso di analizzare tre Centri Commerciali).

Le unità selezionate sono distribuite su tutto il territorio nazionale, con una localizzazione prevalentemente periferica, una superficie GLA prossima o superiore a 40.000 mq ed una media di 146 attività al proprio interno. Si tratta, dunque, di Centri Commerciali di grandi dimensioni, aventi una capacità ricettiva tale per cui le attività di intrattenimento (soprattutto gli eventi e le manifestazioni) tendono ad assumere un significato maggiore.

Infine, grazie al contributo conoscitivo del CNCC, si è cercato di selezionare quelle strutture associate che sono caratterizzate da una spiccata vocazione all'*entertainment*, ossia molto attive sul fronte dell'organizzazione di iniziative legate all'intrattenimento. In tal senso, i Centri analizzati possono considerarsi significativi in virtù della prospettiva conoscitiva della realtà indagata.

La Tab.2 riporta le caratteristiche anagrafiche dei Centri Commerciali oggetto di analisi.

Tabella 2: I Centri Commerciali analizzati

Denominazione CC	Sede	Localizz.	GLA mq	Soc. di gestione	Anno apertura	N. Attività presenti
<b>ROMA EST</b>	Via Collantina, 858 -RM-	Periferica	102.000	Larry Smith Italia	2007	210
<b>I GIGLI</b>	Via San Quirico, 165 Campi Bisenzio -FI-	Periferica	68.000	Larry Smith Italia	1997	134
<b>SHOPVILLE LE GRU</b>	Via Crea, 10 Gruliasco -TO-	Periferica	102.000	Corio Italia	1993	180
<b>CAMPANIA</b>	Loc. Aruno, Marcanise -CE-	Extra-urbana	105.000	Corio Italia	2007	190
<b>FIUMARA SHOPPING &amp; FUN</b>	Via Fiumara, 15 -GE-	Urbana	40.248	Cogest Italia	2002	119
<b>LA CORTE LOMBARDA</b>	Strada Padana Superiore, 154 Bellinzago Lombarda -MI-	Periferica	60.392	Cogest Italia	2006	140
<b>LE PORTE FRANCHE</b>	Via Rovato, 44 Erbusco -BS-	Periferica	46.000	Cogest Italia	1998	130
<b>LE BEFANE</b>	Via Caduti di Nassirya, 20 -RN-	Urbana	51.500	Cbre	2005	126
<b>LE TERRAZZE</b>	Via Fontevivo, 17 La Spezia	Urbana	38.454	Sonae Sierra	2012	102
<b>VALECENTER</b>	Via E. Mattei, 1 Marcon -VE-	Extra-urbana	60.000	Sonae Sierra	1993	130

Fonte: Nostra elaborazione

L'indagine è stata condotta mediante interviste, basate su un protocollo semi-strutturato, rivolte ai Direttori dei Centri Commerciali nel periodo luglio-agosto 2012.

Il focus delle interviste ha riguardato due aspetti:

- analisi dei servizi ricreativi di tipo *food* e *leisure* più diffusi nei Centri Commerciali esaminati e loro caratteristiche differenzianti;
- analisi dei principali eventi organizzati/previsti nel 2012 nei Centri Commerciali e relative caratteristiche discriminanti.

Lo studio del c.d. *atmospherics-based entertainment* è stato trascurato nell'indagine empirica, dal momento che esiste già una letteratura molto vasta sul tema che, come abbiamo visto, analizza e dimostra, da un lato, l'importanza di un'accurata gestione delle variabili ambientali, e, dall'altro, la progressiva perdita di efficacia di questa leva ai fini dell'attrattività e della differenziazione del Centro Commerciale qualora venga utilizzata in modo esclusivo e, soprattutto, circoscritto alle dimensioni fisico/spaziali del luogo di vendita.

Le informazioni ricavate con le interviste sono state integrate con ulteriori dati tratti dal sito Internet dei vari Centri, soprattutto per ciò che concerne la descrizione degli eventi.

#### **4. I risultati emersi dall'indagine esplorativa**

##### ***4.1 I Servizi Ricreativi presenti nei Centri Commerciali***

Analizzando la natura dei servizi ricreativi di tipo *food* presenti nei Centri Commerciali, si evidenzia, anzitutto, una sostanziale omogeneità dell'offerta proposta: nella totalità dei casi, vi è almeno un bar, una gelateria, un ristorante, una pizzeria, un fast food e, ad eccezione di un Centro, un *food court*, ossia uno spazio comune che raccoglie i servizi di ristorazione e fornisce un'area *self-service* dove gli utenti possono consumare cibi e bevande. Meno diffusi sono i servizi di rosticceria, take away e pub/birreria.

In ogni caso, tali servizi costituiscono, da sempre, una parte integrante del *tenant mix* offerto, in quanto, in tutti i Centri esaminati, sono stati istituiti nello stesso anno di apertura della struttura. I manager li considerano, infatti, indispensabili per la sopravvivenza e la vitalità del Centro Commerciale, grazie alla loro funzione di "supporto" che offrono all'attività di shopping, ospitando il cliente durante le pause di acquisto e rappresentando un fondamentale punto di incontro e di socializzazione. Accanto a questi servizi, emerge una tendenza, peraltro molto recente, da parte di alcuni Centri Commerciali ad ampliare l'offerta dei servizi di ristorazione con l'apertura di nuove attività destinate ad attrarre consumatori con esigenze più

specifiche, come ad esempio, Sushi bar, ristoranti cinesi, frullaterie, yogurterie, *fruit bar* e piadinerie.

Con riferimento ai servizi *leisure* emerge un quadro maggiormente articolato. Da un lato, si riscontra una significativa presenza di sale giochi e piazze (8 casi su 10) e di cineplex, solarium/centri estetici e “aree bimbi” (7 casi su 10). Dall’altro lato, si riscontra anche una maggiore disomogeneità, rispetto ai *food services*, del mix di queste tipologie di servizi tra i casi esaminati; alcuni Centri Commerciali si caratterizzano per la presenza di specifici servizi, tra cui i centri congressi, i parchi pubblici, le piscine, le aree fitness e le sale bowling, non particolarmente diffusi in altri Centri Commerciali. Inoltre, rispetto ai servizi *food*, si riscontra un maggiore variazione del mix di offerta di questi servizi nel corso degli anni, con la progressiva introduzione di nuovi servizi *leisure* rispetto a quelli istituiti nell’anno di apertura del Centro. Un dato interessante riguarda la crescente dotazione di *aree wi-fi*, che sono state inserite negli anni successivi all’apertura, per incrementare il tempo medio trascorso dalla clientela all’interno della struttura. Il progressivo ampliamento dei servizi *leisure* ha determinato, nella maggior parte dei Centri esaminati, una superficie GLA mediamente destinata ai servizi di tipo *leisure* superiore rispetto a quella destinata ai servizi di tipo *food* (con una media percentuale del GLA rispettivamente del 11,7% e del 6,7%). In un caso (Shopville Le Gru), l’incremento della superficie destinata ai servizi *leisure* realizzato dal 1993 (anno di apertura) ad oggi è stato, addirittura, dell’80%.

