



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA
DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI
"M.FANNO"

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA

PROVA FINALE

"COME CAMBIANO I CENTRI COMMERCIALI?"

RELATORE:

CH.MO PROF. ROMANO CAPPELLARI

LAUREANDO: ALESSANDRO LUCI

MATRICOLA N. 1163598

ANNO ACCADEMICO 2019 – 2020

Il candidato, sottoponendo il presente lavoro, dichiara, sotto la propria personale responsabilità, che il lavoro è originale e che non è stato già sottoposto, in tutto o in parte, dal candidato o da altri soggetti, in altre Università italiane o straniere ai fini del conseguimento di un titolo accademico. Il candidato dichiara altresì che tutti i materiali utilizzati ai fini della predisposizione dell'elaborato sono stati opportunamente citati nel testo e riportati nella sezione finale 'Riferimenti bibliografici' e che le eventuali citazioni testuali sono individuabili attraverso l'esplicito richiamo al documento originale.

Sommario

| | |
|---|----|
| <i>UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA</i> | 1 |
| <i>CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA</i> | 1 |
| “COME CAMBIANO I CENTRI COMMERCIALI?” | 1 |
| <i>CENTRI COMMERCIALI: IL FORMAT</i> | 7 |
| 1.1 Definizione e nascita del centro commerciale | 7 |
| 1.2 La crisi degli <i>shopping mall</i> | 8 |
| 1.3 Non tutto è perduto: prospettive per la ripresa | 11 |
| 1.3.1 Entertainment all'interno del centro commerciale | 12 |
| 1.3.2 Lifestyle center..... | 14 |
| 1.3.3 Altre idee innovative | 17 |
| <i>WEB ATMOSPHERE: L'ESPERIENZA PASSA ANCHE DAL SITO WEB</i> | 18 |
| 2.1 Web atmosphere: una possibile definizione | 18 |
| 2.2 Web atmosphere e centri commerciali | 20 |
| 2.3 La ricerca di Cioppi e Savelli (2018)..... | 21 |
| 2.4 Le potenzialità della web atmosphere: analisi del contesto italiano | 23 |
| 2.4.1 Approfondimento: il Centro Commerciale “Centro Giotto” di Padova | 25 |
| 3.1 L'epidemia di COVID-19 e l'impatto sul settore dei centri commerciali..... | 27 |
| 3.2 Prospettive di approfondimento: l'esempio de “Il Campania” di Caserta | 29 |
| <i>RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI</i> | 32 |
| <i>SITOGRAFIA</i> | 38 |

Introduzione

Il presente lavoro si pone l'obiettivo di studiare la trasformazione del *format* settantennale "centro commerciale", in risposta alle sfide e pressioni cui è attualmente sottoposto.

Nel **primo capitolo** viene descritta la nascita di tale *format*, e come esso sia stato messo in crisi negli ultimi vent'anni a causa dell'incidenza di alcuni fattori, quali la crisi economica del 2008, la crescita esponenziale dell'*e-commerce* e l'aumento della competitività; viene dunque analizzata la risposta che alcuni proprietari hanno adottato per far fronte alle emergenti difficoltà, in particolare investendo sull'esperienza di acquisto all'interno degli *shopping malls*. "Intrattenimento" è una delle parole chiave che ha permesso di riposizionare e riconcettualizzare un *format* che ormai sembrava obsoleto: si è dunque studiato l'impatto delle varie tipologie di intrattenimento e i vantaggi che permettono di conseguire. Altre novità radicali riguardano la struttura fisica dei centri commerciali, e in particolare la diffusione del *lifestyle center*, attraverso il quale si vuole costruire una vera integrazione fra contesto cittadino, ambiente naturale e centro commerciale stesso, per rendere l'esperienza del consumatore più soddisfacente. Infine, sono state prese in considerazione alcune alternative che hanno sfruttato le potenzialità di internet e dell'acquisto online combinate alla qualità esperienziale dell'acquisto nel luogo fisico.

Nel **secondo capitolo**, focalizzandosi sul tipo di esperienza che il consumatore ricerca e sulle motivazioni che lo spingono all'acquisto, a seconda della quale si può operare una distinzione tra consumatore utilitaristico ed edonistico, è stato analizzato il ruolo che il sito web riveste nella formazione di tale esperienza; successivamente, calando tale analisi nel contesto dei centri commerciali, sono state prese in considerazione le variabili che influenzano la *shopping experience* e la visita al centro, basandosi in via principale sull'analisi di Cioppi M. e Savelli E. (2018). Si sono poi approfondite le potenzialità inutilizzate del sito web nei centri commerciali in Italia; esse, infatti, sono spesso sottovalutate, nonostante gli studi abbiano dimostrato quanto il loro valore risulti importante. Infine, si è proposta una breve analisi della *web atmosphere* di un caso concreto, il Centro Giotto di Padova, utilizzando le categorie precedentemente individuate.

Nell'**ultimo capitolo** è stata presentata la situazione attuale degli *shopping malls*. L'epidemia di COVID-19 nei primi mesi del 2020 e le conseguenti misure di *lockdown* imposte dal Governo italiano per far fronte all'emergenza sanitaria hanno avuto un impatto catastrofico sul *format* già in crisi; sono state così studiate ipotetiche soluzioni percorribili in un contesto

dove socialità, assembramenti e interazione sociale, che sono alla base dell'esperienza di visita e acquisto all'interno del centro commerciale, sono proibite.

CAPITOLO 1

CENTRI COMMERCIALI: IL FORMAT

1.1 Definizione e nascita del centro commerciale

Secondo la legislazione italiana, per centro commerciale “*si intende una media o una grande struttura di vendita nella quale più esercizi commerciali sono inseriti in una struttura a destinazione specifica e usufruiscono di infrastrutture comuni e spazi di servizio gestiti unitariamente. Ai fini del presente decreto, per superficie di vendita di un centro commerciale si intende quella risultante dalla somma delle superfici di vendita degli esercizi al dettaglio in esso presenti*” (Decreto legislativo n.114/1998). La definizione più comunemente utilizzata, tuttavia, è quella del Consiglio Nazionale dei Centri commerciali (CNCC), in quanto risulta essere la più aggiornata (si veda Cioppi M., Savelli E., 2018). Secondo il CNCC, il centro commerciale è un “*complesso architettonicamente e funzionalmente omogeneo di attività commerciali, pianificato e realizzato da uno o più soggetti con criteri unitari, integrato con attività para-commerciali, di somministrazione di alimenti e bevande e servizi, dotato comunque di spazi o servizi comuni e che si avvale permanentemente di una gestione unitaria, funzionale alla generazione di sinergie determinanti un valore aggiunto rispetto alle singole unità che lo compongono*”.

La nascita del *format* trova le sue radici negli Stati Uniti degli anni '50, con la peculiarità di essere un luogo di incontro capace di generare spazio per la creazione di comunità sociali (Amendola G., 1997). In Europa, invece, i centri commerciali iniziarono a svilupparsi negli anni '60, con caratteri parzialmente diversi rispetto a quelli del *format* oltreoceano: nei centri europei, infatti, erano raggruppati servizi commerciali, culturali, amministrativi, assistenziali e sociali (Cioppi M., Savelli E., 2018). In Italia, infine, hanno iniziato a diffondersi qualche anno dopo, con l'intento di porsi come alternativa ai luoghi naturali della vita sociale (Gallucci F., Poponessi P., 2008).

Tradizionalmente, gli ideatori hanno attratto i consumatori verso i centri commerciali con la promessa di un vasto assortimento di negozi e articoli disponibili soltanto in quel determinato luogo (Bloch H. P., Ridgway N. M., Dawson S. A., 1994). Tale modalità nel corso degli anni si è evoluta, i centri commerciali sono diventati più grandi e, oltre alla praticità, hanno avuto come elemento attrattivo l'ampliamento dell'offerta connessa all'intrattenimento ed hanno

iniziato così ad ospitare al loro interno fiere d'arte, *fast food*, ristoranti, sale giochi, cinema, parrucchieri e studi dentistici (Bloch H. P., Ridgway N. M., Dawson S. A., 1994). Gli *shopping malls* hanno cominciato ad erogare esperienze durante il consumo, implementando anche le caratteristiche estetiche del luogo di acquisto: gli interni del centro commerciale si sono evoluti da uno spazio confortevole, ma mediocre, in uno architettonicamente ricco, con materiali lussuosi ed elementi di *design* sofisticati. Uno dei più significanti *features* del prodotto totale è infatti il luogo dove è consumato, più specificamente l'atmosfera del luogo, che può essere disegnata per creare sensazioni specifiche nei consumatori, produrre emozioni e rafforzare l'effetto sugli acquisti (Kotler P., 1974). L'effetto dell'atmosfera sul comportamento è quello di creare un messaggio e di influenzare la ricezione di quest'ultimo nella mente dei consumatori; ad esempio i colori, il suono e le trame dello stabilimento possono suscitare direttamente reazioni viscerali che contribuiscono favorevolmente alla probabilità di acquisto (Kotler P., 1974).

L'atmosfera così svolge il ruolo di fattore situazionale specifico che aiuta a convertire le intenzioni comportamentali in comportamenti di acquisto reali (Kotler P., 1974).

1.2 La crisi degli *shopping mall*

L'archetipo degli *shopping mall*, negli ultimi dieci anni in particolare secondo Calvo-Porrà C. e Levy-Mangin J.P (2019), sta attraversando un periodo di crisi in Europa e negli Stati Uniti. Tale crisi è legata principalmente alla fase di maturità del ciclo di vita raggiunta dal *format*, motivata dall'aumento della concorrenza al dettaglio, dalla recente crisi economica, dal cambiamento del comportamento dei consumatori e dalla crescita del commercio elettronico (Calvo-Porrà C., Levy Mangin J.P., 2019).

Secondo Joseph F. Coradino, CEO di PREIT (Holding statunitense specializzata in centri commerciali) "oggi i consumatori desiderano una varietà di offerte (...) sono agnostici su dove fare acquisti, vogliono tutto e un'esperienza sociale personalizzata in un unico posto" (Mitchell D., 2017). Molti centri commerciali, per contro, sembrano abbastanza simili e poco differenziati tra loro (El-Adly M. J., 2007); ciò comporta un aumento della saturazione del mercato, una maggiore competitività fra i *malls* e conseguentemente un ancor più rapido declino del *format*. A tale situazione, si aggiunge la crescente disponibilità di nuovi formati di vendita al dettaglio come supercentri, *killer* di categoria o *outlet*, che hanno contribuito anch'essi all'aumento della concorrenza (Moccia F. D., 2012), come dimostra il calo significativo del numero di transazioni commerciali correlate all'ambiente di vendita (Resnick M. L., 2015).

