



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea magistrale (*ordinamento ex D.M.
270/2004*)

in economia e gestione delle aziende

Tesi di Laurea

—

Ca' Foscari
Dorsoduro 3246
30123 Venezia

L'evoluzione del marketing nei centri
commerciali negli ultimi venti anni.

Dagli eventi al marketing relazionale

Relatori

Prof. Tiziano Vescovi

Prof. Francesco Zirpoli

Laureando

Jacopo Primoli Carretta

Matricola 82466

Anno Accademico

2013/2014

Indice:

Ringraziamenti

Introduzione

Capitolo 1: Il centro commerciale: storia, classificazione e statistiche

1.1 Definizioni di centro commerciale

1.2 Nascita e sviluppo dei centri commerciali negli Stati Uniti

1.3 L'esperienza europea

1.4 L'esperienza italiana

1.4.1 Casi storici di primi centri commerciali

1.5 Classificazione di un centro commerciale

1.5.1 Classificazione secondo il modello di business

1.5.2 Classificazione secondo l'origine

1.5.3 Classificazione per dimensione

1.5.4 Classificazione in base al luogo

1.5.5 Classificazione per tipologia

1.5.6 Classificazione per polo di attrazione

1.6 Statistiche dei centri commerciali in Italia

Capitolo 2: Management del centro commerciale

2.1 Lo spazio nel centro commerciale

2.2 Creazione di un nuovo centro commerciale

2.2.1 Come scegliere la localizzazione più efficiente

2.3 Struttura proprietaria

2.3.1 Unico proprietario

2.3.2 Pluriproprietà

2.4 Il ruolo del management nel business to business

2.5 Gli acquisti nel centro commerciale

2.5.1 L'acquisto tradizionale

2.5.2 Attività funzionali e ricreative degli spazi esperienziali: non solo entertainment

2.6 Classificazione del cliente dello shopping center

2.7 Il marketing del centro commerciale

Capitolo 3: Marketing del centro commerciale: caso di studi su tre centri

3.1 *Piazzagrande*

3.1.1 Il centro

3.1.2 La fase iniziale

3.1.3 La fase recente

3.1.4 I Guinness World Record

3.2 *Le Piramidi*

3.2.1 Il centro

3.2.2 La fase iniziale

3.2.3 La fase recente

3.3 *La Grande Mela Shoppingland*

3.3.1 Il centro

3.3.2 La fase iniziale

3.3.3 La fase recente

Capitolo 4: Confronto tra i centri e possibile scenario futuro

4.1 Confronto tra le caratteristiche

4.2 Confronto tra le strategie di marketing

4.3 L'utilizzo del web e la prospettiva per il futuro

4.4 La situazione nel resto d'Italia

4.5 Conclusioni

Bibliografia

Ringraziamenti

Desidero ricordare tutti coloro che mi hanno aiutato nella stesura della tesi con suggerimenti, critiche e osservazioni: a loro va la mia gratitudine, anche se a me spetta la responsabilità per ogni errore contenuto in questa tesi.

Ringrazio anzitutto il professor Tiziano Vescovi, relatore di questa tesi, per la grande disponibilità e cortesia dimostratemi, e per tutto l'aiuto fornito durante la stesura.

Desidero ringraziare la ditta Cogest Retail s.r.l., i direttori dei centri commerciali: Marco Cingottini per La Grande Mela, Lorenzo Padovan e Fabio Filadelli per Le Piramidi, e in particolare Filippo Lazzarin per Piazzagrande, per tutti i consigli ricevuti durante il mio periodo di stage.

Vorrei infine ringraziare la mia famiglia che mi ha sempre sostenuto durante tutta la mia carriera scolastica e infine la mia ragazza per gli aiuti e la pazienza concessami in questi ultimi mesi.

Introduzione

Questo lavoro si pone l'obiettivo di analizzare l'evoluzione dei centri commerciali in Italia focalizzandosi sugli strumenti di marketing utilizzati nell'ultimo ventennio.

In primo luogo si cercherà di dare una nozione di centro commerciale analizzando le origini e l'evoluzione storica di esso, non solo nel nostro Paese, ma partendo dall'esperienza americana per poi arrivare a quella europea, in particolare in Francia, senza però tralasciare cenni storici anteriori alla rivoluzione industriale.

Riferendosi al centro commerciale è doveroso considerarlo come un organismo vivente e non un semplice insieme di operatori posti sotto lo stesso tetto.

L'organismo del centro commerciale, o shopping center, è formato da spazi funzionali e ricreativi, percorsi e vissuti governati dalle dinamiche della domanda e dell'offerta; si presenta dunque come una delle realtà più innovative e interessanti del sistema distributivo in quanto si dimostra come uno strumento di estrema funzionalità e flessibilità.

Il centro commerciale è volto a offrire alla comunità di riferimento uno spazio autosufficiente composto, al pari di una città, da vie piazze e strutture aventi caratteristiche storiche, topografiche e edilizie particolari.

Il core business dello shopping center è la mediazione tra domanda e offerta, tra Grande Distribuzione e comunità, tra commercianti e clienti. I suoi spazi permettono una quotidiana mediazione e aggregazione di relazioni e transizioni.

In secondo luogo si analizzerà il marketing del centro commerciale, il quale si può dividere in due grandi tipologie: una rivolta al B2B e una rivolta al B2C.

Ruolo fondamentale del management nel B2B è la geometria stessa dello shopping center perché il centro comunica tramite il proprio spazio. Lo studio architettonico della struttura porta a formare percorsi di acquisto e la comunicazione avviene tramite l'utilizzo e la combinazione di materiali, componenti di arredo, luci e suoni.

Inoltre il management deve essere in grado di diversificare l'offerta per rispondere in maniera ottimale a tutte le esigenze del consumatore, creando un'immagine chiara e ben definita dello shopping center.

Si analizzerà anche la figura del visitatore dello shopping center, il quale non è visto come singolo individuo, ma piuttosto come un membro di una comunità composta dall'insieme dei clienti del centro.

Oltre ad identificare la comunità, il management deve essere in grado di aggregarla facendo sentire l'individuo parte di essa, senza però trascurare i singoli bisogni di ognuno.

Riguardo al B2C si esaminerà l'evoluzione delle campagne di marketing operando anche su un caso di studio di tre centri commerciali attivi nel territorio veneto da più di vent'anni. I centri presi in esame, oltre a essere un esempio longevo, rappresentano anche il successo della formula con un totale di visite, nel corso del 2013, che supera i quindici milioni.

Nell'analisi del marketing si spazieranno delle prime esperienze progettate come singoli eventi con lo scopo di attirare visitatori in un'ottica di breve periodo (limitata all'evento stesso), fino ad arrivare alle più recenti campagne marketing orientate a instaurare un rapporto di fiducia con il cliente con un'ottica di lungo periodo.

Tale rapporto di fiducia sarà analizzato anche con strumenti come la "fidelity card" del centro, mezzo reso possibile solo in periodi più recenti grazie alle nuove tecnologie. Con l'utilizzo di una carta fedeltà si aumenta il dialogo con il singolo cliente e in più si crea un'immagine più unitaria del centro.