Analizzando gli elementi di differenziazione dei *Recreational Services* presenti nei Centri, rispetto agli altri aggregati commerciali direttamente in competizione (Centri Commerciali, Factory Outlet Center, parchi commerciali, ecc.), emergono le seguenti considerazioni: nell’area *food*, il principale fattore di differenziazione è legato alla notorietà/immagine del brand che eroga il servizio e, solo secondariamente, alla dimensione/capienza complessiva del servizio. Al contrario, nel caso dei servizi *leisure*, la dimensione e la capienza complessiva del servizio rappresentano il principale elemento di differenziazione. In entrambi i casi, un bassissimo numero di rispondenti ha indicato come fattore differenziante il fatto che il singolo servizio non fosse presente in altri agglomerati commerciali localizzati nella stessa area di attrazione. Ne consegue che molti servizi ricreativi (sia di tipo *food* che *leisure*) sono ampiamente diffusi nei Centri Commerciali concorrenti o in altri format presenti nella stessa area di attrazione.

#### ***4.2 Natura e caratteristiche degli eventi***

Nell'analizzare la natura e le tipologie di eventi organizzati nei Centri Commerciali, a ciascun intervistato è stato chiesto, in primo luogo, di indicare le caratteristiche generali degli eventi annualmente organizzati all'interno della struttura (in termini di numerosità, durata, ripetibilità nel tempo e modalità di fruizione) (vd. Tabella 3).

Tab. 3: Caratteristiche generali degli eventi organizzati nei Centri Commerciali

#### Centro Commerciale

##### Numero eventi organizzati, durata media, ripetibilità e modalità di fruizione (gratuita/a pagamento)

###### ROMA EST

Il Centro organizza circa 24 eventi all'anno (due al mese) della durata media di una settimana. La maggior parte degli eventi presenta un *concept* standardizzato che viene riproposto periodicamente (es.: concorsi a premi, anniversario del centro e "villaggio di Natale"). Gli eventi organizzati sono generalmente gratuiti.

###### I GIGLI

Il centro organizza mediamente 40 eventi annuali con finalità differenti. La durata è legata alla tipologia degli eventi e può variare da un weekend fino a 6 mesi (come nel caso dei concorsi a premi). La maggioranza degli eventi presenta lo stesso *concept* e viene riproposta periodicamente (es.: "Sbarazzo": realizzato due volte l'anno subito dopo il periodo dei saldi). Altri presentano un carattere di maggiore originalità. Tutti gli eventi sono gratuiti per i clienti.

###### SHOPVILLE LE GRU

Il centro organizza mediamente 30 eventi all'anno di una durata media di 3 ore. Gli eventi hanno natura diversa per quanto riguarda il *concept* (alcuni sono standardizzati, altri originali ed unici). Alcuni di essi sono gratuiti, altri sono a pagamento (es.: alcuni spettacoli e attività di animazione).

###### CAMPANIA

Il centro organizza mediamente 200 "mini" eventi l'anno per una durata media di 2 ore. La maggioranza degli eventi finora organizzati ha un *concept* originale, ma ci sono anche eventi con un *concept* standardizzato che vengono riproposti periodicamente (es.: "Giugno in jazz"). Gli eventi sono generalmente gratuiti.

###### LA CORTE LOMBARDA

Il centro organizza mediamente 25-30 eventi ogni anno con una durata che può variare dalla giornata (es.: dirette radio) ai 2 mesi (es.: concorsi a premi). Molti eventi sono standardizzati, vengono riproposti periodicamente e sono generalmente gratuiti.

###### LE PORTE FRANCHE

Il centro organizza mediamente 20 eventi all'anno della durata media di un weekend. Esistono eventi standardizzati, riproposti periodicamente (come, ad esempio, i concorsi a premio che vengono ripetuti 2/3 volte l'anno; la presenza di ospiti vip: 2 volte l'anno) ed eventi con un *concept* più originale, proposti una volta sola come ad esempio l'esposizione di moto Harley o il concorso artistico realizzato per i 150 dell'unità d'Italia. Gli eventi sono generalmente gratuiti.

###### LE BEFANE

Il Centro organizza mediamente 12-15 eventi ogni anno. La durata varia in base alla tipologia dell'evento: dai singoli spettacoli di 2 ore alle mostre ed esposizioni che possono durare fino a 3 settimane. Esistono sia eventi standardizzati, riproposti periodicamente (come, ad esempio, i concorsi di Miss Italia, la rassegna di Cabaret, e le mostre fotografiche), sia eventi con un *concept* originale, proposti una volta sola (come ad esempio la mostra dedicata a Federico Fellini). Gli eventi sono generalmente gratuiti.

###### VALENCENTER

Il centro organizza mediamente 6 eventi l'anno con una durata che varia da una a tre settimane. Molti eventi presentano un *concept* standardizzato e sono riproposti periodicamente. Tuttavia, la direzione del centro cerca sempre di trasformare anche gli eventi che di per sé

non presentano particolari elementi di originalità (es.: concorsi) in attività originali, magari tematizzando l'evento ed inserendo elementi di contorno unici (mostre, laboratori, ecc.). Gli eventi sono generalmente gratuiti.

#### LE TERRAZZE

Il centro organizza mediamente 40 eventi l'anno della durata media di una giornata. Vengono organizzati sia eventi con un *concept* standardizzato, riproposti periodicamente, come la "festa del vino" (1 volta l'anno), sia eventi con un *concept* più originale (es.: evento "baby looney tunes"). Gli eventi organizzati sono prevalentemente gratuiti.

Fonte: Nostra elaborazione.

I Centri analizzati ospitano eventi molto eterogenei quanto a durata e tipologie, seppure accomunati dal fatto di essere offerti prevalentemente a titolo gratuito: si passa dai quindici eventi di durata variabile (dalle 2 ore alle 2-3 settimane) organizzati ogni anno nel Centro Commerciale Le Befane, agli oltre 200 mini-eventi di durata molto breve (2-3 ore) dichiarati dal Direttore del Centro Campania. Alcuni eventi possono durare addirittura diversi mesi, come avviene nel caso di molti concorsi a premio. La maggior parte degli eventi presenta un *concept* standardizzato e viene replicato nel Centro Commerciale con una certa periodicità. E' il caso, per esempio, delle feste celebrative degli anniversari e di alcuni spettacoli (concerti, esibizioni di celebrità, ecc.) che vengono riproposti regolarmente nel tempo. Tali eventi presentano un format piuttosto rigido che, in quanto tale, può essere facilmente imitato dalla concorrenza. E' anche per questo che alcune manifestazioni si osservano quasi regolarmente in tutti i Centri osservati (es.: apparizioni di celebrità e concorsi a premio). Accanto a questi eventi si affiancano iniziative sporadiche caratterizzate da maggiore esclusività e ancoraggio alle caratteristiche del luogo in cui si inserisce il Centro Commerciale<sup>6</sup>. Queste iniziative, più originali e atipiche, sono meno diffuse nei casi esaminati; tuttavia è significativo il contributo del Direttore di Valecenter, il quale sottolinea la crescente volontà del management di trasformare anche gli eventi più comuni e standardizzati (es.: concorsi a premio) in attività originali, arricchendoli con elementi di contorno unici (mostre, laboratori, ecc.), in grado di favorire una maggiore tematizzazione e specificità dell'evento stesso.