Un altro fattore causale è stata la crisi economica del 2008 e l'impatto che ha avuto sul settore del commercio al dettaglio: essa ha comportato un aumento del numero di chiusure di centri commerciali in molti Paesi, inducendo alcuni autori a identificarla come la motivazione principale del declino (Moccia F. D., 2012). La recessione economica ha influito sulla bassa redditività e l'obsolescenza dei centri commerciali, comportando una riduzione del consumo in termini assoluti, in particolare di beni discrezionali e come studiato già in precedenza rispetto alla crisi, una diminuzione della percentuale del reddito disponibile speso per il consumo al dettaglio e la limitazione della spesa delle famiglie (Ang S.H., 2001). Di conseguenza, i consumatori hanno cambiato il loro comportamento in condizioni di difficoltà economica, hanno iniziato ad acquistare meno e a trascorrere più tempo nello *shopping comparativo* (Shama A., 1981), diventando più attenti alle loro spese, cercando prezzi bassi ed accessibili e limitando la partecipazione alle attività ricreative (Ang S.H., 2001). Wakefield e Bajer, nel loro più famoso studio nel 1998, hanno riferito che i consumatori sono sempre più impegnati e hanno poco tempo per fare *shopping*, e di conseguenza si concentrano maggiormente sulla pianificazione degli acquisti e hanno maggiore consapevolezza dei prezzi (Hampson D. P., MCGoldrick P., 2013). Allo stesso modo, i consumatori che cercano di massimizzare l'utilità dei loro redditi ridotti potrebbero passare dai tradizionali formati di vendita al dettaglio ai rivenditori online, ricercando il miglior rapporto qualità-prezzo, occasioni e buoni affari (Rigby D., 2011; Puellas M. et al., 2016). I rivenditori online offrono infatti un'ampia gamma di prodotti e marchi (Resnick M. L., 2015), aggiungendo allo stesso tempo sempre più opzioni per la consegna. Il commercio elettronico così ha acquisito forza in risposta alla riduzione della spesa, poiché facilita il confronto dei prezzi rispetto alla visita fisica al centro commerciale. Per queste motivazioni, durante la crisi economica, Internet viene sempre più utilizzato come fonte di informazioni su prodotti, prezzi e promozioni e per effettuare acquisti online (Puelles M. et al., 2016). Pertanto, i principali vantaggi del commercio online rispetto ai negozi fisici rispondono perfettamente alle esigenze dei consumatori durante i periodi di recessione.

Analizzando i dati, i centri commerciali hanno registrato un calo significativo negli ultimi anni nella maggior parte dei Paesi sviluppati. Negli Stati Uniti, dove i centri commerciali hanno una tradizione più lunga, la crisi di questo formato di vendita al dettaglio e la conseguente chiusura delle strutture sono, al momento, molto più evidenti e pervasive che in Europa. Nel 2001, negli Stati Uniti, 2076 *malls* sono stati classificati come centri commerciali *in declino* e 249 come centri commerciali *morti* (Gruppo di ricerca sullo stato reale strategico globale, 2001). A conferma di tale *trend*, Garrefa (2011) ha rilevato la chiusura di più di 2800

centri commerciali nel 2005, mentre Moccia (2012) stimava che il 7% dei centri commerciali negli Stati Uniti sarebbe potuto entrare in una fase di declino nel 2012.

In Europa, la redditività del centro commerciale è in pericolo e molti si trovano ad affrontare gravi sfide (Gasnier A., Guillmont L., 2011); un numero consistente viene fatto rientrare infatti nella categoria dei “*centri commerciali morti*” (Ferreira D., Paiva D., 2017).

Risulta interessante analizzare, nella pratica, quando si può parlare di centro commerciale in declino; secondo la definizione di Moccia (2012), i centri commerciali in declino sono centri economicamente *obsoleti*; più precisamente, quest'autore li identifica come quelli con un fatturato per piede quadrato inferiore o uguale a \$150. Altri indicatori utili a conferma della fase di discesa del centro commerciale sono, ad esempio, l'età del centro commerciale, le sue dimensioni, il tasso di occupazione, il mix di inquilini, caratteristiche o dati demografici dell'area commerciale. L'appellativo "*centro commerciale morto*" viene applicato però soltanto ai centri commerciali che hanno chiuso o a quelli con bassi tassi di occupazione e basso traffico dei consumatori e che stanno perdendo alcuni dei loro rivenditori principali (Durnham-Jones E., Williamson J., 2011) (**figura 1.1**). Altri autori indicano che i centri commerciali morti sono quelli con un tasso di posti vacanti superiore al 70%, un basso traffico dei consumatori e un basso volume di vendite (Ferreira D., Paiva D., 2017), che è correlato al declino del centro commerciale come formato di vendita al dettaglio competitivo.



Figura 1.1 Fonte: Black Friday (United States) -The Collapse of the American Shopping Mall.Seph Lawless, 2015

1.3 Non tutto è perduto: prospettive per la ripresa

Non è però tutto perduto: nonostante vari *trend* negativi, ci sono infatti alcune tendenze che potrebbero mitigare la posizione di difficoltà in cui versano i centri commerciali. In primo luogo, un fattore chiave nella recessione di alcuni centri commerciali è stato il ritorno alla vita urbana da parte dei cosiddetti *millennials* (Easter M., 2017); tuttavia, come dimostrano i recenti dati del censimento, vi è un'inversione di questa tendenza (Frey W.H., 2017). Per il quinto anno consecutivo nel 2016, la crescita della popolazione nelle grandi città è rallentata, mentre la crescita nelle contee circostanti è accelerata; probabilmente ciò è correlato al costo proibitivo della vita delle città principali, anche per le persone che guadagnano stipendi significativi (Badger E., 2016).

In secondo luogo, la quantità di crescita aggiuntiva delle vendite online non può essere precisamente predetta (Quarterly retail e-commerce sales, 2013), considerato che ci sono infatti alcuni indicatori sparsi che dimostrano che gli acquirenti preferiscono ancora la vendita al dettaglio nei negozi rispetto allo *shopping* online (Kotlin J., 2015).

Terzo, alcuni autori ritengono che non tutte le tipologie di centri commerciali avranno la medesima sorte; a riprova di ciò, i centri commerciali di classe A di fascia alta mantengono prestazioni elevate (Travers W., 2016), mentre i centri commerciali di classe B, C e D di fascia bassa hanno avuto scarsi risultati e affrontano un rischio finanziario maggiore (Korngold G., 2017)

Infine, il rallentamento della crescita dei centri commerciali e la scomparsa di alcuni centri non vitali dovrebbero aiutare ad affrontare il problema dell'eccesso di offerta, se le regole di base della teoria economica dell'offerta e della domanda rimangono valide (Thompson D., Peterson H., 2017); di ciò potranno beneficiare i centri rimanenti.

Nonostante le previsioni terribili e alquanto allarmistiche della morte dei centri commerciali, è più probabile che questa industria matura stia subendo un'evoluzione verso un modello nuovo, necessario per soddisfare le esigenze dei clienti e degli investitori del ventunesimo secolo, in maniera non dissimile dai cambiamenti che devono affrontare altri settori in generale all'interno del sistema economico.

I centri commerciali chiusi stanno cercando così di reinventarsi con ristoranti, aree giochi per bambini, concerti, centri artistici, mercati degli agricoltori, fornitori di servizi, negozi di alimentari di fascia alta, teatri, parchi di divertimento e altri luoghi di intrattenimento; in

sostanza stanno cercando di sfruttare i vantaggi competitivi del “commercio esperienziale” (Easter M., 2017).

1.3.1 Entertainment all'interno del centro commerciale

Una delle principali strategie volte all'implementazione del “commercio esperienziale” prevede la conversione del centro commerciale da luogo adibito soltanto allo *shopping*, ad uno che eroghi un'esperienza completa, attraverso anche l'intrattenimento. Secondo un rapporto di McKinsey infatti “*quando i consumatori visitano i centri commerciali, sono alla ricerca di esperienze che vanno ben oltre lo shopping tradizionale, proprio perché questo non è più sufficiente per competere con la vendita al dettaglio su Internet*” (Fantoni R., 2014).

Alcune ricerche dimostrano come l'effetto dell'intrattenimento influenzi il numero delle visite al centro commerciale (Das G., Varshneya G., 2017; Kim H.S., 2006; Swinyard W. R., 1998), la decisione di quale *mall* scegliere (Mohd Ali K. A., 2013), e la valutazione generale del centro commerciale (Calvo Porral C., Levy Mangin J.P., 2019; Wakefield K. Baker J., 1998). Gli studi di De Nisco e Napolitano (2006) asseriscono inoltre che ad un maggiore orientamento all'intrattenimento è associata un'intensità competitiva nel mercato locale, migliori prestazioni di vendita e migliori prestazioni del mercato.

El Hedhli *et al.* (2013) ha dimostrato infine che l'intrattenimento come fattore legato al tempo libero abbia un impatto sul benessere dello *shopping*, che a sua volta influenza la lealtà verso un determinato centro commerciale e il passaparola positivo.

Diversi autori, con le loro ricerche, hanno dimostrato l'impatto e l'influenza dell'entertainment sul comportamento del consumatore; a conferma di ciò, viene proposta una dimostrazione empirica del valore dell'intrattenimento tratta da uno studio recente degli autori Elmashhara M. G e Soares A. M. (2019). Esso si è basato sulla categorizzazione tipologica di Anselmsson (2016), che distingue l'intrattenimento in *permanente* e *temporaneo*. Un cinema o un complesso cinematografico più grande, un parco di divertimenti, aree speciali per l'organizzazione e l'*hosting* di eventi speciali, zone giochi per bambini, sono le strutture principali legate al primo tipo; esempi di intrattenimento temporaneo sono invece spettacoli musicali, eventi sportivi, eventi organizzati dalle stazioni radio e l'*hosting* di altri eventi civili e di beneficenza (**figura 1.2**).

| | |
|-----------------------------------|-----------------------------------|
| Intrattenimento permanente | Intrattenimento temporaneo |
|-----------------------------------|-----------------------------------|

| | |
|---|--|
| Cinema, cinema multischermo, teatri | Eventi speciali |
| Food court, ristoranti, bar e ristoranti | Gallerie d'arte temporanee |
| Zone giochi per bambini e aree giochi | Performance musicali |
| Discoteca e Karaoke | Visite di celebrity e personaggi pubblici |
| Piste di pattinaggio sul ghiaccio, pista da scii al coperto, go-kart, bowling e centro biliardo, spa, palestre, salagiochi. | Intrattenimento aggiuntivo offerto durante stagioni speciali (Black Friday, Natale, Ringraziamento, Pasqua). |
| Musei | Lancio promozionale di Album o film |
| Biblioteche | Lancio promozionale di libri |
| Poltrone massaggi | Eventi radio |
| Cabine Photo stickers | Eventi sportivi |
| Spettacoli di fontane, fontane danzanti, acquario | Eventi di beneficenza |
| Spazi per l'organizzazione di eventi | Sfilate di moda, open castings |

Figura 1.2 Fonte: Elmashhara M.G., Soares A.M. "Entertain me, I'll stay longer! The influence of types of entertainment on mall shoppers' emotions and behavior" (2018)

I ricercatori hanno così analizzato i dati di 484 consumatori dei quattro più importanti centri commerciali di Braga e Guimarães (Portogallo), con l'obiettivo di verificare se l'intrattenimento permanente e temporaneo siano positivamente correlati alla soddisfazione del consumatore, al desiderio di rimanere al centro commerciale e se gli stati emotivi medino il rapporto tra le due tipologie di intrattenimento e il desiderio di rimanere al centro commerciale.