Infine i centri saranno confrontati tra loro e s'indicheranno le possibili strade per il futuro.

Capitolo 1

Il centro commerciale: storia, classificazione e statistiche

1.1 Definizioni di centro commerciale

In Italia la legislazione fa riferimento al centro commerciale con la legge quadro sul commercio n.114/1998 art. 4 lettera G: “per centro commerciale, 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”.

Non vi è nessuna indicazione alla formula distributiva utilizzata, quindi all’interno di questa categoria si fa riferimento anche agli ipermercati con la galleria commerciale integrata, che opera come un unico organismo.

A livello internazionale, una prima definizione viene coniata nel 1947 presso la Community Builders Council organizzata dalla Urban Land Institute (un’organizzazione no profit mondiale con sede originaria in USA), che identifica questa formula distributiva come un “complesso di esercizi commerciali architettonicamente omogeneo, concepito, sviluppato, amministrato e gestito come un’unica unità operativa, commisurata in dimensione e tipologia dei negozi e dei servizi all’area commerciale di attrazione. La struttura comprende un parcheggio, le cui caratteristiche sono rapportate alla tipologia e alla dimensione degli esercizi”.

Questa definizione è tuttora usata dall’International Council of Shopping Centers (ICSC). L’ICSC è la prima associazione di commercio globale del settore dei centri commerciali ed è stata fondata nel 1957. Attualmente conta oltre 65.000 membri in più di 100 paesi. I membri sono proprietari di centri commerciali, sviluppatori, manager,

specialisti di marketing, investitori, commercianti e intermediari, nonché docenti universitari e funzionari pubblici.¹

Una definizione più aggiornata di centro commerciale in Italia la fornisce il CNCC, Consiglio Nazionale dei Centri Commerciali. Il CNCC è un'organizzazione civile indipendente senza scopo di lucro con sede a Milano sorta nel 1983, che riunisce in un unico organismo tutti i soggetti privati e pubblici collegati, a vario titolo, all'industria dei Centri Commerciali, dei Parchi Commerciali e dei Factory Outlets. Inoltre è il rappresentante unico per l'Italia dell'International Council of Shopping Center.

La definizione del CNCC non modifica quella del 1957 ma la integra inserendo dei requisiti da soddisfare per potersi ritenere uno shopping center:

- Minimo di GLA definito in funzione della tipologia del Centro;
- Criterio unitario di ideazione, sviluppo, concezione architettonica;
- Pluralità di insegne commerciali e/o servizi diversificati;
- Esistenza di superfici despecializzate o specializzate che funzionino da unità trainanti tali da assicurare forza di attrazione permanente;
- Struttura che comprenda un parcheggio le cui caratteristiche siano rapportate alla tipologia, dimensione ed affluenza prevista;
- Composizione e organizzazione di un'offerta commerciale e di servizi diversificati, stabilita a priori in relazione all'intorno di riferimento da un unico soggetto a cui può essere demandata la commercializzazione, il controllo sul merchandising mix e il suo adeguamento;
- Gestione unitaria espletata da un soggetto ad hoc preposto, che garantisca tutte le prestazioni e i servizi collegati alla gestione immobiliare, alla gestione commerciale, alla direzione del Centro e alla promozione continuativa dell'immagine comune;

¹ <http://www.icsc.org/about>

- Presenza di un “Consorzio” o “Associazione” degli operatori presenti nel complesso e/o comunque di un soggetto che svolga un ruolo d’interlocutore unico con la P.A. ai fini autorizzativi.²

1.2 Nascita e sviluppo dei centri commerciali negli Stati Uniti

La nascita e lo sviluppo dei centri commerciali va ricercata negli Stati Uniti dopo la seconda rivoluzione industriale.

Nella prima metà del XX secolo, grazie all’evoluzione tecnologica, c’è stato un drastico mutamento nella produzione, che ha portato un’evoluzione anche nei consumi della società.

Il continuo miglioramento delle tecniche produttive ha determinato una riduzione dei tempi di produzione e un aumento della qualità e della varietà dei prodotti. La seconda metà del XX secolo ha testimoniato il passaggio da una società dominata dalla produzione a una società dominata dal consumo.

Quando si parla di evoluzione tecnologica, non ci si riferisce solamente al modo di produzione dei beni ma anche al miglioramento delle infrastrutture.

Da sempre il luogo di scambio delle merci era situato nella posizione centrale della città per essere più accessibile a tutti gli abitanti.

Grazie alla scoperta dell’automobile e a una rete stradale efficiente, al conseguente mutamento degli spazi urbani e in particolare di quelli extra-urbani, nel XX secolo gli individui si potevano muovere più facilmente. Il centro storico è diventato vetrina delle merci per una società sempre più votata al consumismo, e la fabbrica, che prima vedeva lo spazio come semplice distanza e quindi come barriera verso l’esterno, ha dovuto allontanarsi dalla città alla ricerca di spazi più consoni alle proprie esigenze di crescita dimensionale. La zona periferica è aumentata di dimensione e densità abitativa, non viene più utilizzata esclusivamente per l’agricoltura ma sfruttava gli ampi spazi a

² <http://www.cncc.it/definizioni.php>

disposizione per sviluppare strutture volte, non solo all'industria ma, anche al settore terziario come la vendita al dettaglio. Lo sviluppo del settore terziario non è dovuto solo al contesto geografico: è divenuto uno strumento necessario per rispondere alle esigenze di una società rivolta al consumo di massa, non più alla produzione.

È grazie a questi cambiamenti avvenuti nel tempo che si può osservare la nascita dei centri commerciali, simili a quelli tuttora presenti nel mondo.

Il primo centro commerciale, denominato *Market Square*, è stato progettato dall'architetto Arthur Aldis nel 1916 nel sobborgo di Lake Forest, a una cinquantina di chilometri di distanza dal centro di Chicago. È composto da 28 negozi, 12 uffici e 30 appartamenti. Da subito ha avuto un forte successo: basti pensare che *Lake Forest*, oltre ad essere stato il primo paese ad avere uno shopping center, sia stata la prima area extra urbana dove si è verificato un ingorgo stradale.³

Dopo il successo del *Market Square* in Nord America la formula dello shopping center ha iniziato a espandersi in tutti gli Stati Uniti.

Nel 1931 a Dallas viene inaugurato l'*Highland Park Shopping Village*, dove per la prima volta i negozi si spostano dalla strada pubblica all'interno di un'area centrale organizzata. I negozi sono posti in rettilineo parallelamente alla rete viaria vengono definiti "strip malls" (da *strip* che vuol dire striscia).

I consumatori hanno premiato questo di tipo di disposizione perché era molto più semplice effettuare un confronto tra merci vendute da vari operatori, con la conseguenza di creare un ambiente competitivo tra negozianti a favore del consumatore stesso.

Nel 1956 nella periferia di Detroit nello Stato del Michigan è insorto il primo shopping center interamente coperto: il *Southland Center*. Quest'ultimo appartiene a un progetto che edificava quattro grandi centri nei dintorni di Detroit, ciascuno chiamato come un punto cardinale: *Nortland Center* (il primo della famiglia inaugurato nel 1954), *Eastland Center*, and *Westland Center*.