Oltre alle suddette informazioni, è stato chiesto ai Direttori di approfondire le caratteristiche dei principali eventi realizzati e previsti nel 2012, descrivendoli sulla base dei cinque attributi sintetizzati in Tabella 1, che distinguono gli eventi mediterranei da quelli iperreali.

Per ciascun Centro analizzato emergono i seguenti aspetti di sintesi.

#### Centro Commerciale RomaEst.

---

<sup>6</sup> Un esempio tra tutti è la mostra dedicata a Federico Fellini allestita nel Centro Commerciale Le Befane, per celebrare il grande regista riminese, particolarmente amato e mai dimenticato dagli abitanti del posto.

L'attenzione del management si sofferma sull'analisi di quattro eventi principali: "Pattinaggio sul ghiaccio"; "Concorso vinci l'estate"; "Europei di calcio e Olimpiadi luglio 2012"; "Villaggio di Natale". I quattro eventi non presentano alcun collegamento con le caratteristiche specifiche del territorio di riferimento in cui si posiziona il Centro Commerciale. Nei primi tre casi, gli obiettivi perseguiti sono soprattutto di natura commerciale; il *concept* dell'evento è pianificato in ogni minimo dettaglio, secondo un format standardizzato, e le interazioni con e tra il pubblico sono guidate dall'organizzatore dell'evento in modo unidirezionale, prevedendo nessuna o scarsa partecipazione attiva del pubblico. Si differenzia da questi l'evento "Villaggio di Natale" dove l'obiettivo perseguito assume connotazioni sociali (condividere il clima natalizio e la gioia del Natale con i clienti) oltre che puramente commerciale e dove la presenza attiva dei bambini tende a rendere l'evento molto meno standardizzato, più spontaneo e unico (la presenza sempre diversa dei bambini contribuisce a modificare, seppure parzialmente, la performance dell'evento durante tutto il suo periodo di svolgimento).

#### Centro Commerciale I Gigli.

Gli eventi 2012 segnalati come più importanti sono cinque: "Eventi e animazioni legate al progetto Gigli Pass"; "Animazioni notte bianca"; "Gigli Villaggio vacanze"; "Job Zone"; "Eventi ed animazioni sul tema natalizio". Alcune attività, nell'ambito dei suddetti eventi, presentano un forte collegamento con le specificità storiche, artistiche e culturali del territorio di riferimento. Si pensi, per esempio, ai vantaggi offerti ai possessori del Gigli Pass rispetto ad alcune manifestazioni organizzate nel territorio (es.: sconti al biglietto d'ingresso) oppure ai mercatini d'artigianato locale ospitati in occasione della notte bianca. Molte iniziative sono progettate secondo uno schema abbastanza "rigido", replicabile nel tempo. In alcuni casi, gli eventi si prefiggono anche obiettivi più ampi, di natura sociale oltre che prettamente commerciale oppure ludico-ricreativi, e prevedono interazioni molto intense con e tra il pubblico che talvolta partecipa attivamente alle iniziative previste. "Job zone", per esempio, è un evento che si prefigge un obiettivo di sensibilizzazione sul mondo del lavoro e della formazione; è guidato molto dalla presenza degli ospiti che sono chiamati a partecipare all'evento, influenzando sensibilmente la performance dello stesso.

#### Centro Commerciale Shopville Le Gru.

Lo sviluppo strategico di questo Centro Commerciale è finalizzarlo a farlo evolvere da shopping center ad "area polifunzionale", con una sempre maggiore presenza di laboratori ed iniziative sociali, culturali e di intrattenimento. L'obiettivo del management è di creare, infatti,

un luogo autentico, attraverso la realizzazione di idee e iniziative in grado di promuovere il territorio oltre che divertire e trattenere il pubblico.

Gli eventi 2012 segnalati dalla Direzione sono diversi. Oltre al “Gru Key” (fidelity card che premia la frequenza di visita e la spesa nel Centro) e al “Xmas Village” (insieme di attività realizzate in occasione del Natale), il Centro allestisce delle ampie aree che ospitano iniziative continuamente diverse nel corso dell’anno. Tra queste, “Grulandia” è una struttura di quattro piani, che sorge nella Piazza Centrale del Centro ed ospita un’area polifunzionale dove i bambini da 3 a 10 anni possono divertirsi mentre i genitori fanno shopping. Nel corso dell’anno sono previsti diversi laboratori (“Festival dei colori”, “Mani all’opera”, ecc.) strutturati in modo flessibile per adattarsi alle specifiche esigenze dei piccoli ospiti. “Gruvillage-Festival” è un’altra area, allestita nello spazio antistante il Centro Commerciale, che comprende un palco di proprietà, delle aree verdi, un ristorante, due bar, una paninoteca e servizio wi-fi gratuito, destinata ad ospitare per la durata di circa due mesi un festival con spettacoli di livello nazionale ed internazionale: 20 date, nel 2012, che hanno coinvolto circa cinquanta artisti provenienti da tutto il mondo.

Molti degli eventi organizzati all’interno di queste aree, spiega il Direttore della struttura, non hanno un collegamento diretto con le specificità territoriali locali. Gli obiettivi perseguiti sono di tipo commerciale, ludico e di intrattenimento del pubblico, pur essendoci iniziative realizzate a scopo fortemente educativo, come ad esempio i laboratori creativi e le dimostrazioni pratiche realizzate per i bambini all’interno di Grulandia. La maggior parte degli eventi viene pianificata con attenzione nei minimi dettagli; molti di essi prevedono significative interazioni con e tra gli ospiti che non necessariamente partecipano attivamente alla co-creazione dell’iniziativa.

#### Centro Commerciale Campania.

I principali eventi segnalati per il 2012 sono: “Master of Food”; “Non luoghi musicali” (concerti con artisti della musica jazz, folk, pop e rock nazionali e locali); “Ri-Festival”; “Orto in Campania”; “Giugno in Jazz” e “Piazza Campania”.