La ricerca svolta ha dimostrato innanzitutto che la divisione tipologica proposta risulta rilevante nello studiare il ruolo dell'intrattenimento: i consumatori, infatti, hanno apprezzato in maniera completamente differente le due categorie. È stato esplicitato come l'*intrattenimento permanente* abbia un ruolo significativo per la soddisfazione del cliente e

incida positivamente sul rimanere più a lungo nel centro commerciale; inoltre, secondo le risposte dei consumatori, induce in loro sensazioni di piacere ed eccitazione. Queste due emozioni sono mediatrici della soddisfazione generale del cliente e quindi fondamentali nella scelta del luogo dove fare acquisti. Per quanto riguarda invece l'*intrattenimento temporaneo*, le risposte sono state variegatae a causa del fatto che gli intervistati hanno dimostrato differente intensità di apprezzamento, in base al tipo di intrattenimento temporaneo proposto; coloro a cui è stata indirizzata la ricerca hanno riconosciuto un accrescimento del loro piacere nella visita del centro commerciale, conducendo a risultati tramite i quali però non è stata dimostrata una vera e propria correlazione con la soddisfazione dei consumatori (Elmashhara M.G., Soares A.M., 2019).

1.3.2 Lifestyle center

Un'innovazione recente che si adatta ai mutevoli gusti dei consumatori è quella dei *lifestyle centres*. Essi possono avere le medesime dimensioni dei grandi centri commerciali regionali, che vanno tra 150.000 e 500.000 piedi quadrati, ma differiscono dai centri commerciali in alcuni aspetti fondamentali (*U.S Shopping center classification and typical characteristics, 2017*). I *lifestyle centres* vogliono offrire la sensazione di fare *shopping* in un centro storico cittadino: i negozi sono orientati verso la strada (Keen J., 2013) e lo spazio interno è tipicamente *open air* (Sullivan E. J., 2005); hanno aree comuni, piazze, parchi, aree di intrattenimento e passerelle utilizzate dai visitatori (Blum A., 2005). Alcuni centri cercano addirittura di emulare l'esperienza del centro città facendo un uso misto della proprietà degli edifici (Blum A., 2005), ad esempio attraverso l'affitto di spazi per uffici commerciali (Popovec J. D., 2014) o collegando la struttura a unità residenziali. Tutto ciò, al fine di creare spazi architettonici di tipo misto che seguano l'approccio "*New Urbanist*", che prevede la presenza di case, negozi, spazi di intrattenimento e luoghi di lavoro nelle immediate vicinanze reciproche (CSA staff, 2008).

I *lifestyle centres*, quindi, possono rispondere alla domanda dei consumatori di fare acquisti al di fuori di spazi chiusi, inducendo così una migliore connessione con il loro ambiente e un'esperienza integrata nel centro cittadino (Mitchell D. 2017). Le aree pubbliche del *mall* non sono più separate dal mondo esterno, vi si accede direttamente dalle strade pubbliche, ottenendo una delimitazione sfocata tra le strade pubbliche e le aree private aperte del centro commerciale.

A dimostrazione di quanto detto, i dati confermano una forte crescita a livello di popolarità del *format* (e non solo negli Stati Uniti (Hardwick J., 2015; Yan N., Eckman M., 2009): tra il

2012 e il 2016, il numero dei centri di questa tipologia è cresciuto da 451 a 497, ovvero del 10%; mentre nello stesso periodo, il tasso di crescita dei centri commerciali regionali e super-regionali era solo dell'1% (*United States Country Fact Sheet*, 2017).

Andando ad esplorare le potenzialità del *format*, alcuni studiosi di scienze sociali hanno iniziato a studiare l'impatto degli elementi naturali all'interno degli ambienti commerciali o dei servizi (Rosenbaum M.S, Massiah C., 2011) sui comportamenti di consumo e sui risultati relativi alla salute; ad esempio, i consumatori possono essere spinti in modo "innato" a frequentare ambienti di consumo che presentano elementi naturali, come acquari (Windhager et al., 2011), escursioni nella natura selvaggia in parchi ricreativi (Arnould et al., 1998), aree verdi (Rosenbaum et al., 2016), o persino combinazioni di alberi e elementi naturali surrogati (Reisberg M., Han S., 2009), per raggiungere il benessere (**figura 1.3**).

In effetti, i risultati della ricerca suggeriscono che i *retailer* possono realizzare benefici economici tramite la scelta di un *biophilic design*, che si trasforma in una maggiore produttività dei dipendenti e in risposte positive per gli acquirenti.

I *lifestyle centres* tendono a facilitare e far crescere l'esplorazione integrando la vegetazione nelle impostazioni dei consumi, conducendo così il centro commerciale a diventare una sorta di "spazio di gioco" per i consumatori (Maclaran P., Brown S., 2005), caratteristica che ne denota il carattere ludico, e un po' edonico, più che un ambiente di vendita al dettaglio tradizionale (Rosembaum M., Ramirez G.C., Camino J.R., 2018). Questi spazi di vendita al dettaglio, a loro volta, possono incoraggiare i sentimenti associati alla fuga, all'evasione, al fascino e alla compatibilità; è confermato infatti come l'integrazione di elementi naturali possa fornire agli acquirenti un sollievo dall'affaticamento e quindi promuovere il desiderio di avvicinarsi e trascorrere del tempo presso il centro. I consumatori hanno maggiori probabilità di percepire il potenziale riparativo del centro commerciale che presenta elementi naturali, segnalando percezioni più elevate di evasione, estensione, fascino e compatibilità rispetto ai consumatori che acquistano in un altro *lifestyle center* senza elementi naturali (Rosembaum M.S., Ramirez G.C., Camino R.J., 2018)

Le ricerche di *marketing* hanno dimostrato così che i consumatori rispondono favorevolmente alla progettazione dell'integrazione di elementi naturali da parte dei pianificatori o al *biophilic design* (Kellert S.R., 2008; Söderlund J., Newman P., 2015), sia nella pubblicità (Brenngman et al., 2012; Joye et al., 2010; Mower et al., 2012; Tifferet S., Vilnai-Yavetz I., 2017), che nei contesti di vendita al dettaglio e di servizi non commerciali (Rosenbaum M.S., Smallwood J., 2013), fino ad evidenziare come i *lifestyle centres* possano svolgere un ruolo trasformativo nel benessere individuale e forse anche comune.

Lifestyle centres: Green Vs No Green



Figura 1.3 Fonte: Rosenbaum M.S., Ramirez G.C., Camino J.R. “A dose of Nature and shopping: The restorative potential of biophilic lifestyle” p.69 Stati Uniti, 2019

1.3.3 Altre idee innovative

Oltre alla prospettiva di sviluppo data dai *lifestyle centres*, alcuni autori hanno suggerito che i centri commerciali dovrebbero cercare un mix curato di negozi specializzati e unici; i proprietari degli *shopping malls* dovrebbero cercare di sostituire le attività il cui *merchandising* non è più attraente per i clienti e i cui prezzi non sono competitivi (Korngold G. 2017). I posti vacanti potrebbero essere allocati tra coloro che propongono nuovi formati per lo *shopping*, magari integrando la tecnologia e lo *shopping* online: un esempio calzante può essere lo "*showrooming*", un negozio che offre ai clienti l'opportunità di sperimentare un prodotto o di provare l'abbigliamento, con gli ordini che vengono compilati online e tramite consegna; queste esperienze non possono accadere se non attraverso la presenza fisica del consumatore all'interno dell'attività commerciale, e non possono essere dematerializzate sul web (Jompson B., 2012). *Bonobos* - almeno prima del suo acquisto da parte di *Walmart* - aveva annunciato l'intenzione di aprire venti nuovi negozi "*showrooming*" (*Weekly Store Openings And Closures*, 2017). *Best Buy*, ad esempio, conserva negozi fisici perché ritiene che i clienti vogliono provare attivamente gli articoli elettronici prima di acquistarli, "imparare come usarli" e ritirare gli ordini online nei negozi (Sozzi B., 2016)

Insomma, *"il centro commerciale oggi sopravvive solo se diventa una destinazione interessante nella quale si passa il tempo volentieri e si viene stimolati. Non è un problema di saturazione del mercato ma di concorrenza allargata anche ad altri canali."* (Cappellari R., 2018).

CAPITOLO 2¹

WEB ATMOSPHERE: L'ESPERIENZA PASSA ANCHE DAL SITO WEB

Il seguente capitolo ha l'obiettivo di analizzare come la *web atmosphere* della pagina internet possa risultare un elemento fondamentale a livello esperienziale e di soddisfazione del cliente del centro commerciale. Tutto ciò può essere sfruttato al fine di creare un diverso posizionamento nell'ampia gamma di *shopping malls* esistenti sul territorio italiano.

A tal proposito, si utilizza in particolare lo studio condotto nel 2018 da M. Cioppi ed E. Savelli sul legame tra *web atmosphere* e *shopping malls*.

2.1 Web atmosphere: una possibile definizione

Relativamente al contesto fisico, esiste una letteratura molto ampia che approfondisce il tema dell'atmosfera e gli effetti degli stimoli ambientali sul comportamento del consumatore; con l'avvento di Internet e la sua diffusione nella stragrande maggioranza della popolazione, è cresciuta l'attenzione verso lo studio dell'atmosfera nell'ambiente virtuale.

Dayley (2004) definisce la *web atmosphere* come “*la progettazione consapevole degli ambienti web per creare effetti positivi negli utenti al fine di aumentare le risposte favorevoli dei consumatori*”. È data oramai per assodata l'importanza del bilanciamento delle strategie online e offline al fine di accrescere la competitività, come evidenziano gli studi di Griffiths e Howard (2008), che sottolineano l'importanza di uno degli elementi della strategia online, il sito web, per incrementare l'immersione dell'individuo nella *customer experience* ed il suo livello di soddisfazione finale.