La progettazione dell'edificio è stata affidata all'architetto di origini austriache Victor Gruen, noto negli USA per aver realizzato la prima boutique nella Fifth Avenue di New

³ RITZER, George. *Enchanting a disenchanted world: Revolutionizing the means of consumption*. Pine Forge Press, 2005.

York. La particolarità del negozio della “Grande Mela” è stata quella di presentare una concezione innovativa, con una facciata assai diversa da quella degli altri store. Si trattava di una piccola galleria che “accompagnava” il cliente verso i lati, con alcune vetrine di esposizione ben allestite e illuminate sino all’ingresso dell’esercizio.⁴

Il centro viene costruito su una superficie di 70 ettari con un centinaio di negozi e un posteggio dalla capacità di circa 10.000 automobili.

Racchiudere più negozi sotto lo stesso tetto è stata la scelta vincente sia per i distributori sia per i consumatori. Già al termine del primo anno di attività al *Southland* gli incassi hanno superato gli 88 milioni di dollari contro un investimento iniziale di 30 milioni di dollari.⁵

Da punto di vista del negoziante i vantaggi si sono costatati in economie di scale come l’abbattimento dei costi di fabbricazione con un aumento delle dimensioni, in particolare è aumentata la dimensione verticale degli edifici, inoltre si sono create sinergie tra i vari operatori. Il consumatore è attratto da questi edifici sia per la maggior scelta merceologica sia per l’architettura stessa del centro commerciale che offre un ampio posteggio e un riparo dalle intemperie.

Il *Northland Center* è divenuto il modello costruttivo per i successivi centri commerciali. Viene modificata anche la geografia della città perché i nuovi centri commerciali vengono costruiti principalmente nelle aree extra urbane.

L’espandersi della formula dello shopping center negli USA ha visto negli anni Settanta l’integrazione all’interno del centro di attività di ristorazione, tempo libero, spettacolo e intrattenimento. Il centro commerciale non viene quindi più visto come un luogo con l’unica funzione di vendere beni ma anche come un luogo di piacere: la definizione di shopping center è riduttiva e le nuove strutture si possono definire meglio come “Shopping and Leisure Centers”.

Fino agli anni Ottanta i centri commerciali erano divisi in due grandi gruppi:

1. Regional Shopping Centers, situati in aree extra-urbane e con una dimensione di circa 50.000 mq.

⁴ BELLINTANI, Stefano. Il mercato immobiliare dei centri commerciali. *Asset, Property e Facility management nella Grande Distribuzione*, Franco Angeli, 2010.

⁵ <http://content.time.com/time/magazine/article/0,9171,865549,00.html>

2. Convenient Shopping Centers, situati in nuove concentrazioni residenziali con dimensioni non superiori ai 10.000 mq.

Durante questi anni, i centri commerciali sono in stretta competizione e vicini alla saturazione del mercato. Al fine di creare nuove realtà competitive sono nati nuove tipologie di shopping center, per penetrare nicchie di mercato e target specifici.

Si creano due nuove categorie tuttora presenti:

1. Centri urbani specializzati, sviluppati in aree centrali ad alta densità di uffici con ampio mix di negozi altamente specializzati nei beni per la persona e nei servizi di ristorazione.
2. Centri urbani a tema, localizzati lungo le grandi direttrici extraurbane fortemente dipendenti dalla presenza di grandi catene specializzate e dotati di una buona accessibilità automobilistica. Principalmente specializzati in abbigliamento e moda, articoli per la casa e beni banali a prezzi scontati.

1.3 L'esperienza europea

Lo sviluppo della formula distributiva del centro commerciale ha origine in Europa nei primi anni Sessanta, complice una forte crescita economica che ha portato a una massificazione dei consumi.

Lo sviluppo europeo degli shopping center non è omogeneo e possiamo identificare due diversi modelli di sviluppo:

- 1 Nei Paesi del nord dell'Europa (in particolare Germania, Gran Bretagna e Francia) si sviluppa prima l'ipermercato per poi evolversi nel centro commerciale.
- 2 Nei restanti paesi lo sviluppo è più tardivo e non avviene un'evoluzione da ipermercato prima e centro commerciale poi, ma si sviluppano entrambi i modelli contemporaneamente.

Lo sviluppo dei centri commerciali nell'Europa settentrionale avviene per strade diverse in base all'evoluzione urbana di ciascuna nazione.

La Germania si ritrova, dopo la seconda guerra mondiale, a dover ricostruire da zero molte delle proprie città e ciò porta alla creazione di grandi strutture periferiche al centro cittadino, andando poi a implementare il tessuto cittadino con strutture commerciali dalle dimensioni minori.

La situazione in Gran Bretagna è diametralmente opposta a quella tedesca e vede la nascita dei primi ipermercati, non ex-novo, ma da una riqualificazione di grandi edifici (come vecchie fabbriche) nelle zone suburbane. Corresponsabile anche una politica che non prevedeva nessuna programmazione commerciale.

In Francia, invece, le città si espandono con la creazione di nuovi, grandi quartieri periferici, dove al loro interno vengono costruite strutture formate da massimo una ventina di piccoli negozi e da un supermercato come polo principale di attrazione.

La nascita di queste strutture è stata necessaria per rispondere alle esigenze quotidiane degli abitanti dei quartieri troppo distanti dai negozi del centro città.

Come già prima indicato, il resto dell'Europa occidentale vede uno sviluppo più tardivo della formula commerciale dello shopping center. Lo sviluppo è diverso di paese in paese ma è in ciascun caso indubbia l'influenza del modello sviluppatosi nel Nord Europa e in particolare in Francia.

Il Portogallo, complice la posizione neutrale durante il secondo conflitto mondiale, vede un periodo di crescita economica durato dalla fine della guerra fino alla fine degli anni Sessanta. Gli ultimi dieci anni di crescita economica sono caratterizzati da grandi investimenti immobiliari che trovano nella formula dello shopping center notevole opportunità di profitto. Le strutture raggiungono dimensioni medie di 3.000 mq e vengono collocate sia in zone densamente popolate sia nelle piccole città di provincia.

La Spagna mostra un intenso dinamismo nel riorganizzare e riconvertire un'attività pesantemente influenzata dalle sue vicende politiche passate. L'apparato commerciale è frantumato e la diffusione dei centri commerciali sul piano territoriale non è omogenea, anche a causa delle caratteristiche insediative e urbanistiche del Paese. I centri spagnoli si sono sviluppati secondo il modello francese dell'ipermercato verso la fine degli anni

Settanta. Inizialmente sono presenti centri commerciali di tipo regionale; in seguito la tendenza è di aderire alle caratteristiche del tessuto urbano, con realizzazioni che si configurano nei nuovi quartieri residenziali in periferia di superficie entro i 10.000 mq e l'ipermercato spicca come locomotiva. La Spagna è presente nel nuovo processo di sviluppo dell'integrazione della funzione commerciale con quella del tempo libero. Dimostrazione di tale sviluppo è il centro *Parquesur*, edificato nel 1989, che rappresenta uno dei primi esempi di realizzazioni di centro a tema leisure-based, dove a fianco di attività commerciali classiche ci sono attività ludico-sportive come cinema, piscina, parco acquatico, discoteca e parco divertimenti.