I primi tre gruppi di iniziative presentano un *concept* fortemente collegato alla valorizzazione delle eccellenze del territorio di riferimento. Master of Food, per esempio, rappresenta un importante mezzo di promozione e riscoperta delle produzioni enogastronomiche locali. Tali eventi, inoltre, perseguono obiettivi non direttamente orientati ad un immediato ritorno

economico, ma soprattutto di natura sociale<sup>7</sup>. I suddetti eventi seguono uno schema piuttosto rigido, basandosi su un format standard che viene riproposto periodicamente. Per quanto riguarda le interazioni con il pubblico, queste sono guidate prevalentemente dagli organizzatori in modo unidirezionale; ciononostante, vi sono iniziative dove il pubblico partecipa attivamente, con la possibilità di influire sensibilmente sulla performance dello stesso. Nel caso del “Ri-festival”, per esempio, la clientela è chiamata a partecipare attivamente alle iniziative previste, attraverso la pittura di cestini per la raccolta differenziata o contribuendo con i propri oggetti all’“Arca del riciclo”: un deposito allestito nel Centro destinato alla raccolta differenziata.

#### Centro Commerciale Fiumara Shopping & Fun.

Numerosi eventi vengono segnalati e descritti con riferimento all’anno in corso: “Carnevale-festa per bambini”; “Socialparty” (foto di gruppo con i visitatori presenti e concerto con un gruppo locale in occasione del 10° anniversario); “Evento di Pasqua” (realizzazione di un uovo gigante di Pasqua e donazione di un assegno all’Istituto Gaslini); “10anni, una città” (torta per tutti gli ospiti ed esibizione del biker ligure Vittorio Brumotti in occasione del 10° anniversario); “Fiumarte” (week end di musica, cabaret e canto con le esibizioni di alcuni artisti genovesi); “Simulatore monoposto di formula 1”; “Mercatini artigianali estivi”; “Maratona fotografica *scatta Genova*”; “Festival della scienza nuova” (svolto in collaborazione con il centro meteo ligure Arpal); “Natale-asta benefica” (in collaborazione con le scuole elementari).

La maggior parte dei suddetti eventi presenta un *concept* molto collegato con il territorio di riferimento. Gli obiettivi perseguiti sono di natura sociale, oltre che commerciale, collegati a finalità didattiche e benefiche. L’evento di Pasqua, per esempio, ha lo scopo di sensibilizzare il pubblico sull’importanza della ricerca svolta dall’Istituto pediatrico locale Gaslini, destinando fondi per lo svolgimento della sua attività. La maggior parte degli eventi, inoltre, sono strutturati secondo uno schema “flessibile” che permette un adattamento alle specifiche esigenze del pubblico. In genere, non sono previste interazioni con il pubblico, ma, in alcuni eventi, il pubblico è chiamato a partecipare attivamente nello svolgimento delle attività previste. Ad esempio, nell’evento di Carnevale, il pubblico svolge un ruolo di protagonista

---

<sup>7</sup> “Ri-festival”, per esempio, prevede l’organizzazione di laboratori, sfilate di “Eco” moda, esposizioni di aziende green, installazioni con elementi riciclati che si svolgono per un’intera settimana con l’obiettivo di sensibilizzare il pubblico sul tema dell’inquinamento ambientale e dell’importanza del riciclaggio. “Orto in Campania” è un orto didattico in cui le piante vengono coltivate e nutrite con il compost prodotto dalla frazione organica smaltita nelle cucine dei ristoranti e dei bar del Centro. Prevede laboratori tematici tenuti dai docenti di Slow Food.

delle sfilate. Allo stesso modo, nei simulatori di Formula 1, gli ospiti sono invitati a provare le stesse emozioni dei veri piloti, “testando” le loro abilità di guida.

#### Centro Commerciale La Corte Lombarda.

Gli eventi 2012 segnalati come più importanti sono quattro: “Auto a corte” (mostra di automobili modificate); “Mamma che voce” (karaoke per bambini organizzato in occasione della festa della mamma); “Cabaret” (serate organizzate nel periodo estivo con personaggi comici della Tv); “Concorso a premi win & touch”.

Il *concept* di tali eventi non presenta alcun collegamento con le caratteristiche artistiche, storiche, culturali del territorio; gli obiettivi perseguiti sono di natura prevalentemente commerciale; il format si basa su uno schema rigido e standardizzato che viene riproposto periodicamente. In molti casi, anche se sono previste modalità di interazione con il pubblico, quest’ultimo non svolge un ruolo attivo nella co-creazione degli eventi.

#### Centro Commerciale Le Porte Franche.

Il Direttore del Centro richiama l’attenzione su numerosi eventi: “Giostra trenino gratuita”; “Torneo di calcio della befana”; “Esposizione di moto storiche”; “Festa di Carnevale”; “Pasqua Sprint - Concorso a premi”; “Cinema5d”; “I Magnifici 4” (con i partecipanti del Grande Fratello 12); “Gara di freccette provinciale”; “Selezioni tv per *Io canto*”; “Notte bianca”; “Festa di Halloween”.

La maggior parte di questi eventi si caratterizza per un *concept* scarsamente collegato con le specificità storico-culturali del territorio e per un format standard. In molti casi, gli obiettivi degli eventi sono limitati a quelli di tipo commerciale, ludico e ricreativo. Anche se in diversi casi sono previste delle modalità di interazione tra l’organizzatore dell’evento ed il pubblico, quest’ultimo partecipa piuttosto passivamente allo svolgimento dello stesso. Fanno eccezione alcuni eventi, come, ad esempio, i tornei sportivi o le selezioni per il programma televisivo “Io Canto”, incentrato sull’esibizione diretta del pubblico ospite.

#### Centro Commerciale Le Befane.

Gli eventi 2012 descritti comprendono: “Festa di Carnevale”; “Evento di Pasqua”; “Save the earth” (evento didattico che insegna a salvaguardare l’ambiente); “Concorso Miss Italia”; “Cabaret club” (serate organizzate con i comici di Zelig); “Festa anniversario del Centro”; “Rombi da Cinecittà” (mostra di motocicli presenti nei film italiani del dopoguerra, abbinati a manifesti e locandine dei film); “Leggo...quindi sono” (evento con laboratori pratici e lezioni teoriche alla presenza di autori e giornalisti); “Evento su moto GP”; “Sfilata di moda autunno/inverno”; “Gioco di Natale per vincere e lottare” (lotteria di beneficenza in collaborazione con l’Istituto Oncologico Romagnolo).

Tra questi eventi, alcuni rappresentano un evidente strumento di promozione delle peculiarità storiche, artistiche e culturali del luogo (es.: “Gioco di Natale per vincere e lottare”); altri, invece, non hanno alcun tipo di collegamento con il territorio di riferimento. Nonostante le diverse caratterizzazioni dei *concept*, la quasi totalità degli eventi indicati persegue obiettivi di natura sociale, oltre che prettamente commerciali, volti alla sensibilizzazione del pubblico su tematiche quali la ricerca medica, la salvaguardia dell’ambiente o la lettura. Nella maggior parte degli eventi le interazioni con il pubblico sono guidate dall’organizzatore in modo unidirezionale, anche se ci sono singoli casi che prevedono una partecipazione attiva del pubblico, tale da influenzare in modo decisivo la performance dell’evento. È il caso, ad esempio, dei laboratori didattici organizzati nell’ambito dell’iniziativa “Save the earth”.