¹¹ Ove non diversamente specificato ed escluso “Approfondimento: il Centro Commerciale “Centro Giotto” di Padova”, le informazioni contenute in questo capitolo sono tratte e riadattate dal libro Cioppi M., Savelli E. (2018) *E-atmosphere e centri commerciali, come il sito web influenza la fedeltà dei consumatori al format*. Franco Angeli.

La web atmosphere del sito web è formata da quattro elementi fondamentali (Managanari E. E., Siomkos G. J., Vrechopoulos A. P., 2009): *Virtual Layout and Design*; *Virtual Atmospherics*; *Virtual Theatrics*; *Virtual Social Presence*.

Il termine *Virtual Layout and Design* (VLAY) si riferisce alla navigabilità e fruibilità del sito web; la sua importanza è stata dimostrata da Vrechopoulos *et al.* (2004), che evidenziano come le diverse tipologie di *layout* (*free-form*; *grid*; *racetrack*; *tree structure*; *tunnel structured*) possano influenzare in diversa maniera il comportamento dei consumatori all'interno del sito web.

Il secondo elemento è la *Virtual Atmospherics* (VATM), che si riferisce agli aspetti estetici del sito web che ne definiscono l'immagine complessiva e influenzano il comportamento d'acquisto, in particolar modo rendendo i consumatori più propensi a tale gesto, soprattutto quando si parla di un acquisto costoso (Biers K., Richiardsm L., 2005). Il colore è uno degli strumenti caratterizzanti di questo elemento; ad esempio, è stato dimostrato che i colori freddi inducono sensazioni di rilassamento e una percezione di maggior velocità di caricamento del sito (Wu J.H., Yua Y., 2003).

Il terzo elemento è il *Virtual Theatrics* (VTHE), ossia il contenuto interattivo e visivo del sito web, che attraverso immagini, video, icone e tecniche di animazione contribuisce a rendere più realistica la gestione dello *store* virtuale (Rosen D. E., Purinton E., 2004). Nonostante non venga evidenziata una relazione diretta fra complessità delle pagine e comportamento d'acquisto, il livello di interattività rimane una leva fondamentale di informazione (Fiore, 2005), contribuendo a sviluppare un atteggiamento maggiormente positivo (Coyle J. R., Thorson E., 2001).

L'ultimo elemento è la *Virtual Social Presence* (VSOC), la capacità del sito web di stimolare l'interazione fra i clienti nell'ambiente online; tale elemento ha avuto recenti evoluzioni e per questo risulta importante caratterizzarlo a sua volta attraverso quattro variabili (Gatautis R., Vaiciukynaite E., 2013): *Community*; *Communication*; *Recommendations*; *Avatars*.

- *Community*: comunità online, importante per migliorare l'efficacia informativa e l'aggregazione del sito web (Sautter P., Hyman M. R., Lukosius V., 2004);
- *Communication*: la presenza di applicazioni che permettano di interagire con l'azienda attraverso *live chat*, e-mail, contatti telefonici, *online forum* (Elmorshidy A., 2013);
- *Recommendation system*: un sistema che permette di personalizzare le informazioni offerte in base alle diverse esigenze e degli interessi degli utenti (Michalis V., Micheal O., 2013);

- *Avatar*: strumenti che utilizzano l'intelligenza artificiale per rendere gli ambienti virtuali maggiormente interattivi in un'ottica di socializzazione (Alagui A., Lemoine J., 2008; Minmoun M.S.B., 2013).

2.2 Web atmosphere e centri commerciali

L'analisi appena proposta ha, per i propositi del presente lavoro, il limite di fare riferimento ad un concetto un po' generale di *web atmosphere*; per approfondire la discussione inerente all'influenza del sito web sul mondo dei centri commerciali e al valore esperienziale trasmissibile attraverso di esso, ci si avvale delle ricerche di Cioppi M. e Savelli E. (2018), i quali riadattano, in parte, le quattro dimensioni precedentemente illustrate nell'ottica di applicabilità agli *shopping malls*.

Si propone di seguito una breve panoramica su come gli autori dettagliano le suddette dimensioni in relazione allo specifico oggetto di analisi, prima di illustrare i risultati della ricerca (*paragrafo 2.3*).

Per quanto riguarda la prima dimensione (VLAY), le variabili prese in considerazione nell'analisi della *web atmosphere* in relazione ai centri commerciali includono: la facilità di navigazione del sito, la presenza di funzionalità avanzate (mappa del sito, motore di ricerca interno, menu permanente del sito), *link* che rimandano a siti web collegati (es. siti dei negozi all'interno del centro commerciale, accessibilità del sito (attraverso una buona indicizzazione sui motori di ricerca), la velocità di negoziazione e l'offerta di versioni multilingue del sito.

La VATM, che coinvolge in particolare i contenuti, fa riferimento alla disponibilità e la varietà di informazioni relative al centro commerciale, ai prezzi, alle offerte promozionali, agli eventi ed attività organizzate, al funzionamento delle carte-fedeltà attivate dal centro o dai singoli negozi, alle informazioni attinenti all'indirizzo del centro commerciale; ancora, alla disponibilità di informazioni aggiornate, alla presenza di *banner* pubblicitari e di una sezione dedicata alle *news* informative, agli attributi legati alla visibilità del *brand* del centro commerciale e dei singoli negozi, all'utilizzo di colori coerenti con l'immagine del *brand* e la presenza di stimoli sonori.

La terza dimensione di analisi (VTHE) nello specifico fa riferimento ai sistemi di *flash animation*, all'inserimento di *photogallery* e *videogallery* del centro commerciali e dei singoli negozi, e alla presenza di *tour* virtuali che consentano una visualizzazione della struttura a 360°.

L'ultima dimensione (VSOC) nel dettaglio comprende l'indicazione di contatti telefonici, indirizzi *e-mail* del centro commerciale e dei singoli negozi e la presenza di moduli di richiesta mediante i quali si possono avere informazioni direttamente dai centri commerciali. A quest'ultima si aggiungono alcune variabili funzionali all'interazione diretta, come la presenza di una sezione in cui gli utenti possono scambiarsi opinioni e commenti, l'attivazione di un *forum* di discussione, l'offerta di *link* che rimandino ai *social network* del centro commerciale e la presenza di una *live chat*.

2.3 La ricerca di Cioppi e Savelli (2018)

La ricerca svolta da Cioppi M. e Savelli E. ha avuto come obiettivo quello di analizzare come gli elementi della *web atmosphere* impattino sul centro commerciale e sul comportamento dei consumatori. A conferma della rilevanza dell'argomento, studi condotti a livello internazionale (Gerritsen B.H., 2014, Poncin I. Minmoun M., 2014) rilevano la capacità del sito web di influenzare l'intenzione del consumatore nel frequentare un determinato punto vendita, mentre altre ricerche dimostrano che la scelta di recarsi o meno in un dato centro commerciale si basa in larga parte sugli aspetti sociali di consumo (Tsioutsou R. H., 2016), per i quali gli attributi sociali della *web atmosphere*, attinenti ai fattori comunicazionali ed interattivi del sito, sono così rilevanti da influenzare anche la fedeltà al centro commerciale e aiutano a completarne l'offerta complessiva.

Elemento importante da tenere in considerazione sono le motivazioni che inducono l'individuo allo *shopping* ed i principi che spingono ad agire in un dato modo; la classificazione comune distingue tra motivazioni *utilitaristiche* ed *edonistiche* (Michon R., et al. 2005). Conoscere queste motivazioni fornisce utili informazioni ai *retailers* per orientare le proprie strategie e politiche di mercato, prevedendo preferenze e comportamenti futuri dei consumatori (Chang H. H., 2009). I consumatori spinti da motivazioni *utilitaristiche* tendono ad attribuire maggior peso ai sacrifici connessi all'attività di *shopping* piuttosto che ai benefici, e sono dunque interessati a risparmiare tempo e fatica (Kim H. S., 2006); quelli *edonistici*, invece, attribuiscono importanza all'intrattenimento e alle interazioni sociali che si possono sperimentare nel momento *shopping* (Compeau L.D., 2016), e per essi quindi l'acquisto non è semplicemente un atto necessario, ma un momento della vita che può generare gioia, evasione, piacere e divertimento (Babin B.J., 1994; Nsairi Z.B., 2012). I centri commerciali possono soddisfare i bisogni e offrire stimoli interessanti per tutte e due le categorie: sono in grado infatti di attrarre i primi per la varietà dei prodotti e servizi offerti, facilità di accesso, prezzi competitivi; per i consumatori *edonistici*, invece, sono un luogo di

richiamo grazie ai servizi ricreativi e alle attività di intrattenimento continuamente proposte (Cioppi M., Savelli E., 2018).

Il sito web in questo senso presenta grandi potenzialità per tali strutture. Secondo quanto riporta il CNCC infatti, “*la maggior parte dei centri italiani ha un sito web tramite il quale comunica il proprio posizionamento, i giorni, gli orari di apertura ed i negozi presenti al suo interno*” (CNCC, 2014). Esso potrebbe svolgere un ruolo determinante di attrazione per il punto vendita fisico, poiché comunica meglio di altri strumenti il carattere emozionale ed intrattenitivo del *format*, su cui si basa la sua distintività (Banerjee N., 2012).

Al fine di studiare empiricamente il fenomeno, Cioppi M. e Savelli E. (2018) hanno scelto di suddividere il campione di utenti preso in esame in base alla frequenza di visita del centro commerciale e successivamente in base alla tipologia di beneficio cercato, individuando le seguenti categorie:

- *Cacciatori di offerte*: scarsa frequenza di visita del centro commerciale, esclusiva importanza alla dimensione funzionale/economica del format;
- *Distensivi*: saltuarie visite del centro commerciale, interessati particolarmente ad elementi ricreativi;
- *Funzionali*: regolare frequenza del centro commerciale, particolarmente attratti dall'efficienza funzionale del format;
- *Ricreativi*: regolare frequenza del centro commerciale, apprezzamento esclusivo della capacità attrattiva legata ad attività ludica e di intrattenimento

I risultati hanno mostrato una diversa attenzione dei diversi consumatori verso varie tipologie di elementi del sito web: i *cacciatori di offerte*, ad esempio, hanno attribuito maggiore importanza a variabili come la navigabilità del sito web e la sua velocità, mentre i *funzionali* e i *ricreativi* hanno dimostrato un'alta attenzione per quanto riguarda la teatralità del sito web. Questo riflette le attitudini dei differenti utenti nei confronti del centro commerciale: gli ultimi, infatti, visitano con più frequenza tali strutture e puntano ad instaurare con esse una relazione a lungo termine, traendo il loro beneficio dalla fruizione di informazioni e contenuti sempre più ricchi e approfonditi.