Per il resto del mondo la formula dello shopping center vede un'espansione solo in seguito alla caduta del muro di Berlino. In particolare, stati dal regime comunista come Russia e Cina, mediante l'occidentalizzazione della loro cultura, creano ex-novo shopping center di grandissima dimensione con una vera e propria competizione basata sulla grandezza e magnificenza degli edifici.

1.4 L'esperienza italiana

L'Italia, a causa di una lenta ripresa economica nel dopo guerra e di una legge che richiedeva speciali autorizzazioni (legge 426 del 1971) per la costruzione di punti vendita di grandi dimensioni, vede la nascita del primo centro commerciale moderno solo nel 1971 a Bologna e del secondo, a tre anni di distanza, a Cinisello Balsamo in provincia di Milano. La politica di quegli anni vedeva il settore della distribuzione in declino e cercava dunque di salvaguardare i piccoli negozi.

Gli anni Settanta in Italia, in particolare nel Nord, scorgono dunque l'introduzione della formula distributiva del centro commerciale che segue la formula francese. Un grande punto vendita (che possiamo definire polo attrattivo principale, àncora o locomotiva) solitamente un ipermercato intorno al quale, in genere nella zona attigua alle casse, sorge una serie di negozi di modeste dimensioni. Questo spazio è definito galleria

commerciale. I punti vendita rispondono a esigenze di servizi e beni complementari all'ipermercato (edicole, calzolai, sportelli bancari e agenzie viaggio).

Verso la fine degli anni Settanta e per tutto il decennio del 1980, la formula distributiva del centro commerciale si espande a tutte le regioni d'Italia sempre seguendo il modello francese. La grandezza della struttura è legata all'ipermercato e i negozi nella galleria commerciale restano di modeste dimensioni e di contorno all'attività di commercio dell'ancora.

Già dalla fine degli anni Ottanta in Italia la formula del centro commerciale "alla francese" è presente in tutte le regioni e la concorrenza tra vari centri inizia a essere elevata: nascono dunque nuove sfide di mercato per contrastare gli avversari. Il modello di shopping center che si concentra esclusivamente sull'ipermercato non risulta coprire tutte le aspettative dei consumatori. È proprio grazie a questa lacuna che in Italia iniziano a formarsi altri modelli di centro commerciale. I nuovi centri si differenziano sia in dimensione sia in formula distributiva, in particolare in funzione al luogo geografico in cui si collocano.

Possiamo indicare tre grandi format di centro commerciale attualmente presenti in Italia:

1. piccoli centri commerciali di prossimità;
2. grandi strutture polifunzionali extraurbane;
3. centri di medie dimensioni, che a oggi rappresenta la tipologia più diffusa.

1.4.1 Casi storici di primi centri commerciali

Strutture con caratteristiche simili a quelle degli odierni centri commerciali, nate in epoca pre-industriale, si trovano tuttora nel nord dell'Italia, nella città di Padova, e nella capitale della Turchia.

Il *Palazzo della Ragione* di Padova, da sempre definito dai padovani *Salòn* (Salone), ha origine nel XIII secolo.

L'edificio è situato tra Piazza delle Erbe e Piazza dei Signori e fu innalzato a partire dal 1218 per raggiungere la forma definitiva nel 1308 con il caratteristico piano superiore formato da un'unica sala e con la copertura a forma di carena di nave rovesciata.

La funzione iniziale della parte superiore del palazzo era di tribunale e sede degli uffici finanziari, successivamente di sede commerciale, per arrivare ai giorni nostri a essere spazio espositivo riservato a mostre.

L'unica caratteristica che non è mai mutata nel tempo è la funzione di mercato coperto al pian terreno. La struttura a livello del suolo è composta di gallerie che fin dalle sue origini hanno ospitato negozi.

Possiamo dunque definire il piano terra del Palazzo della Regione, conosciuto da sempre con il nome di “Sotto il Salone”, come il più antico centro commerciale coperto di Padova. Al suo interno, infatti, trovavano posto botteghe per la vendita di prodotti pregiati: oggetti di oreficeria, pellicce, stoffe di zendado e broccato, scarpe, vestiti raffinati, materiale scrittoria, lasciando la vendita degli alimenti alle piazze confinanti con il classico mercato aperto.

Con il susseguirsi dei secoli, “Sotto il Salone” non ha mai perso la sua identità, nonostante un cambiamento merceologico ora quasi esclusivamente di carattere alimentare.⁶

Completato intorno al 1461 e realizzato sotto il Sultano Maometto II, il *Gran Bazar* di Istanbul (in lingua turca *Kapalı Çarşı*, letteralmente “Mercato coperto”) è definito il “grande magazzino” della storia. Questo mercato coperto è una vera e propria città nella città; mostra un'area estesa e regolare vantando 4.000 botteghe e negozi, unici nel suo genere, su una superficie di circa 300.000 mq. Dotato di vicoli, piazzette, vie e fontane rispecchia l'odierna struttura del centro commerciale.

Il *Gran Bazar* è tuttora un'attrazione unica al mondo per i turisti che visitano la città. Si possono acquistare ogni genere di spezie, tessuti e dolci, inoltre si possono trovare anche botteghe artigiane, come quella del calzolaio, dell'orafo, del tappezziere, del commerciante di tessuti e del fabbricante di dinanderie, ovvero di oggetti in ottone.

⁶ <http://www.sottoilsalone.it/padova/storia>

1.5 Classificazione di un centro commerciale

Considerando che non possiamo identificare una formula distributiva unica per il centro commerciale, in quanto è funzione di differenti esercizi commerciali e di forme distributive differenti riunite dentro un'unica struttura commerciale, risulta di notevole importanza indicare delle linee guida per classificare gli shopping center in modo tale da poter effettuare confronti tra centri con caratteristiche comuni, per ottenere un quadro dettagliato della situazione italiana.

Creare un'unica classificazione risulterebbe troppo riduttivo e impreciso a causa del gran numero di variabili da considerare.

Useremo perciò diversi parametri per una classificazione la più esaustiva possibile, in particolare analizzeremo:

- Il modello di business adottato
- La genesi del centro (pianificato o spontaneo)
- La superficie espositiva e di vendita
- La localizzazione nel territorio
- La forma d'impresa (Grande Distribuzione, piccoli operatori associati, cooperativa, ecc);
- La tipologia di vendita e le principali locomotive (grandi magazzini, ipermercati, grandi superfici specializzate, ecc);
- L'immagine (discount, prezzo medio);
- La struttura architettonica;
- I soggetti promotori e conduttori (Grande Distribuzione, promotori specializzati, ecc);

1.5.1 Classificazione secondo il modello di business

Seguendo l'evoluzione dei centri si nota come si sono formati due modelli di business differenti che prendono il nome dal paese dove si sono sviluppati: distinguiamo dunque il modello americano da quello francese.