#### Centro Commerciale Le Terrazze.

Il Centro di La Spezia è il più giovane, tra quelli analizzati, in quanto è stato aperto nel 2012. Gli eventi previsti/organizzati in questo anno sono: “Inaugurazione del Centro”; “Mostra e palio del golfo” (mostra storica ospitante la barca “Gatto Nero del Cadimare”, località della zona, e inaugurazione del Palio); “Festa del vino”; “Incontro dei piccoli con i looney tunes”; “Evento con i piccoli per la sensibilizzazione ambientale”; “Albero di Natale”.

Solo alcuni di questi eventi sono finalizzati alla valorizzazione delle produzioni locali e delle tradizioni storiche del territorio in cui è localizzato il Centro Commerciale (es.: Mostra e palio del golfo). La quasi totalità degli eventi affianca al perseguimento di obiettivi commerciali altri di natura sociale, volti alla sensibilizzazione dell’audience su tematiche di pubblico interesse (come la tutela ambientale); in alcuni casi, inoltre, il pubblico partecipa ed interagisce attivamente, anche se difficilmente interviene nella co-produzione dell’evento.

#### Centro Commerciale Valecenter.

Gli eventi approfonditi nel corso dell’intervista sono quattro: “Festa di Carnevale”; “Food court festival” (spettacoli, musica live e laboratori creativi per bambini allestiti presso l’area ristorazione); “Concorso. Vinci il sogno rosso”; “Summer events” (concerti gratuiti organizzati durante l’estate). Tali eventi presentano un *concept* che non è collegato alle caratteristiche storico-culturali del territorio. Gli obiettivi perseguiti sono sia di natura commerciale che sociale (come nel caso dell’evento Food Court Festival). Nella maggioranza degli eventi sono previste modalità di interazione con il pubblico, che, solo in singoli casi, partecipa attivamente e contribuisce alla co-creazione dell’evento. Ad esempio, il “Summer event” prevede che il pubblico possa esibirsi in performance musicali.

## **5. Discussione dei risultati: attività d’intrattenimento più diffuse nei Centri**

## Commerciali e principali tendenze in atto

L'indagine esplorativa consente di sviluppare alcune riflessioni che rafforzano la fondatezza delle ipotesi di ricerca tratte dall'analisi della letteratura esistente.

Per quanto riguarda i *recreational services*, emerge che sia i servizi di ristorazione che le aree dedicate allo svago e al tempo libero costituiscono una componente integrante dell'offerta commerciale di base di tutte le realtà esaminate. I servizi più diffusi sono: bar, gelaterie, ristoranti, pizzerie, fast food e *food court*, sale giochi, piazze, cineplex, solarium/centri estetici e aree per i bambini. Queste attività sono presenti in quasi tutti i Centri analizzati, i quali vi affiancano, con diverse modalità, altri servizi meno comuni tra cui: rosticcerie, take away, pub/birrerie e, nell'ambito *leisure*, piscine, aree fitness e sale gioco.

La presenza di tali servizi è considerata, dai manager intervistati, un fattore indispensabile per "sopravvivere" in una realtà competitiva sempre più dinamica e complessa. Tuttavia, non si può dire che questi servizi rappresentino uno strumento rilevante di differenziazione, dal momento che molti di essi risultano analogamente presenti in aggregati commerciali concorrenti a quelli esaminati, finanche localizzati nella stessa area di attrazione.

Di per sé, quest'affermazione supporta la fondatezza della prima ipotesi di ricerca, che mette in discussione la capacità di attrazione e differenziazione generata dall'impiego dei servizi ricreativi. Tuttavia, l'effettiva validità di questa ipotesi potrà essere confermata solo testando un campione numericamente esteso di Centri Commerciali per poter verificare il reale livello di diffusione ed omogeneità di tali servizi.

Va detto, peraltro, che i servizi ricreativi che sono risultati più comuni nell'indagine (e, quindi, dotati di minore capacità differenziante) sono quelli più "tradizionali e standardizzati": bar, cinema, ristoranti e pizzerie, aree per i bambini, eccetera. A tal proposito, si rileva una discreta tendenza (in alcuni casi già tradotta in azioni concrete) a voler migliorare gli aspetti qualitativi dei servizi ricreativi offerti, attraverso lo sviluppo di nuove iniziative in grado di cogliere le esigenze di particolari target: ristoranti a tema o punti vendita molto specializzati nell'ambito *food* (yogurterie, piadinerie, ecc.); centri congressi e veri e propri parchi pubblici del divertimento, nell'ambito *leisure*<sup>8</sup>.

Questa tendenza riflette un comportamento manageriale consapevole di dover individuare nuove vie di differenziazione cercando di rispondere in maniera innovativa ai nuovi atteggiamenti di consumo che si stanno affermando. Atteggiamenti caratterizzati dalla

<sup>8</sup> Il progressivo arricchimento (sia in termini quantitativi che qualitativi) dell'offerta di servizi, riscontrato in quasi tutte le realtà esaminate, e, parallelamente, l'aumento della percentuale di superficie GLA dedicata a queste attività dimostra la diffusa tendenza, da parte del management, ad orientarsi verso questo indirizzo strategico.

crescente necessità (desiderio) degli individui di compiere un ritorno alla semplicità e ad una vita sana, recuperando taluni valori (sicurezza, rispetto di sé, attenzione allo slow living, ricerca di autenticità, ecc.) che, specialmente in momenti di crisi come quello attuale, tendono a riemergere ed affermarsi con grande vigore.

Per validare l'ipotesi H1, in definitiva, è necessario approfondire lo studio, tenendo in considerazione non solo il livello di diffusione ed omogeneità dei servizi ricreativi ma anche le opportunità/potenzialità di differenziazione che possono emergere dall'introduzione di nuovi servizi progettati e realizzati per arricchire l'offerta di valore del Centro Commerciale.

Nuovi servizi che potrebbero restituire notevole efficacia alle strategie di differenziazione basate sull'offerta dei c.d. *recreational services*.

Considerazioni interessanti emergono anche con riferimento alle attività di intrattenimento basate sugli eventi.

L'analisi di alcuni eventi (quelli ritenuti più significativi dal management delle varie strutture) organizzati/previsti per il 2012, suggerisce, in particolare, due riflessioni.

La prima riguarda la mancaza di una precisa polarizzazione tra le due tipologie di evento proposte nel lavoro (mediterraneo ed iperreale) e l'impossibilità di identificare una tipologia di evento più ricorrente. Infatti, la maggior parte degli eventi 2012 che sono stati descritti possono definirsi "ibridi", con attributi distintivi appartenenti sia agli eventi mediterranei che a quelli iperreali.