L'indagine in linea generale conferma come un'efficace gestione della *web atmosphere* possa influenzare positivamente il comportamento dei consumatori, soprattutto in relazione alle variabili riguardanti la dimensione sociale, e come la fedeltà del consumatore tenda ad aumentare se il sito web è in grado di comunicare il contenuto esperienziale del *format*, in particolare offrendo ai consumatori la possibilità di interagire con altre persone (dipendenti della struttura o altri visitatori). Visto il valore mediamente alto attribuito agli elementi della

web atmosphere, soprattutto da parte dei frequentatori più assidui, è opportuno sviluppare competenze organizzative in grado di valorizzare la comunicazione esperienziale online. Ciò richiede un'adeguata attenzione alla ricchezza dei contenuti: occorre inserire informazioni e strumenti in grado di favorire l'interazione e lo scambio comunicativo (Houtari L., 2015), e fare investimenti che puntino a rafforzare la presenza e le promozioni sui *social network* e sugli altri strumenti di comunicazione interattiva, che risultano utili per incrementare le visite del sito a motivo di svago e intrattenimento.

Alla luce dei diversi atteggiamenti e attitudini allo *shopping*, che hanno specifiche peculiarità ed esigenze comunicative differenti, la comunicazione online del centro commerciale non può essere standardizzata, ma deve presentare una struttura delle informazioni e dei contenuti disegnata in funzione delle specifiche esigenze del *target* al quale l'impresa ha deciso di indirizzarsi (Kotler P., 1974). Esistono numerosi strumenti che offrono la possibilità di essere reattivi ai vari *devices* e offrono la possibilità di usufruire di informazioni e servizi *on demand* come ad esempio *cookies*, *pixel tag*, strumenti di analisi del *browser* e *log* del *server*.

Un altro dato che emerge dalla ricerca è il fatto che il 65% del campione considerato può essere classificato come appartenente alla categoria dei consumatori *funzionali*; gli intervistati, infatti, sono attratti soprattutto dall'efficienza funzionale del *format*, ed il sito, dunque, dovrebbe essere utilizzato diffusamente come strumento di promozione, anche riservando delle specifiche offerte agli utenti in rete o predisponendo concorsi a premi per chi naviga con regolarità il sito. Sul piano della progettualità, ciò richiede una buona indicizzazione nei motori di ricerca e l'utilizzo di funzionalità avanzate.

La gestione del sito, anche qualora esso venga concepito come semplice vetrina informativa, non può essere destrutturata e casuale, ma deve presentare una pianificazione coerente con la restante comunicazione aziendale e con la strategia di mercato.

2.4 Le potenzialità della web atmosphere: analisi del contesto italiano

Il campione di *shopping malls* analizzato nell'analisi di Cioppi e Savelli (2018) è così distribuito: Lombardia (61), Emilia-Romagna (41), Veneto (36), Piemonte (27), Friuli Venezia Giulia (14), Liguria (12), Trentino Alto Adige (2) nel nord Italia. Nel centro Italia invece Lazio (26), Marche (13), Toscana (11) e Umbria (3), mentre nel meridione Puglia (19), Campania (15), Abruzzo (13), Calabria (9) e Molise (3); infine, Sicilia (25) e Sardegna (9).

Al fine di identificare il potenziale delle quattro variabili precedentemente analizzate, è stato assegnato a queste un punteggio massimo realizzabile; dalla ricerca condotta è risultato

evidente un alto *gap* di potenziale nella gestione della *web atmosphere* del 42,4%, in relazione al punteggio massimo.

Scendendo nel dettaglio, si nota che tale *gap* non è distribuito equamente rispetto alle varie dimensioni analizzate: infatti, la VATM (la navigabilità e fruibilità del sito) è la dimensione più performante, riportando un *gap* potenziale soltanto del 10%. L'offerta di contenuti informativi e il modo in cui le informazioni sono strutturate e presentate all'interno del sito web (grafica, colori, ecc.) rappresentano gli elementi più performanti. Al contrario, gli aspetti estetici della VTHE (in particolare l'interattività multimediale: *photogallery* e *tour* virtuali) rappresentano gli elementi meno sviluppati.

Rispettivamente misurano un *gap* pari al 72% VTHE (contenuto interattivo e visivo del sito web), al 50% VLAY (alla navigabilità e usabilità del sito web) e VSOC (la capacità del sito web di stimolare l'interazione) 40%.

In relazione alla VTHE, più della metà dei siti web analizzati offre gallerie fotografiche riguardanti singoli negozi presenti all'interno del centro commerciale, ma solo il 20% di questi permette un'esperienza interattiva a 360° mediante *tour* virtuali all'interno del centro commerciale. Ancora più limitati sono i contenuti multimediali del sito, in particolare i video dedicati all'intera struttura e ai singoli negozi: la gestione dell'interattività multimediale risulta esigua e circoscritta soltanto l'utilizzo di *photogallery*.

Facendo riferimento alla VLAY, in larghissima (93%) parte i tempi di caricamento dei siti web risultano essere accettabili; al contrario invece solo, rispettivamente, il 16% e il 12% dimostrano di essere adeguati sotto il profilo delle strategie SEO (accessibilità del sito) e di internazionalizzazione (possibilità di selezionare diverse lingue di navigazione).

Per quanto riguarda la VSOC, la maggior parte dei siti web offre *link* diretti alle pagine *social*, un numero telefonico e un indirizzo e-mail tramite il quale contattare la struttura, ma solo il 7% include una sezione dedicata ai commenti. La capacità di stimolare e supportare la creazione di relazioni fra gli utenti presenta attualmente un *gap* quasi del 100%.

I *gap* emersi identificano la necessità di rafforzare le competenze organizzative, mediante l'inserimento, o l'efficace coordinamento, di figure specializzate di natura tecnica, di elementi di comunicazione esperienziale e di *content marketing*. Risulta evidente l'importanza di sviluppare le risorse tecniche necessarie per colmare il *gap* di potenziale riguardante la quasi totale assenza di versioni multilingue dei siti analizzati (solo il 12% offre lingue diverse dall'italiano), al fine di attirare nuovi segmenti di consumatori e rafforzare la presenza del sito in un'ottica di internazionalizzazione, cogliendo la tendenza dei mercati ad essere più globalizzati (Brandoni S., Musso F., 2010; Musso F., 2012).

Per sfruttare invece il potenziale riferito alla dimensione sociale (VSOC), la ricerca evidenzia la necessità di un incremento di stimoli atmosferici all'interno dell'ambito digitale, che può avvenire attraverso la creazione e gestione di strumenti virtuali che fungano da aggregatori di utenti quali *blog*, *forum* di discussione, *community*, *social media*, sezioni dedicate ai commenti.

Dal punto di vista strategico, è necessario che i gestori dei centri commerciali compiano scelte volte a costruire adeguate strutture specializzate nella comunicazione, nello sviluppo, nell'aggiornamento dei contenuti e nell'interazione con l'utenza, promuovendo la consapevolezza circa l'importanza della *web atmosphere* e della comunicazione esperienziale, con l'obiettivo di realizzare e gestire siti web interattivi in grado di comunicare il potenziale esperienziale del *format* e offrire agli utenti la possibilità di interagire fra loro.

2.4.1 Approfondimento: il Centro Commerciale “Centro Giotto” di Padova

“Il Centro Giotto è al centro dell'area metropolitana del Veneto Orientale, con un bacino d'utenza di quasi 500.000 persone, con accessi rapidi sia per chi proviene dal centro di Padova, che per i collegamenti nelle direzioni est (Venezia Treviso) e ovest (Vicenza) lungo l'asse autostradale della A4. È servito dalla linea urbana 10 (ogni 15 minuti).”

Questa è la breve introduzione che si trova nella pagina del sito web dello storico centro commerciale “Centro Giotto” di Padova, inaugurato nel 1989.

Il sito web del centro commerciale ha prettamente carattere informativo, mentre il ruolo intrattenitivo è lasciato ai *social network*. Esso si presenta con una *home* accattivante nella scelta dei colori e della grafica (VATM) (**figura 2.1**), ed è strutturato in modo semplice ed intuitivo; è caratterizzato da una struttura ottimale di visualizzazione dei negozi presenti, divisi per tipologia e con una breve descrizione che accompagna la relativa localizzazione all'interno del centro commerciale in un modellino 3D dell'intero complesso (VLAY). È ottima anche la spiegazione su come raggiungere lo *shopping mall*, sia con mezzi propri sia con mezzi pubblici (VATM)

Per quanto riguarda l'indicizzazione nel *search engine* di Google, lo *shopping mall* risulta primo sia sotto la ricerca “Centro Giotto” sia sotto “centro commerciale Padova”. Il rimando al sito web è dunque immediato (VLAY).

Purtroppo, non presenta nessuna versione in altre lingue (VLAY), nonostante l'incremento considerevole di turisti internazionali nella città di Padova; il turismo padovano è cresciuto infatti del 6% nel 2018, di cui il 45% rappresentato da stranieri (Banca Dati dell'Ufficio di Statistica della Regione Veneto, 2019).

All'interno del sito non vi è nessun rimando ai *social network* dello *shopping mall* e dei negozi presenti al suo interno; vi si trovano però contatti e-mail e telefonici del centro e *link* al sito web dei negozi (VSOC).

Non è possibile alcun tipo di tour a 360° all'interno del centro commerciale, ma è disponibile invece una ricca *photogallery* del centro e dei luoghi commerciali che lo costituiscono (VTHE).

Complessivamente, rispecchia l'archetipo di sito web italiano precedentemente descritto, sia nelle ipotetiche potenzialità che nelle caratteristiche su cui è già performante.

Centro commerciale “Centro Giotto”: pagina iniziale



Figura 2.1 Fonte: sito web “Centro Giotto”, June 28, 2020

CAPITOLO 3

I CENTRI COMMERCIALI NEL CONTESTO ATTUALE

3.1 L'epidemia di COVID-19 e l'impatto sul settore dei centri commerciali

La descrizione e l'analisi di contesto presentate nei *capitoli 1 e 2* non trovano però corrispondenza nel preciso momento storico straordinario in cui stiamo vivendo; è stato dichiarato dall'OMS (Organizzazione mondiale della sanità) l'11 marzo 2020 lo stato di emergenza pandemica a causa del COVID-19 (Ministero della salute, 2020), un patogeno facente parte la famiglia dei virus respiratori, mai identificato, molto contagioso e, in base ai casi attualmente confermati, per il 20% dei casi potenzialmente con conseguenze gravi (ARS TOSCANA agenzia regionale di sanità, 2020). Il Parlamento italiano il 31 gennaio 2020 ha dichiarato lo stato di emergenza; a seguito di ciò, considerati i focolai di contagi sviluppatasi nel Paese e la velocità di diffusione del virus, il Presidente del Consiglio ha firmato alcuni DPCM volti al contenimento dell'epidemia, imponendo il cosiddetto "lockdown": sono stati vietati gli assembramenti, obbligando al distanziamento sociale e proibendo l'apertura dall'11 marzo 2020 al 3 maggio 2020 alla maggior parte delle tipologie di attività commerciali (Governo Italiano Presidenza del Consiglio dei Ministri, 2020; Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana, 2020), conducendo i centri commerciali ad affrontare forse la loro crisi più nera.