Il modello americano nasce sostanzialmente dalla scelta di posizionare molti negozi sotto lo stesso tetto. L'evoluzione del mercato e anche dell'edilizia ha portato a creare strutture di dimensioni sempre maggiori. Questo modello offre una grande varietà di negozi e questi possono proporre la stessa categoria merceologica ed entrare in concorrenza tra loro. La grandezza dei negozi è varia e nel caso di strutture con superfici importanti sono presenti diversi negozi di grande dimensione (intendiamo negozi di grande dimensione quelli con una superficie destinata alla vendita maggiore di 1.000 mq).

Il modello francese nasce invece da un'evoluzione del supermercato. Una maggiore richiesta di prodotti e di servizi da parte dei clienti ha portato a creare delle strutture che prevedono una piccola galleria solitamente nella zona frontale alle casse dell'ipermercato. Non esiste un numero massimo di negozi per definire uno shopping center "alla francese", anche se questo solitamente non supera il numero di una ventina di punti vendita e questi ultimi sono di piccole o medie dimensioni mentre il supermercato risulta essere l'unico negozio di grandi dimensioni.

Le maggiori differenze dei due modelli riguardano: dimensione, livello di concorrenza interno, numero di punti vendita e tipologia di acquisti. Il modello americano non ha nessun limite dimensionale a patto che se è presente un ipermercato (condizione non obbligatoria) questo non sia l'unico attrattore del centro. Non esiste un numero di punti vendita minimo o massimo e questi possono entrare in concorrenza tra loro creando un vantaggio per il visitatore, che gode di una maggiore offerta e può compiere confronti diretti su prodotti simili. Il cliente può effettuare acquisti sia di beni durevoli che non durevoli. Nel modello francese le dimensioni totali sono più contenute e la maggior parte dello spazio è occupata dall'ipermercato; i negozi presenti oltre a essere un numero esiguo non entrano quasi mai in concorrenza tra loro e offrono beni e servizi assenti all'interno della superficie alimentare. Il visitatore in quest'ultimo modello

acquisterà principalmente beni non durevoli legati al bisogno della spesa alimentare e beni durevoli di piccolo valore.

1.5.2 Classificazione secondo l'origine

Quando ci riferiamo all'origine di un centro commerciale distinguiamo tra centri commerciali spontanei e centri commerciali pianificati.

I centri che possiamo definire spontanei sono da sempre parte fondamentale del tessuto cittadino e si sono formati spontaneamente tra le vie e le piazze delle città. Rispondono alle esigenze dei cittadini e offrono un ricco e vario assortimento merceologico; oltre alle merci offrono servizi, cultura e informazione.

I centri di natura spontanea, oltre a essere spesso la scelta geograficamente più comoda per il cittadino, creano anche un legame emotivo con il cliente. Il legame che si crea tende a identificare nel centro storico, nella piazza o in una via il punto d'incontro, di aggregazione e di confronto. La scelta di acquisto in questo luogo può non risultare la scelta economicamente più efficiente e, anche se il consumatore è conscio di alternative che massimizzerebbero la propria utilità, rimane fedele per ragioni di carattere emotivo.

Si tratta dunque di un'attrattiva legata alla tradizione, alla storia del luogo e dei suoi abitanti, di richiamo anche per chi viene dall'esterno.

In opposizione al centro commerciale di origine spontanea troviamo il centro commerciale pianificato, derivato da una preventiva progettazione e pianificazione.

Le caratteristiche principali sono:

- Un unico coordinamento con il compito della gestione e della promozione del centro
- Complementarietà dei punti vendita presenti
- Pianificazione dell'offerta
- Studio e progettazione di spazi comuni, posteggi e viabilità

- Nuovi edifici in nuove aree

1.5.3 Classificazione per dimensione

Quando ci riferiamo alle dimensioni del centro commerciale conteggiamo la metratura solo delle aree destinate alla vendita di beni e servizi, ivi compresi magazzini, aree di movimentazione delle merci, aree di lavorazione e uffici delle singole attività presenti nella struttura. La superficie di queste aree acquisisce la sigla di GLA (Gross Leasible Aerea). Non ci riferiamo dunque a tutti quegli spazi comuni, come ad esempio i parcheggi, le toilette, i corridoi, le scale, i montacarichi, i locali tecnici, le piazze interne che sono gestiti collettivamente.

Per quanto riguarda la differenza tra grande, media e piccola dimensione useremo la tabella standard elaborata dal centro di ricerca dell'ICSC. La tabella elaborata è riferibile solo al contesto europeo. Per le altre macro-regioni del mondo la classificazione è molto simile, però ad esempio per l'area dell'Asia-Pacifico è presente anche la dimensione Mega che prevede strutture con un GLA superiore ai 100.000 mq. Questa classificazione fa riferimento solo ai centri non specializzati:

- Centro commerciale di piccole dimensioni: GLA 5.000 – 19.999 mq;
- Centro commerciale di medie dimensioni: GLA 20.000 – 39.999 mq;
- Grande centro commerciale: 40.000 – 79.999 mq;
- Centro commerciale regionale di area estesa: GLA oltre 80.000 mq.

L'ente italiano, che fa le veci dell'ICSC, il CNCC aggiunge una dimensione inferiore ai 5.000 mq di GLA, con il Centro Commerciale definito di vicinato o di quartiere. Centri di questa dimensione sono un'eccezione italiana dovuta alla geografia territoriale e alla storia evolutiva dello shopping center nella nostra penisola.

Per i centri specializzati l'ISCC individua le dimensioni piccolo, medio e grande, con un criterio di misurazione più ridotto, in virtù del fatto dell'orientamento specifico dello shopping center.

International Standard for European Shopping Center Types			
Format	Type of Scheme		Gross Leasable Area (GLA)
Traditional	Very Large		80,000 m ² and above
	Large		40,000 – 79,999 m ²
	Medium		20,000 – 39,999 m ²
	Small	Comparison-Based Convenience-Based	5,000 – 19,999 m ² 5,000 – 19,999 m ²
Specialized	Retail Park	Large	20,000 m ² and above
		Medium	10,000 – 19,999 m ²
		Small	5,000 – 9,999 m ²
	Factory Outlet Center		5,000 m ² and above
Theme-Oriented Center	Leisure-Based	5,000 m ² and above	
	Non-Leisure-Based	5,000 m ² and above	

Tabella 1. Dimensioni standard per centri commerciali europei⁷

⁷ One Step Closer to a Pan-European Shopping Center Standard, *Illustrating the New Framework With Examples* Jean Lambert, 2005 ICSC.

1.5.4 Classificazione in base al luogo

Un centro commerciale si può collocare in posizione centrale oppure periferica rispetto al tessuto urbano di riferimento.