Ciononostante, è possibile evidenziare una spiccata attenzione da parte del management a progettare iniziative che presentano caratteristiche riconducibili agli eventi mediterranei. Infatti, un discreto numero di eventi è progettato secondo uno *concept* flessibile, in modo da consentire l'adattamento dello stesso alle specifiche esigenze dei clienti e alle caratteristiche del contesto locale. Inoltre, molti eventi presentano un forte collegamento con le caratteristiche specifiche del territorio di riferimento, per cui diventano un mezzo di promozione del patrimonio artistico, storico, culturale ed eno-gastronomico dell'area di riferimento. Gli obiettivi perseguiti sono spesso di tipo sociale, oltre che legati al raggiungimento di risultati economici di breve termine, facendo dell'evento un'occasione per sensibilizzare la clientela su tematiche di interesse pubblico, quali la salvaguardia ambientale, l'educazione alimentare e l'importanza del sostegno finanziario per la ricerca medica. Nella descrizione degli eventi, inoltre, si sono ravvisate diverse modalità di partecipazione dei clienti, che interagiscono tra loro e con il personale che organizza e realizza l'evento, sebbene ciò non si traduca necessariamente nel pieno coinvolgimento del pubblico nel processo di co-creazione dell'iniziativa.

La seconda riflessione, dunque, riguarda l'attenzione posta dal management dei Centri Commerciali alla progettazione di eventi che mettono in risalto l'interattività e la creatività del pubblico, rispetto ad eventi eccessivamente pianificati, standardizzati e guidati unidirezionalmente dall'organizzatore.

In questo senso, l'indagine esplorativa fornisce elementi di supporto alla seconda ipotesi del lavoro che, tuttavia, per essere validata, necessita di ulteriori approfondimenti tesi a verificare non solo l'effettivo grado di diffusione di attività caratterizzate dalla presenza di attributi tipici degli eventi mediterranei (piuttosto che di quelli iperreali), ma anche le tendenze di cambiamento rispetto al passato e l'impatto che tali attività possono produrre sulle performance del Centro Commerciale (per esempio, in termini di variazioni del traffico o del livello di scontrino medio durante il periodo di svolgimento dell'evento).

## **6. Implicazioni manageriali, limiti e futuri sviluppi della ricerca**

In questo lavoro è stata proposta una riclassificazione delle attività di intrattenimento diffuse nei Centri Commerciali, utilizzando una mappatura, dedotta dall'analisi della letteratura esistente, che raggruppa le iniziative possibili all'interno di tre macro-categorie denominate: "atmospherics-based entertainment", "recreational service-based entertainment" e "special events-based entertainment".

Utilizzando un campione ristretto di Centri Commerciali, sono state analizzate, in via esplorativa, le attività di intrattenimento ricomprese all'interno delle suddette categorie, escludendo le attività *atmospherics-based* per i motivi evidenziati nei paragrafi 2.2 e 3 del presente articolo. Lo studio dei casi è stato finalizzato a comprendere quali attività sono più diffuse nei diversi Centri ed i loro attributi caratterizzanti. Dalle informazioni raccolte con le interviste, inoltre, si è cercato di estrapolare alcune tendenze da cui discendono le possibili implicazioni manageriali che potrebbero essere utili per migliorare l'efficacia della gestione delle attività di *entertainment* nei Centri Commerciali.

La prima tendenza riguarda l'area dei servizi ricreativi di tipo *food e leisure*. Molti di questi sono presenti in tutti i casi esaminati, andando a comporre un *tenant-mix* di base ritenuto ormai essenziale per la sopravvivenza dei Centri stessi. Nello stesso tempo, l'offerta complessiva di tali servizi tende ad arricchirsi continuamente con nuove ed originali proposte. E' opinione diffusa tra gli intervistati, infatti, che la sola offerta di servizi ricreativi di base (ossia, quelli comunemente presenti nella maggior parte dei Centri Commerciali) risulti insufficiente per permettere alla struttura di aumentare il valore percepito dal cliente e continuare a competere in maniera difendibile e duratura nel tempo. Ne discende la necessità,

sottolineata da alcuni manager, non solo di arricchire l'offerta di servizi che compongono il *tenant-mix* di base, ma, soprattutto, di introdurre nuovi ed alternativi servizi, maggiormente allineati con le esigenze specifiche del target di riferimento e capaci di sviluppare un'esperienza di shopping piacevole e stimolante per il pubblico. Nuovi servizi, insomma, progettati tenendo in forte considerazione le tendenze di consumo emergenti che potrebbero restituire efficacia alle strategie di differenziazione basate sull'offerta di tali attività.

La seconda tendenza riguarda gli eventi. In linea con le indicazioni che emergono da precedenti studi (Gottdiener, 1995; Resciniti, 2004; Ritzer, 2005; Thompson, 2006), i manager intervistati sono sempre più consapevoli che gli eventi eccessivamente spettacolari ed artificiosi tendono ad essere meno attraenti per il pubblico, che invece apprezza maggiore spontaneità, naturalezza e lo sviluppo di relazioni sociali autentiche. Ciò suggerisce l'opportunità, già avvertita come esigenza dai Direttori intervistati, di progettare iniziative più affini ai c.d. "eventi mediterranei" potenzialmente in grado di esercitare un maggiore potere di attrazione e coinvolgimento nei confronti del cliente.

Il limite principale di questo studio risiede nell'impossibilità di generalizzare i risultati dedotti dall'analisi empirica, essendo il campione molto ristretto dal punto di vista numerico e composto da sole grandi strutture particolarmente orientate all'*entertainment*.

Questo paper, tuttavia, come già detto nell'introduzione, si configura come un *work in progress* di un progetto di ricerca più ampio, che proseguirà mediante la somministrazione di un questionario ad un campione esteso di Centri Commerciali italiani, con l'obiettivo finale di:

- valutare il livello di diffusione delle diverse tipologie di attività di *entertainment*, con specifico riferimento ai servizi ricreativi ed agli *special events*;
- comprendere come stanno cambiando le caratteristiche che qualificano le suddette attività di *entertainment* nel corso degli ultimi anni;
- valutare l'impatto delle attività di *entertainment* sulle performance economiche e di mercato dei Centri Commerciali.

Nella nostra intenzione, i risultati finali di questo progetto potranno fornire un contributo conoscitivo utile per supportare il management dei Centri Commerciali nell'identificazione e nella gestione di appropriate strategie di intrattenimento, coerenti con il proprio modello di business e con le specifiche caratteristiche del contesto di riferimento.