A titolo esemplificativo, alcuni titoli di articoli giornalistici usciti nel mese di Aprile 2020: *"I 955 centri commerciali italiani (e i 33 outlet) rischiano di sparire: sono l'esatto contrario del modello di shopping sicuro"* (Business insider, 2020); *"Coronavirus, l'allarme delle grandi catene commerciali: un negozio su 3 non riaprirà più"* (La Stampa, 2020); *"Grandi centri commerciali, la caduta dei giganti"* (Qsd, 2020).

"La gravità della situazione trova conferma nei sondaggi elaborati dal nostro centro studi" spiega il presidente di Confimprese Mario Resca (2020). Dopo il sondaggio sulla Lombardia in merito alla riapertura delle attività commerciali e alla relativa salvaguardia dei posti di lavoro nella fase 2 del *post-emergenza*, da cui è emerso che un negozio su 3 non riaprirà i battenti; il 9 aprile 2020 sono usciti i dati sul Piemonte, dove il 40% dei negozi dichiara l'intenzione di chiudere in modo definitivo a fronte di una flessione degli incassi che, a seconda della tipologia e dell'ampiezza dei negozi, va da 100.000 a 4 milioni di euro.

“Prevediamo che in tutta Italia il 30% dei negozi non riuscirà più ad aprire. – conferma il presidente di Confimprese - Nel tempo spariranno molti retailer, perché non ce la faranno a sopravvivere” (si veda Baroni P., 2020).

Se da un lato i centri commerciali sono costretti a rimanere chiusi, dall'altro sono triplicati i nuovi consumatori online nel nostro Paese: dall'inizio dell'anno fino a giugno 2020 sono 2 milioni i nuovi consumatori online, di cui 1,3 milioni sono arrivati sulle piattaforme di acquisto digitale proprio durante l'emergenza sanitaria del COVID-19. In tutto, in Italia, coloro che acquistano online sono ad oggi 29 milioni, mentre fino a febbraio 2020 erano 27 milioni, e negli stessi mesi dello scorso anno (da gennaio a maggio 2019), si registrava un aumento di soli 700 mila nuovi consumatori: si può quindi dire che nei primi 5 mesi del 2020 il tasso di crescita sia pressoché triplicato. Un “salto evolutivo”, come lo ha definito Roberto Liscia, presidente di *Netcomm*: *“Le abitudini di acquisto e i comportamenti dei consumatori italiani si sono spostati a favore dell'e-commerce, che ha garantito continuità di servizio per numerose attività e per i cittadini”*. È proprio il commercio sul web, secondo il consorzio *Netcomm*, il settore che crescerà di più nell'economia mondiale: alla luce dell'impatto del COVID-19, l'aumento calcolato è del +55%. La crisi attuale ha infatti cambiato alcune abitudini molto radicate, come quelle legate al consumo di cibo: il secondo settore di crescita sarà infatti quello legato al cosiddetto *“modern food retail”*, ovvero la distribuzione alimentare tramite consegna a domicilio e con le nuove formule che consentono, ad esempio, di preparare a casa piatti da ristorante con *kit* venduti online. L'aumento previsto in quest'ultimo settore è del +23%. Nel frattempo, nei giorni di *lockdown*, sono aumentate sensibilmente le vendite di prodotti per gli animali (+154%), quelle di cibi freschi e confezionati (+130%), e i prodotti per la cura della casa (+126%) e della persona (+93%). Un'altra modalità emergente ed in crescita, oltre alla consegna a domicilio, è anche il *“click and collect”*, ossia la possibilità di comprare online, ma ritirare fisicamente in negozio. Il *“click and collect”* è cresciuto del 349% da gennaio a maggio 2020, rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente, e *“ci aspettiamo che nei prossimi mesi diventerà un'abitudine sempre più consolidata, poiché consente flessibilità, adattamento alle esigenze di mobilità e, soprattutto, distanziamento sociale”* commenta ancora Roberto Liscia. *Boom* inaspettato e in controtendenza con le grandi catene di distribuzione è quello del cosiddetto *“e-commerce di prossimità”*, con i piccoli negozi di quartiere che in poco tempo si sono attrezzati per distribuire i loro prodotti, sfruttando le piattaforme online, ma anche semplici tecnologie come *Whatsapp*, rimanendo così in contatto con i propri clienti e acquisendo gli ordini con modalità innovative. In questo modo *“i negozi di quartiere hanno anche svolto una funzione*

sociale”, come ha sottolineato Valentina Pontiggia, direttrice dell’Osservatorio E-Commerce B2C del Politecnico di Milano (Santaguida M.T., 2020).

Una delle soluzioni che ci si aspetta verranno utilizzate per far fronte alla situazione è quella di una più concreta integrazione tra online e offline. Ci si aspetta una netta accelerazione per nuovi *format* ibridi del *retail* che presentino le opzioni di *click and collect*, *delivery* e *drive in* utilizzando anche, ma non solo, il sito web. Queste ultime, come dichiara il responsabile marketing Italia di Eurocommercial Properties Stefano De Rubertis, saranno formule perfettamente integrabili nel sistema dei centri commerciali, anche se sarà necessario un grande sforzo comunicativo per tornare a far percepire il centro commerciale come luogo sicuro e salubre, ma anche come spazio di vita in cui ritornare ad incontrarsi, a usufruire dell’offerta commerciale e di servizio, a divertirsi (Pacifico R., 2020).

3.2 Prospettive di approfondimento: l’esempio de “Il Campania” di Caserta²

La lezione più importante appresa da questa crisi è che i canali *social* e online possono fornire un complemento interessante sia per l’offerta di contenuti anche inediti, sia per un intrattenimento che, se anche non avverrà nel luogo fisico, potrà essere utile alla qualificazione dei contatti, al raggiungimento di nuovi pubblici e in ultima analisi alla fidelizzazione del brand *shopping centre*.

È stata presa in considerazione un’iniziativa interessante, utilizzata per sfruttare il potenziale intrattenitivo di Internet, proposta dal “Campania”, centro commerciale campano gestito dal gruppo francese *Klepierre*. Il *mall* ha deciso di proporre attraverso i suoi canali *social* un ricco palinsesto di contenuti divertenti e coinvolgenti, offrendo così al suo pubblico momenti di allegria e intrattenimento, attraverso una programmazione quotidiana di contenuti realizzati in collaborazione con realtà territoriali e nazionali, teatri, istituzioni culturali e professionisti da sempre legati al centro commerciale. Ogni giorno, sulla pagina *Facebook* del centro, sono proposti ricette, lezioni di *fitness*, letture per bambini e consigli di libri per adulti, momenti musicali, corsi di inglese e di fotografia, divulgando anche contenuti di musei, associazioni e manifestazioni che in questo momento sono in difficoltà a causa della chiusura totale della loro attività.

² Ove non diversamente specificato, le informazioni contenute in questo capitolo sono tratte e riadattate dall’articolo <https://casertaweb.com/notizie/caserta-centro-commerciale-ai-tempi-del-coronavirus-diventa-virtuale/>.

Tra le iniziative promosse dagli interlocutori del territorio sono presenti le lezioni di recitazione e di dizione a cura del Teatro Totò, un corso di avvicinamento alla meditazione a cura di Graziano Scarascia, Responsabile Nazionale del Dipartimento di Scienze e Tecniche Olistiche AICS, un corso di fotografia tenuto da Girolamo De Gironimo e dal fotografo professionista Alfredo Buonanno, consigli sull'alimentazione e tutorial sul *fitness* metabolico a cura di Renato D'Auria, fondatore di Metabolicalab, e dai suoi collaboratori.

La giornata, nel periodo forzatamente casalingo, viene scandita dai vari appuntamenti divisi per fascia oraria: si inizia al mattino con i contenuti legati a sport e benessere alle 10; alle 11.30, spazio ai bambini con letture, natura e scienza; alle ore 13 appuntamento con corsi di varia tipologia, come ad esempio, fotografici, di make up o meditazione; il pomeriggio è dedicato all'arte, mentre ogni giorno alle 20 un esperto racconta il suo punto di vista sull'arte, la letteratura, la vita. La giornata si conclude con la pubblicazione, alle 22.00, del palinsesto relativo al giorno successivo.

L'intera programmazione si arricchisce di contenuti culturali e d'intrattenimento da tutta Italia, che vengono raccolti anche da altri centri gestiti dalla francese *Klepierre* nel Paese, creando un unico palinsesto che si rivolge ad una *audience* complessiva di 1 milione di *followers* su *Facebook* e oltre 100.000 su *Instagram*, attraverso 29 profili interconnessi, che erogano contenuti.

Conclusione

La crisi degli *shopping mall*, legata alla crescita esponenziale dell'*e-commerce*, alla crisi economica del 2008, al cambiamento del comportamento del consumatore e alla crescita della concorrenza, ha indubbiamente rappresentato un momento di svolta per il *format* centro commerciale; le analisi, tuttavia, affermano che questo declino non abbia decretato la fine, ma soltanto un'evoluzione di tale *format*.