Possiamo dunque individuare due categorie di centri:

- Centri commerciali urbani. Con il termine urbano non intendiamo solamente nella parte centrale della città ma anche nella sua zona periferica. Più ci avviciniamo alla zona centrale della città, minore sarà lo spazio a disposizione per un grande edificio quindi i centri interni al tessuto cittadino sono solitamente di piccole dimensioni. La funzione principale è quella di rispondere alle esigenze di beni e servizi di prima necessità dei cittadini: sarà dunque un supermercato o un ipermercato il maggiore attrattore del centro. Fondamentale per un corretto funzionamento del centro, e per non risultare troppo invasivo nei confronti della città, è un corretto studio della viabilità circostante, sfruttando anche i mezzi pubblici come un comodo mezzo di trasporto per i visitatori. Il maggiore limite della zona urbana è chiaramente lo spazio, ma questo non limita la formula distributiva dello shopping center di piccola dimensione. La piccola dimensione dunque può essere sfruttata creando un centro commerciale specializzato o a tema. Se centri commerciali di quartiere e centri commerciali a tema si assomigliano in quanto a dimensione e posizionamento, sono diversi per ciò che riguarda contenuto e immagine. I centri specializzati o a tema non rispondono ai bisogni primari del consumatore ma a esigenze di beni e servizi secondari. Il loro magnetismo non sarà un supermercato ma una serie di più punti vendita specializzati e altamente qualificati. Le attività proposte sono mirate a precisi segmenti e target di mercato con un livello qualitativo e d'immagine elevato.
- Centri commerciali extraurbani. Questa tipologia di centri è collocata in aree distanti dalla città e solitamente gli edifici sorgono in ampie zone con una bassa densità demografica. In questo caso sono pochi i vincoli dimensionali e quindi si creano strutture di grandi dimensioni. Le grandi dimensioni vengono anche

incentivate da un costo del terreno molto più contenuto rispetto alle zone urbane. La scelta di posizionamento deve però comunque tenere conto della facilità del visitatore nel raggiungere il centro attraverso infrastrutture efficienti: autostrade superstrade ecc. Inoltre deve essere prossimo a zone densamente popolate per poter attirare il maggior numero di clienti. Non esiste una formula distributiva standard per i centri commerciali extraurbani anche se possiamo evidenziare, visto le grandi dimensioni dell'immobile, che il magnete difficilmente sarà solo l'ipermercato ma solitamente sono presenti due o più ancora come grandi negozi di elettrodomestici o di abbigliamento. Non mancano inoltre le forme non tradizionali distributive come i factory outlet.

1.5.5 Classificazione per tipologia

Come già prima indicato la tipologia definita tradizionale (di derivazione francese o americana) non è l'unica presente oggi. Troviamo forme distributive specializzate sia come tipo di distribuzione (come i centri a tema) ma anche come tipologia di beni e prodotti venduti al suo interno.

Per quanto riguarda i centri commerciali a tema individuiamo due diverse tipologie:

- Leisure-based; si tratta di particolari categorie di Centri Commerciali dedicate a specifici target di mercato. Le unità trainanti sono costituite dal multiplex, dalle attività di entertainment, dal fitness oltre che da un consistente numero di attività di ristorazione. Le attività commerciali così come i servizi extracommerciali vengono accuratamente selezionati affinché possano contribuire ad accrescere il valore aggiunto di attrazione.⁸ Attualmente il maggior successo di questa formula si trova in Gran Bretagna, Irlanda, Canada e Australia.

⁸ <http://www.cncc.it/definizioni.php>

- Non leisure-based; i centri a tema non collegabili all'area sportiva-ricreativa, sono presenti principalmente forniture per la casa.
- Factory Outlet Centers; evoluzione tipologica dei tradizionali spacci aziendali e logisticamente simili a centri commerciali integrati, i factory outlet center riuniscono complessi di grandi dimensioni a un elevato numero di punti vendita aziendali, gestiti direttamente da brand noti, per aumentarne il potere d'attrazione. I negozi, solitamente di piccole e medie dimensioni, accolgono un ampio assortimento di prodotti: abbigliamento, accessori moda, calzature, tessile, casalinghi, elettrodomestici, complementi d'arredo; offerti a prezzo ridotto. Non necessariamente dotati di galleria coperta e con vetrine dalle marche più prestigiose come anchor-shop, i factory outlet center sono localizzati in aree facilmente accessibili, in prossimità di primarie arterie viarie, nazionali o internazionali, e si rivolgono a bacini d'utenza ampi, caratterizzati da elevato potere d'acquisto e dalla presenza di importanti flussi turistici. Tematizzazione architettonica, eventi, animazioni e strutture complementari dedicate a tempo libero e intrattenimento arricchiscono spesso l'offerta commerciale, facendo dei factory outlet center mete anche di spostamenti organizzati di lungo raggio.

1.5.6 Classificazione per polo di attrazione

Un altro modo per catalogare i centri commerciale è la divisione in base al loro polo di attrazione.

Un polo di attrazione, definito anche àncora magnete o locomotiva, è il negozio che attrae più consumatori all'interno di un centro commerciale.

Possiamo dunque individuare tre diverse categorie di shopping center:

- Piccoli centri commerciali. In questi centri è presente un unico polo attrattivo despecializzato alimentare di grandi dimensioni, mentre i restanti negozi sono di numero inferiore a dieci e di piccole dimensioni. In questa categoria rientrano anche gli ipermercati integrati, ipermercati che hanno destinato una zona residuale, di dimensioni contenute, a negozi di beni e servizi.
- Centri monocentrici. Sono centri commerciali, sempre con un unico polo attrattivo despecializzato alimentare ma, a differenza della categoria precedente, i negozi non hanno un mero ruolo di contorno all'àncora alimentare, sono in numero superiore di dieci e le loro dimensioni sono varie .
- Centri policentrici. In questi casi il numero delle àncore è maggiore di due, rappresentati di norma da forme despecializzate e/o specializzate con superficie non inferiore a 800 mq. Questa formula è ora preferita a quella con un unico polo attrattivo perché aumenta il potere attrattivo nei confronti del visitatore. I centri di grandi dimensioni offrono un così elevato mix di prodotti e servizi, che indicare il numero di negozi àncora non è sempre possibile, perché il visitatore sarà attratto direttamente dal centro nel suo insieme. Diventa in questo caso il centro stesso, il polo attrattivo principale. La nascita nella mente del cliente di una visione omogenea dello shopping center, non come mero aggregato di negozi, è resa possibile non solo dalle grandi dimensioni e dalla vastità merceologica, ma da un mix di fattori che è compito del management creare ed elaborare.

1.6 Statistiche dei centri commerciali in Italia

La situazione italiana ha visto la nascita di centri commerciale con un trend in continuo aumento. Lo sviluppo non è stato uniforme per tutte le zone d'Italia. Per meglio analizzare il fenomeno è bene suddividere il paese in quattro macro aree: Nord Ovest, Nord Est, Centro e Sud.