## **Bibliografia**

- Abrahams, R.D., (1986), “*Ordinary and Extraordinary Experience*”, in V.W. Turner and E.M. Bruner, *The Anthropology of Experience*, University of Illinois Press, Urbana, 45–73.
- Allard, T., Babin, B.J., Chebat, J., C., (2009), “When income matters: Customers evaluation of shopping malls’ hedonic and utilitarian orientations”, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 16, 40–49.
- Arnold, M., J., Reynolds, K., (2003), “Hedonic shopping motivations”, *Journal of Retailing*, 79, 77–95.
- Augè, M., (1993), *Non-lieux introduction à une anthropologie de la surmodernité*, Seuil, Parigi.
- Babin, B.J., Attaway, J.S., (2000), “Atmospheric as tool for creating value and gaining share of customer”, *Journal of Business Research*, 49, 91–99.
- Baker, J., Parasuraman, A., Grewal, D., Voss, G.B., (2002), “The Influence of multiple store environment cues on perceived merchandise value and patron age intentions”, *Journal of Marketing*, 66(2), 120–141.
- Baker, J., Grewal, D., Parasuraman, A., (1994), The influence of store environment on quality inferences and store image”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(4), 328–339.
- Barbieri, K., (2005), “The mall is dropping the ball”, *Amusement Business*, 118, 52-53.
- Barnes, G.N., (2005), “The restructuring of the retail business in the US: the fall of the shopping mall”, *Business Forum*, 27(1), 4.
- Bartolazzi, F.V., Forlani, F., Fortezza, F., (2008), “Caratteri e potenzialità degli eventi come esperienze mediterranee: il caso “Palio de lo Daino”, *Mercati e competitività*, 4.
- Baudrillard, J., (1994), *Simulacra and Simulation*, Ann Arbor, University of Michigan Press.
- Bellenger, D.N., Korgaonkar, P.K., (1980), “Profiling the recreational shopper”, *Journal of Retailing*, 56(3), 77.
- Bendapudi, N., Leone, R.P., (2003), “Psychological Implications of Customer Participation on Co-Production”, *Journal of Marketing*, 67, 14-28.
- Berman, B., Evans, J.R., (1995), *Retail Management: A Strategic Approach*, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs.
- Bertozi, P., (2001), “Gli Strumenti di Intrattenimento a Disposizione dell’Impresa di Distribuzione: Costi e Benefici”, *Micro & Macro Marketing*, 3, 413-431.
- Bloch, P.H., Ridgway, N.M., Dawson, S. A., (1994), “The shopping mall as consumer habitat”, *Journal of Retailing*, 70(1), 23.
- Bruckner, P., (2000), *L’euphorie perpétuelle: essai sur le devoir de bonheur*, Grasset, Paris.
- Carù, A., Cova, B., (2003), “Revisiting consumption experience: a more humble but complete view of the concept”, *Marketing Theory*, 3(2), 267–287.
- Carù, A., Cova, B., (2006), “How to Facilitate Immersion in a Consumption Experience: Appropriation Operations and Service Elements”, *Journal of Consumer Behaviour*, 5, 4–14.
- Cassano, F., (2001), *Modernizzare stanca: Perdere tempo, guadagnare tempo*, Il Mulino, Bologna.
- Catherwood, D.W., Van Kirk, R.L., (1992), *The complete guide to special events management*, John Wiley & Sons, New York.

- Chebat, J.C., Michon R., (2003), "Impact of ambient odors on mall shoppers' emotions, cognition, and spending. A test of competitive causal theories", *Journal of Business Research*, 56, 529– 539.
- Chebat, J.C., Turley, L.W., Michon, R., (2005), "Mall atmospherics: the interaction effects of the mall environment on shopping behavior", *Journal of Business Research*, 58, 576– 583.
- Christiansen, T., Comer, L., Rinne, H.,(1999), "The effects of mall entertainment on mall profitability", *Journal Shopping Center Research*.
- Cova, B., (1997), "Community and consumption: towards a definition of the 'linking value' of products or services", *European Journal of Marketing*, 3(3/4), 297-316.
- Cova, B., Pace, S., (2006), "Brand Community of Convenience Products: New Forms of Customer Empowerment. The Case my Nutella the Community", *European Journal of Marketing*, 40(9/10), 1087-1105.
- Cova, B., (2005), "Thinking of marketing in meridian terms", *Marketing Theory*, 5(2), 205-214.
- Cox, A.D., Cox, D., Anderson, R.D., (2005), "Reassessing the pleasures of store shopping", *Journal of Business Research*, 58(3), 250–259.
- De Nisco, A., Napolitano, M.R., (2006) "Entertainment orientation of Italian shopping centers: antecedents and performance", *Managing Service Quality*, 16(2), 145–166.
- Dholakia, R.R., (1999), "Going shopping: key determinants of shopping behavior and motivations", *International Journal of Retail and Distribution Management*, 27, 154–165.
- Donovan R.J., Rossiter J.R. (1982), "Store Atmosphere: An Environmental Psychology Approach", *Journal of Retailing*, n.58.
- Donovan, R. J., Rossiter, J.R., Marcoolyn, G., Nesdale, A.,(1994), "Store Atmosphere and Purchasing Behavior", *Journal of Retailing*, 70, 283–294.
- Edgell, S., Hetherington, K., Warde, A., (1997), *Consumption Matters: The Production and Experience of Consumption*, Blackwell, Oxford.
- Ellis, B., Kelley, S.W., (1992), "Competitive Advantage in Retailing", *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 2(Oct.), 381-396.
- Fabris G. (2008), *Societing*, Egea, Milano.
- Ferraresi M., Schmitt, B.H., (2006), *Marketing esperienziale. Come sviluppare l'esperienza di consumo*, Franco Angeli, Milano.
- Gallucci F., Poponessi P., (2008), *Il marketing dei luoghi e delle emozioni*, Egea, Milano.
- Getz, D., (1991), *Festival, special events and tourism*, Virginian Nostrand Reinhold, New York.
- Getz, D., (1997), *Event Management & Event Tourism*, Cognizant Communication Corporation, New York.
- Getz, D., (2008), "Event tourism: Definition, evolution , and research, Progress", *Tourism Management*, 29, 403-428.
- Glaser, B.G., Strauss, A.L., (1967 ), *The Discovery of Grounded Theory*, Aldine, Chicago.
- Goldblatt, J.J., (1997), *Special event. Best practices in modern event management*, John Wiley & Sons, New York.
- Goldblatt, J., Goldblatt, J.J. (2007), *Special Events. The roots and wings of celebration*, Jhon Wiley & Sons, New York.