È evidente lo spostamento di attenzione da parte dei consumatori sull'esperienza d'acquisto, che condiziona l'importanza del ruolo dell'intrattenimento come mezzo per continuare ad attrarre clienti. L'innovazione che sembra più coerente con i desideri moderni è quella del *lifestyle center*, che integra anche sul piano strutturale ed architettonico tutti quegli elementi di coinvolgimento e atmosfera che lo rendono perfetto sia come luogo dove fare acquisti, sia come ambiente di svago. Nei *lifestyle centres* risulta interessante l'utilizzo di un *design* biofilo, che aumenta la percezione del consumatore di non trovarsi all'interno di un centro commerciale, ma in un luogo di evasione dove passare il tempo, anche non strettamente finalizzato allo *shopping*. Purtroppo, il periodo di *lockdown*, ove socialità e assembramenti sono stati proibiti, ha reso questo modello temporaneamente irrealizzabile e ha posto nuove sfide per la sopravvivenza dei centri commerciali; la formula *click and collect* sembra essere una via percorribile per raggiungere un numero adeguato di transazioni d'acquisto, ed ha reso il sito web e i *social* fondamentali per il mantenimento del carattere esperienziale. I siti web degli *shopping malls* italiani, in particolare, hanno un grandissimo potenziale inespresso, rappresentato da enormi lacune sotto il profilo dell'interattività e della socialità; ciò suggerisce, soprattutto in questo periodo, di ampliare le competenze manageriali a livello di creazione di contenuti e di informazione, al fine di intercettare l'attenzione dei consumatori.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- Allagui A., Lemoine J. (2008)** *Web interface and consumers buying intention in e-tailing: results from an online experiment. Advances in consumer research - European Conferences Proceedings.* 8 24-30.
- Amendola G. (1997)** *La città Postmoderna. Magie e Paure della Metropoli Contemporanea.* Laterza & figli.
- Ang S. H. (2001)** *Crisis marketing: a comparison across economic scenarios.* Int. Bus. Rev. 10, 263-284.
- Anselmsson J. (2016)** *Effects of shopping centre re-investments and improvements on sales and visit growth.* Journal of retailing and consumer service. 32, 139-150.
- Arnould E.J. et al, (1998)** *Communicative staging of the wilderness servscape.* Serv. Inf. J.18 (3) 249-259.
- Babin B.J., Darden W. Griffin M. (1994)** *Work and or fun: measuring hedonic and utilitarian shopping value.* Journal of consumer research. 20 (4) 644-656
- Badger E., (2016)** *Who's really moving back into American Cities.* Washington post (Apr. 1, 2016).
- Banca dati dell'Ufficio di Statistica della regione Veneto (2019).**
- Banerjee N. (2012)** *A study on the attractiveness dimensions of shopping malls an Indian perspective.* International journal of business and social science. 3 (2) 102-111
- Biers K., Richiards L. (2005)** *Color as a factor of a product choice in e-commerce.* The Review of Information System. 9 (4) 33-40.
- Bloch H. P., Ridgway N. M., Dawson S. A. (1994)** *Shopping mall as habitat.* Journal of Retailing. Volume 70, Issue 1, 23-42.
- Blum A., (2005)** *The mall goes undercover.* SLATE.
- Brandoni S., Musso F. (2010)** *Ouverture De "Marketing Channels and Global markets".* Symphonya, Emerging Issues in Management. 1, 1-6.
- Brengman M., Willems K., Joye Y. (2012)** *The impact of in-store greenery on customers.* Psychol. Mark. 29 (11) 807-821.
- Calvo-Porràl C., Lévy-Mangin J.P. (2019)** *Profiling shopping mall customers during hard times.* Journal of Retailing and Consumer Services. 48, 238-246
- Cappellari R. (2018)** *Centri commerciali: modelli che sopravvivono.* Company note.
- Carù A., Cova B. (2003)** *Esperienze di consumo e marketing esperienziale: radici diverse e convergenze possibili.* Micro & Macro Marketing. 2 187-211.

- Chang H.H., Wang Y.H., Yang W.Y. (2009)** *The impact of e-service quality, customer satisfaction and loyalty on e-marketing: moderating effect of perceived value*. Total quality management. 20 (4) 423-443.
- Christiansen T., Comer L., Feinberg R., Rinne H. (1999)** *The effects of mall entertainment value on mall profitability*. Journal of shopping center 9-22.
- Cioppi M., Savelli E. (2018)** *E-atmosphere e centri commerciali, come il sito web influenza la fedeltà dei consumatori al format*. Franco Angeli.
- Compeau L.D., Monroe K.B Grewal D. Reynold K. (2016)** *Expressing and defining self and relationship through everyday shopping experience*. Journal of Business Research. 69 (3) 1035-1042.
- Coyle J. R., Thorson E. (2001)** *The effect of progressive levels of interactivity and vividness in web marketing sites*. Journal of Advertising. 30 (3) 65-77.
- CSA staff, Fueling growth**. CHAIN STORE AGE (Mar. 3, 2008).
- Dailey L. (2004)** *Navigational web atmospherics: explaining the influence of restrictive navigation cues*. Journal of Business Research. 57 (7) 795-803.
- Das G., Varshneya G. (2017)** *Consumers emotions: determinants and outcomes in a shopping mall*. Journal of retailing and consumer services. 38, 177-185.
- De Nisco A. Napolitano M.R. (2006)** *Entertainment orientation of Italian shopping centres: antecedents and performance*. Managing service quality: an international journal. 16 (2) 145-166.
- Decreto Legislativo 31 marzo 1998**, 114 (legge Bersani).
- Durnham-Jones E., Williamson J. (2011)** *Retrofitting suburbia. Urban Design Solutions for Redesigning Suburs*. Wiley, Trenton, NJ.
- Easter M. (2017)** *Up to 25% of U.S shopping malls may close in the next five years*. L.A Times.
- El Hedhli et al, (2013)** *Shopping well-being: constructs, antecedents, and consequences*. Journal of Business research. 66 (7) 856-863.
- El-Adly M.I. (2016)** *An empirical study of the relationship between shopping environment, customer perceived value, satisfaction, and loyalty in the UAE malls context*. Journal of Retailing and Consumer services. 31 217-227.
- El-Adly M.I. (2007)** *Shopping mall attractiveness: a segmentation approach*. International Journal of Retail & Distribution Management. 35 (11) 936-950.
- El-Adly M.J., Eid R. (2015)** *Measuring the perceived value of malls in a non-western context: the case of the UAE*. Int J. Retail. DIst. Manag. 43 (9) 49-869.

- Elmashhara M.G, Soares A.M. (2019)** *the impact of entertainment and social interaction with salespeople on mall shopper satisfaction: the mediating role of emotional states*. Journal of retail & distribution management. 47 (2) 94-110.
- Elmorshidy A. (2013)** *Applying the technology Acceptance and service quality models to live Customer support chat for E-commerce Websites*. Journal of Applied Business Research. 29 (2) 589-586.
- Fantoni R. et al, (2014)** *The Future of the shopping mall*. Mckinsey & Co.
- Ferreira D., Paiva D. (2017)** *The dead and life of shopping malls: an empirical investigation on the dead malls in Greater Lisbon*. Rev. Retail. Dist Consum. Res. 27 (4), 317-333.
- Fiore A.M., Jin H.J., Kim J. (2005)** For fun and profit: hedonic value from image interactivity and responses toward online store. *Psychology and marketing*. 22 (8) 669-694
- Frey W.H. (2017)** *City growth dips below suburban growth*. Cesuns Shows, Brookings (May 30, 2017).
- Gallucci F., Poponessi P. (2008)** *Il marketing dei luoghi e delle emozioni*. EGEA.
- Garrefa F. (2011)** *Shopping centres: De Centro de Abastecimento a Produto de Consumo*. Editora Senac. Sao Paulo.
- Gasnier A., Guillemont L. (2011)** *Crisis and resilience of traditional city centres in France. In retail planning for the Resilient City*. Barata-Salgueiro & Cachinho Eds. Centro de Estudos Geográficos, Lisbon.
- Gatautis R., Vaiciukynaite E. (2013)** *Website atmosphere: Toward Revisited Taxonomy of Website elements*. *Economics and Management*. 18 (3) 537-544.
- Gerritsen B. H. M., Soilen K. S., De Visser P. B. (2014)** *Product development in the socio-sphere*. Schaefer. Chapter 7.
- Griffiths G. H., Howard A. (2008)** *Balancing clicks and bricks-strategies for multi-channel retailer*. *Journal of Global business Issues*. 2 (1) 69-75.
- Gruppo di ricerca sullo stato reale strategico globale (2001)**.
- Hampson D.P., McGoldrick P. (2013)** *A typology of adaptive shopping patterns in recession*. *J. Bus Res*. 66, 831-838.
- Hardwick J., (2015)** *What exactly is a “lifestyle centre”? And it is just a dressed-up shopping mall?* City Metric.
- Houtari L., Ulkuniemi P., Saraniemi S. Malalaska M. (2015)** *Analisis of content creation in social media by B2B companies*. *Journal of business and industrial marketing* 30 (6) 761-770.
- Howard A., Griffiths G.H. (2008)** *Balancing clicks and bricks- strategies for multichannel retailers*. *Journal of Global Business Issues*. 2 (1) 69-76.

- Jompson B. (2012)** *Clothes shoppes prepare for Body scanning.* FIN. TIMES.
- Joye Y., Willems K., Brengman M., Wolf K. (2010)** *The effects of urban greenery on consumer experience: Reviewing the evidence from a restorative perspective.* Urban For. Urban Green. 9 (1) 57–64.
- Keen J. (2013)** *As enclosed malls decline, “Lifestyle centers” proliferate.* MINNEAPOLIST POST.
- Kellert S.R. (2008)** *Dimension, elements, and attributes of biophilic design.* In: Keller.
- Kim H. S. (2006)** Using hedonic and utilitarian shopping motivations to profile inner city consumers. *Journal of Shopping centrer.* 13 (1) 57-79.
- Korngold G. (2017)** *Land use regulation as framework to create public space for speech and expression in the evolving and reconceptualized shopping mall of the twenty-first century.* Case western reserve law review. 68 (2) 2017.
- Kotler P. (1974)** *Atmospherics as marketing tool**. *Journal of retailing*, 49 (4), 48-64.
- Kotlin J. (2015)** *Mall’s washed up? Not Quite Yet.* Daily beast.Landsc. Urban. Plan. 99, 23-30.
- Maclaran, P., Brown S. (2005)** *The centre cannot hold: consuming the utopian marketplace.* J. Consum. 32 (2), 311–324.
- Manganari E. E., Siomkos G. J., Vrechopoulos A.P. (2009)** *Store atmosphere in web retailing.* *European Journal of Marketing* 43 (9/10) 1140-1153.
- Mawer C., Kiddle R. (2020)** *Suburban shopping malls as spaces for community human flourishing: an Aotearoa New Zealand case study.* *Journal of Urban Design.* 25 (2) 236-253.
- McCarthy P. S. (1980)** *A study of the importance of generalised attributes in shopping choice behaviour.* *Environment and Planning A.* 12 1269-1286.
- Michalis V. Michael O. (2013)** *Recommendation systems bridging technical aspects with marketing implications.* In Anagnostoupoulos I., Bielikova M., Mylonas P., Tsapatsoulis N., Springer. 418.
- Michon R., Chebat J.C., Turley L.W. (2005)** *Mall atmospherics: the interaction effects of the mall environment on shopping behavior.* *Journal of Business Research*, 58 566-583.
- Mimoun M.S.B. (2013)** *ACA es E-atmospherics: is there an “animation predisposition” effect?* *International business research.* 6 (6) 45-51.
- Mitchell D. (2017)** *Mall reits pursue Multiple strategies in dealing with Tenant Troubles.* NAT’L EST. INVERSTOR.
- Mitchell D. (2017)** *Lifestyle centers positioned to help landlords wather industry upheavals, expert claims.* NAT’L REAL EST. INVESTOR.