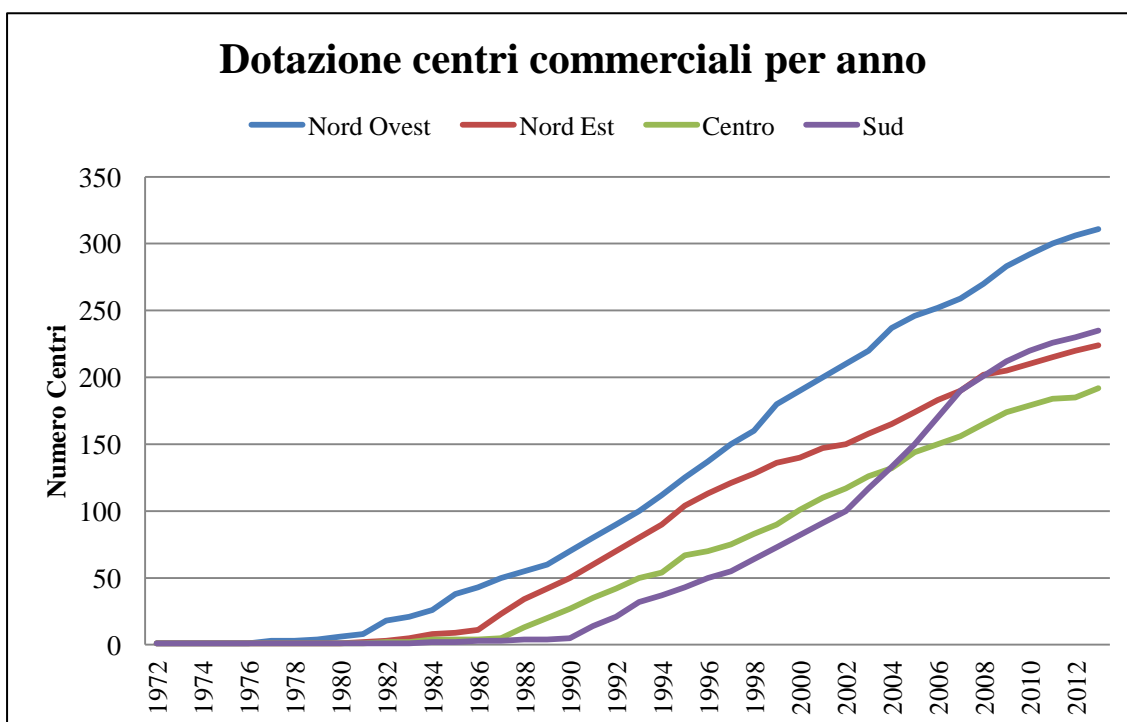


Figura 1. Numero centri commerciali in Italia

Notiamo che la zona con un numero maggiore di shopping center è sempre stata l'area del Nord Ovest. Influenzano maggiormente questo trend le regioni di Lombardia e Piemonte che sono attualmente le prime due regioni per numero di centri commerciali, rispettivamente 187 e 100. I motivi di tale sviluppo sono da ricondursi a vari fattori come un'economia forte, un'elevata densità demografica e non da ultimo il sovrappollamento delle zone urbane che ha incentivato la popolazione a recarsi in un'unica struttura, fornita di un ampio posteggio, dove poter effettuare molteplici acquisti. Fino al 2009 la zona del Nord Est risultava la seconda macro area per numero

di shopping center per poi essere superata dal Meridione, zona che attualmente risulta la seconda sia per numero sia per dimensioni come indica il seguente grafico.

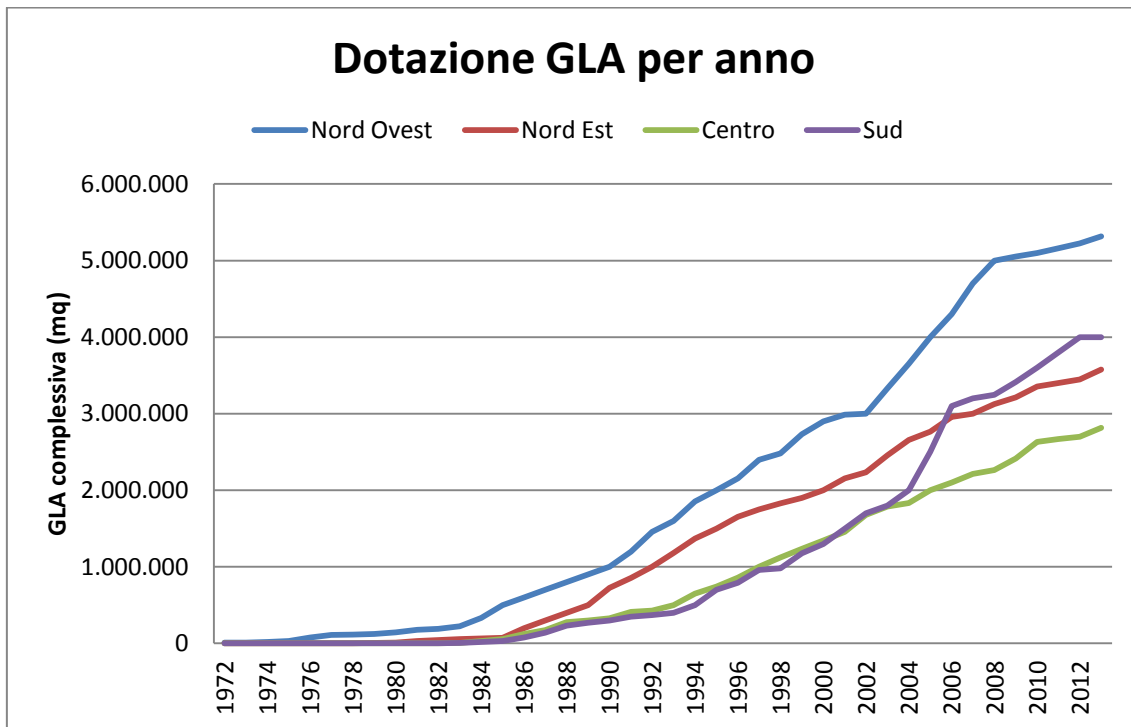


Figura 2. Distribuzione GLA in Italia

Già dal 2006 la zona del Sud Italia risulta superare il Nord Est per dimensioni complessive di GLA pur avendo un numero complessivo di centri inferiore. Il motivo è dovuto al fatto che i centri inaugurati in quegli anni avevano principalmente dimensioni medio grandi. La zona del Centro Italia rimane invece quella con numero e dimensioni minori.

Vediamo ora il dettaglio riferito al 2013 regione per regione.

Regione	Very large	Large	Medium	Small	Leisure Center	Factory Outlet	Tot.	%
Piemonte		3	15	77	1	4	100	
Valle d'Aosta				2			2	
Liguria			6	15	1		22	
Lombardia		13	42	124	6	2	187	
Italia nord-ovest		16 5,1%	63 20,3%	218 70,1%	8 2,6%	6 1,9%	311	32%
Trentino-Alto Adige				12		1	13	
Veneto		5	17	64		1	87	
Friuli-Venezia Giulia	1	1	10	13		1	26	
Emilia Romagna		3	17	72		3	98	
Italia nord-est	1 0,4%	9 4,0%	44 19,6%	161 71,9%	3 1,3%	6 2,7%	224	23%
Toscana		1	7	36	3	4	51	
Umbria			1	21	2		24	
Marche			6	26		1	33	
Lazio	2	3	13	60	3	3	84	
Italia centrale	2 1%	4 2,1%	27 14,1%	143 74,5%	8 4,2%	8 4,2%	192	20%
Abruzzo		1	7	25	1	2	36	
Molise			1	9			10	
Campania		2	15	26	2	2	47	
Puglia			15	15		1	31	
Basilicata				8			8	
Calabria			6	22			28	
Sicilia		5	16	26		2	49	
Sardegna			5	19	1	1	26	
Sud Italia e Isole		8 3,4%	65 27,7%	150 63,8%	4 1,7%	8 3,4%	235	24%
Italia	3	37	199	672	23	28	962	
valori in %	0,31%	3,85%	20,69%	69,85%	2,39%	2,91%		