- Gottdiener, M. (1995), *Postmodern Semiotics: Material Culture and Signs of Postmodern Life*, Blackwell, Oxford.
- Gulas C., Schewe C., (1994), "Atmospheric segmentation: managing store image with background music", in: Achrol R, Mitchell A, editors, *Enhancing knowledge development in marketing*, American Marketing Association, Chicago, 325–30.
- Gupta, S., Vajic M., (2000), "The Contextual and Dialectical Nature of Experience", in J.A. Fitzsimmons and M.J. Fitzsimmons, *New Service Development. Creating Memorable Experiences*, 33–51.
- Hahn, B., (2000), "Power centres: a new retail format in the United States of America", *Journal of Retailing and Consumer Services*, 7, 223-231.
- Haynes, J.B., Talpade, S., (1996), "Does entertainment draw shoppers? The effect of entertainment centers on shopping behaviour in malls", *Journal of Shopping Center Research*, (2), 29–48.
- Haytko, D., Baker, J., (2004), "It's all at the mall: exploring adolescent girls' experiences", *Journal of Retailing*, 80, 67–83.
- Harrington H.J., Capella L.M., (1996), "Effects of Music in Service Environments: A Field Study", *The Journal of Services Marketing*, 10(2), 26-41.
- Hirsch, A.R., (1995), "Effects of Ambient Odors on Slot-Machine Usage in a Las Vegas Casino", *Psychology and Marketing*, 12, 585–594.
- Homburg, C. Hoyer, W.D. Fassnacht, M., (2002), "Service Orientation of a Retailer's Business Strategy: Dimensions, Antecedents and Performance Outcomes", *Journal of Marketing*, 66(4), 86-101.
- Hui, M.K., Bateson, J.E.G., (1991), "Perceived control and the effects of crowding and consumer choice on the service experience", *Journal of Consumer Research*, 18 (September), 174–184.
- ICSC, (1996), "Entertainment in Shopping Centers: A Compendium of ICSC Information Recourse", *International Council of Shopping Center*.
- Jackson, V., Stoel, L., Brantley, A., (2011), "Mall attribute and shopping value: Differences by gender and generational cohort", *Journal of Retailing and Consumer Services*, 18, 1–9.
- Johnoson, G. J., Ambrose., P.J., (2006), "Neo-tribes: the power and potential of online communities in health care", *Communications of the ACM*, 49(1), 107-113.
- Kaltcheva, V., Weitz, B.A., (2006), "The moderating influence of motivational orientation on the relationship between shopping environment arousal and behavior", *Journal of Marketing*, Winter, 107–118.
- Khare, A., (2011), "Mall shopping behavior of Indians mall town consumers", *Journal of Retailing and Consumer Services*, 18, 110–118.
- Kotler, Ph., (1973), "Atmospherics as a marketing tool", *Journal of Retailing*, 49(4), 48–64.
- Kumar, V., Karande, K., (2000), "The Effect of Retail Store Environment on Retailer Performance", *Journal of Business Research*, 49(2), 169-181.
- Lasalle, D., Britton, T.A., (2003), *Priceless: Turning Ordinary Products into Extraordinary Experiences*, Harvard Business School Press, Boston.
- Le Breton, D., (2000), *Eloge de la marche*, Métailié, Paris.
- Mason, J., (1996), *Qualitative Researching*, Newbury Park, California

- Massicotte, M., Michon, R., Chebat, J., Sirgy, M., Borges, A., (2011), "Effects of mall atmosphere on mall evaluation: Teenage versus adult shoppers", *Journal of Retailing and Consumer Services*, 18, 74–80.
- McDonnel, I., Allen, J., O'Toole, W., (1999), *Festival and special event management*, John Wiley & Sons, Milton.
- Mehrabian, A., Russell, J.A., (1974), *An Approach to Environmental Psychology*, MIT Press, Cambridge.
- Oppewal, H., Timmermans, H.J.P., (1999), "Modeling consumer perception of public space in shopping centers", *Environment and Behavior*, 31(1), 45–65.
- Paltrinieri, R., Parmiggiani, P., (2007), "L'esperienza del concept store nelle istanze della produzione", in Ferraresi M. e Parmigiani P. (a cura di), *L'esperienza degli spazi di consumo*, F. Angeli, Milano, 123-150.
- Pine, B.J., Gilmore, J.H., (1999), *The Experience Economy: Work Is Theatre & Every Business a Stage*, Boston: Harvard Business School Press.
- Pomodoro, S., (2007), "L'esperienza del consumo nello spazio urbano", in Ferraresi M. e Parmigiani P. (a cura di), *L'esperienza degli spazi di consumo*, F. Angeli, Milano, 19-30.
- Prahalad, C.K., Ramaswamy, V., (2004), *The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers*, Harvard Business School Press, Boston.
- Resciniti, R., (2004), *Il marketing orientato all'esperienza*, Edizioni Scientifiche Italiane.
- Reynolds, K.E., Ganesh, J., Lockett, M. (2002), "Traditional malls vs factory outlets: comparing shopper typologies and implications for retail strategy", *Journal of Business Research*, 55, 687-696.
- Ritzer, C., (2005), *Enchanting a Disenchanted World: Revolutionizing the Means of Consumption*, Thousand Oaks, Pine Forge Press, Ca..
- Russo, G., (2007), "Teatralizzazione e performance dei luoghi di consumo", in Ferraresi M. e Parmigiani P. (a cura di), *L'esperienza degli spazi di consumo*, F. Angeli, Milano, 31-47.
- Sands, S., Oppewal, H., Beverland, M., (2008), "The influence of in-store experiential events on shopping value perceptions and shopping behavior", *Advances in Consumer Research*, 35, 298–303.
- Sands, S., Oppewal, H., Beverland, M., (2009), "The effects of in-store events on consumer store choice decisions", *Journal of Retailing and Consumer Services*, 16(5), 386–395.
- Schatzman, L., Strauss, A.L. (1973), *Field Research*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, N.J..
- Sciarelli S., Vona R., (2009), *Management della distribuzione. Elementi di economia e gestione delle imprese commerciali*, McGraw-Hill, Milano.
- Shone, A., Parry, B., (2004), *Successful Event Management: A Practical Handbook*, Thomson, United Kingdom.
- Silva, F., Carù, A., Cova, B., (2005), *Marketing méditerranée et postmodernité*, Editions Euromed, Marseille.
- Simmons, G., (2008) "Marketing to postmodern consumers: introducing the internet chameleon", *European Journal of Marketing*, 42(3/4), 299 – 310.
- Sit, J., Merrilees, B., Birch, D., (2003), "Entertainment-seeking shopping centre patrons: the missing segments", *Journal of Retail and Distribution Management*, 31(2), 80–94.

- Spangenberg, E.R., Crowley, A.E., Henderson, P.W., (1996), "Improving the store environment: do olfactory cues affect evaluations and behaviours?", *Journal of Marketing*, 60(2), 67–80.
- Strauss, A (1987), *Qualitative Analysis for Social Scientists*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Thompson, C.J. (2006), "The McDonaldization of Enchantment and Consumers Practices of Re-enchantment: A Dialectic View of Transformative Consumption", *Advances in Consumer Research*, 33, 352–4.
- Turley, L.W., Milliman, R.E. (2000), "Atmospheric effects on shopping behaviour: a review of the experimental evidence", *Journal of Business Research*, 49(2), 193–211.
- Urbain, J.D., (2002) , *Les vacances*, Le Cavalier Bleu, Paris.
- Wakefield, K.L., Baker, J. (1998), "Excitement at the mall: determinants and effects on shopping response", *Journal of Retailing*, 74(4), 515-39.
- Watt, D.C., (1998), *Event Management in Leisure and Tourism*, Addison Wesley Longman Limited, Harlow.
- Westbrook, R.A., Black, W.C., (1985), "A motivation-based shopper typology", *Journal of Retailing*, 61(1), 78–104.
- Williams, T., Slama, M., Rogers, J., (1985), "Behavioral characteristics of the recreational shopper and implications for retail management", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 13(3), 307–316.
- Wohlfeil, M., Whelan, S., (2006), "Consumer motivations to participate in marketing events: the role of the predispositional involvement", *European Advances in Consumer Research*, 7.