- Moccia F. D., (2012)** *Shopping mall crisis and new perspective in the framework of the polycentric multiuse metropolitan model.* Wit. Trans. Ecol. Environ. 155, 229-239.
- Mohd Ali K.A. (2013)** *A structural equation modelling approaches on factor of shopping mall attractiveness that influence consumer decision making in choosing a shopping mall.* Journal of global business and economics. 6 (1) 63-76.
- Mower J.M., Kim M., Childs M.L. (2012)** *Exterior atmospherics and consumer behavior: Influence of landscaping and window display.* Journal of Fashion Marketing and Management. 16 (4) 442-453.
- Musso F. (2012)** *Innovazione nei canali di marketing.* Clueb, Bologna.
- Nsairi Z.B. (2012)** *Managing browsing experience in retail stores through perceived value: implications for retailer.* International journal of retail & distribution management. 40 (9) 676-698.
- Parlette V., Cowen D. (2011)** *Dead malls: suburban activism, local spaces, Global Logistics.* Int J. Urban. 35 (4), 794-811.
- Peterson H. (2017)** *Dying shopping malls are weaking Havoc on Suburban America.* Business insider.
- Poncin I., Mimoum M.S.B. (2014)** *The impact of “E-atmospherics” on physical stores.* Journal of retailing and consumer service. 20 (4) 400-407.
- Popovec J.D. (2014)** *Existing lifestyle centers thrive, but deveolpers prefer Mixed-use for new projects.* NAT'L REAL EST. INVESTOR.
- Puelles M., Diaz Bustamante M., Carcelén S. (2016)** *Are consumer more rational and informed purchasers during recession periods? The role of Private Labels and retalling strategies.* Int. J. Retail. Dist. Manag. 42 (19) 864-883.
- Quarterly retail e-commerce sales (2013).**
- Reisberg M., Han S. (2009)** *(En)Countering social and environmental messages in The RainforestCafe [sic], children's picturebooks, and other visual culture sites.* Int. J. Educ. A 10, 1–23.
- Resnick M. L. (2015)** *The shopping mall of the customer experience future.* Proceedings of the 59th Annual Meeting on Human factors and Ergonomics society. response. J. Retail. 74 (4) 515-540.
- Rigby D. (2011)** *The future of shopping.* Harvard business review. 89 (12) 65-76.
- Rosen D. E., Purinton E. (2004)** *Website design: Viewing the web as a cognitive landscape.* Journal of Business Research. 57 (7) 787-794.
- Rosenbaum M.S., Massiah C. (2011)** *An expanded servicescape perspective.* J. Serv. Manag. 22 (4) 471-490.

- Rosenbaum M.S., Otolora M.L., Ramirez G.C. (2016)** *The restorative potential of shopping malls*. J. Retail. Consum. 31, 157–165.
- Rosenbaum M.S., Ramirez G.M., Camino J.R. (2018)** *A dose of nature and shopping: The restorative potential of biophilic lifestyle*. Journal of Retailing and Consumer Services. 40 (2018) 66-73
- Rosenbaum M.S., Smallwood J. (2013)** *Cancer resource centers as third places*. J. Serv. Mark. 27 (6) 472–484.
- Ruiz J.P., Chebat J.C., Hansen P. (2004)** *Another trip to the mall: a segmentation study of customers based on their activities*. J. Retail. Cons. Serv. 11, 333–350.
- S.R., Heerwagen, J.H., Mador, M.L. (2013)** *Biophilic Design: The Theory, Science, and Practice of Bringing Buildings to Life*. Wiley, Hoboken, NJ. 3–19.
- Sautter P., Hyman M. R., Lukosius V. (2004)** *E-Tail Atmospherics. A Critique of the Literature and Model Extension*. Journal of Electronic Commerce Research. 5 (1) 14-24.
- Shama A. (1981)** *Coping with stagflation: voluntary simplicity*. J. Mark. 45, 120-134.
- Söderlund, J., Newman, P. (2015)** *Biophilic architecture: a review of the rationale and outcomes*. AIMS Environ. 2 (4) 950–969.
- Sozzi B. (2016)** *Best buy slows closures as stores seen key to digital stores*. FUNG GLOBAL RETAIL & TECH.
- Sullivan E.J. (2005)** *Cudgels and collaboration: commercial development regulation and support in Portland, Oregon-Vancouver, Washington metropolitan region*. J. ENVTL. 6 (67) 83-84.
- Swinyard W.R. (1998)** *Shopping mall customer values: the national mall shopper and the list of values*. Journal of retailing and consumer services. 5 (3) 167-172.
- Thompson D., Peterson H. (2017)** *What in the world is causing the retail meltdown of 2017?* Atlantic (Apr. 6, 2017).
- Tifferet S., Vilnai-Yavetz I. (2017)** *Phytophilia and service atmospherics: the effect of indoor plants on consumers*. Environ. Behav. 49 (7) 814–844.
- Travers W. (2016)** *For elite class A malls, it's good to be king*. AUCTION.COM.
- Tsioutsou R. H. (2016)** *The social aspects of consumption as predictors of consumer loyalty: Online vs offline services*. Journal of Business of service management. 27 (2) 91-116.
- Turley L. W., Chebat J. C. (2002)** *Linking retail strategy, atmospherics design and shopping behaviour*. Journal of Marketing Management. 18 (1/2) 125-144.
- Unites states country fact sheet (2017)**.
- U.S shopping-center classification and typical characteristics (2017)** INT'L COUNSEL SHOPPING CTRS.

Vrechopoulos A. P., O’Keefe R. M., Doukis G. I., Siomkos G. J. (2004) *Virtual store layout: an experimental comparison in the context of grocery retail*. Journal of retailing. 80 (1) 13-22.

Wakefield K., Baker J. (1998) *Excitement at the mall: determinants and effects on shopping*. Journal of retailing. 74 (4) 515-539.

Wann-hi-W., Chia-Ling L., Chen-Su F., Hong-Chung W. (2014) *How can online store layout design and atmosphere influence consumer shopping intention on a website?* International Journal of Retail & Distribution Management, 42 (1) 4-24.

Weekly Store Openings and Closures, 2017.

Windhager S. et al, (2011) *Fish in a mall aquarium- an ethological investigation of biophilia*. Landscape and Urban Planning. 99 (1) 23-30.

Wu J. H., Yuan Y. (2003) *Improving searching and reading performance: the effect of highlighting and text color coding*. Information and Management. 40 (7) 617-637.

Yan N., Eckman M., (2009) *Are lifestyle centres unique? Consumer perception across location*. Int. J. Retail Distrib. Manag. 37 (1) 24-42.

SITOGRAFIA

Pagina Facebook del centro commerciale “Il Campania” disponibile sul sito:
<https://www.facebook.com/CentroCommercialeCampania/>

Sito web del centro commerciale “Centro Giotto” disponibile sul sito:
<https://www.centrogiotto.com>

Sito web del centro commerciale “Parco Levante” disponibile sul sito:
<http://www.parcolevante.it>

Baroni P., (Apr. 10,2020) *Coronavirus, l’allarme delle grandi catene commerciali: un negozio su 3 non riaprirà più. Disponibile sul sito:*
<https://www.lastampa.it/economia/lavoro/2020/04/10/news/coronavirus-l-allarme-delle-grandi-catene-commerciali-un-negoziio-su-3-non-riaprirà-piu-1.38703302>

Brignoli M., (Apr. 14, 2020) *Effetto COVID-19, l’emergenza mette le ali a eCommerce e GDO*. Disponibile sul sito:
<https://www.ninjamarketing.it/2020/04/17/covid-19-mercato-ecommerce-gdo/>

#Ceweb (Apr. 7, 2020) *Caserta, il Centro Commerciale ai tempi del Coronavirus diventa “virtual”*. Disponibile sul sito:

<https://casertaweb.com/notizie/caserta-centro-commerciale-ai-tempi-del-coronavirus-diventa-virtuale/>

Pacifico R., (23 Marzo 2020) *Centri commerciali, alcuni scenari per il post Covid*.

Disponibile sul sito:

<https://www.mark-up.it/centri-commerciali-alcuni-scenari-per-il-post-covid/>

Santaguida M.T., (May 7, 2020) *La clamorosa crescita dell’e-commerce durante il lockdown*.

Disponibile sul sito:

<https://www.agi.it/economia/news/2020-05-07/ecommerce-lockdown-coronavirus-consumatori-online-8535596/>

Bussolati M., (14 Maggio 2020) *I 955 centri commerciali (e i 33 outlet) rischiano di sparire: sono l’esatto contrario del modello di shopping sicuro*. **Disponibile sul sito:**

https://it.businessinsider.com/i-955-centri-commerciali-italiani-e-i-33-outlet-rischiano-di-sparire-sono-lesatto-contrario-del-modello-di-shopping-sicuro/?refresh_ce

Michele G., (Apr 29, 2020) *Grandi centri commerciali, la caduta dei giganti. Per i piccoli negozi il Covid è un’opportunità*. Disponibile sul sito:

<https://qds.it/grandi-centri-commerciali-la-caduta-dei-giganti-per-i-piccoli-negozi-il-covid-puo-essere-unopportunita/>

Ministero della Salute (11 marzo, 2020) *L’organizzazione mondiale della sanità dichiara il coronavirus pandemia*. Disponibile sul sito:

<http://www.salute.gov.it/portale/nuovocoronavirus/dettaglioNotizieNuovoCoronavirus.jsp?lingua=italiano&menu=notizie&p=dalministero&id=4209>

ARS TOSCANA Agenzia regionale di sanità (1° luglio, 2020) *Coronavirus: sintomi, trasmissione, incubazione, prevenzione*. Disponibile sul sito:

<https://www.ars.toscana.it/2-articoli/4247-coronavirus-2019-ncov-cina-cosa-e-trasmissione-incubazione-sintomi-assistenza-clinica-prevenzione.html>

Governo Italiano Presidenza del Consiglio dei Ministri. *Coronavirus, le misure adottate dal Governo*. Disponibile sul sito:

<http://www.governo.it/it/coronavirus-misure-del-governo>

Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana. *Raccolta degli atti recanti misure urgenti in materia di contenimento e gestione dell'emergenza epidemiologica da COVID-19*.

Disponibile sul sito:

<https://www.gazzettaufficiale.it/attiAssociati/1/?areaNode=13>

Banca Dati dell'Ufficio di Statistica della Regione Veneto (2019)

<http://statistica.regione.veneto.it/>