Tabella 2. Numero e tipologia centri in Italia nel 2013

Regione	Very large	Large	Medium	Small	Leisure Center	Factory outlet	totale	%	GLA ogni mille pers.
Piemonte		156.742	366.494	848.097	32.100	111.500	1.514.933		364
Valle d'Aosta				17.500			17.500		137
Liguria			166.779	154.336	15.600		336.715		215
Lombardia		686.006	1.186.592	1.404.773	102.203	67.000	3.446.574		352
Italia nord-ovest		842.748 15,9%	1.719.865 32,4%	2.424.706 45,6%	149.903 2,8%	178.500 3,4%	5.315.722	34	335
Trentino-Alto Adige				143.489		10.000	153.489		148
Veneto		244.076	450.503	679.136		20.000	1.393.715		285
Friuli-Venezia Giulia	95.000	57.550	294.268	154.561		24.000	625.379		512
Emilia Romagna		135.875	472.410	700.014	42.308	55.266	1.405.873		321
Italia nord-est	95.000 2,7%	437.501 12,2	1.217.181 34,0%	1.677.200 46,9%	42.308 1,2%	109.266 3,1%	3.578.456	23	311
Toscana		66.631	171.663	323.431	46.929	87.600	696.254		189
Umbria			26.500	186.376	26.000		238.876		270
Marche			141.747	293.111		7.500	442.358		286
Lazio	194.390	156.255	332.034	613.637	28.500	111.200	1.436.016		258
Italia centrale	194.390 6,9%	222.886 7,9%	671.944 23,9%	1.416.555 50,3%	101.429 3,6%	206.300 7,3%	2.813.504	18	241
Abruzzo		49.247	198.535	261.033	11.493	40.000	560.308		427
Molise			20.088	95.150			115.238		368
Campania		139.930	401.819	274.493	23.000	50.500	889.742		154
Puglia			445.332	156.339		40.000	641.671		158
Basilicata				88.310			88.310		153
Calabria			150.845	230.226			381.071		195
Sicilia		254.262	391.930	248.996		40.000	935.188		187
Sardegna			130.446	224.794	15.812	18.000	389.052		237
Sud Italia e Isole		443.439 11,1%	1.738.995 43,5%	1.579.341 39,5%	50.305 1,3%	188.500 4,7%	4.000.580	25	194
Italia valori in %	289.390 1,84%	1.946.754 12,39%	5.347.985 34,05%	7.097.802 45,18%	343.945 2,19%	682.566 4,35%	15.708.442	100	263

Tabella 3. Distribuzione GLA regione per regione nel 2013

Notiamo che il numero maggiore di centri attualmente presenti in Italia è rappresentato da strutture di piccole dimensioni: questi sono 672 e rappresentano quasi il 70% del totale. Le strutture rimanenti sono composte per più del 20% da stabilimenti di medie dimensioni e per circa un 4% da grandi strutture; mentre la percentuale delle restanti è divisa tra Factory Outlet e Leisure Center. Sono solo tre invece i centri in Italia che rientrano nella classificazione di centro regionale.

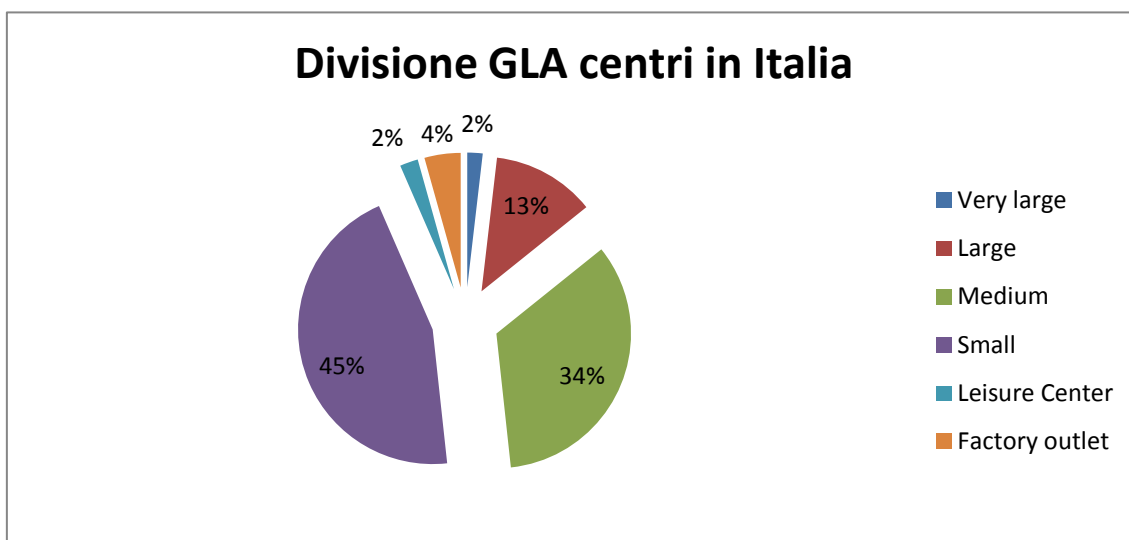


Figura 3. Divisione GLA in base alla tipologia dei centri

Se sommiamo il GLA offerto da tutti i centri commerciali otteniamo circa 15.700.000 metri quadri. Questi sono distribuiti per poco meno della metà (45%) a centri di piccole dimensioni, per più di un terzo a strutture di medie dimensioni, per il 12% a grandi edifici, per il 4% in Outlet e il rimanente viene diviso tra i Leisure Center e i centri regionali. Il rapporto indica che ogni mille abitanti italiani corrispondono 263 mq di GLA. Questo valore varia molto di regione in regione con una media superiore a 310 mq per tutto il Nord Italia; mentre al Centro il valore è di 241 e nel Meridione di soli 194 mq per abitante. Un valore così basso rispetto al Nord ha spinto a investire nella creazione di nuove strutture per colmare il vuoto nell'offerta se paragonato alla situazione nel resto del Paese.⁹

⁹ Tutti i grafici sono rielaborazioni dell'autore da dati provenienti da: CNCC. "L'industria dei centri commerciali in Italia. The shopping centers industry in Italy" anni dal 2002 al 2014

Capitolo 2. Management del centro commerciale

2.1 Lo spazio nel centro commerciale

Lo spazio interno al centro commerciale non è interamente composto di punti vendita, sono presenti spazi comuni che non fanno parte della metratura del GLA, ma sono funzionali al centro come le vie di accesso ai negozi, i servizi d'igiene pubblica, scale e ascensori.

La struttura fisica dello spazio rivisita la geografia dei luoghi storici di consumo come la piazza e i quartieri del centro storico. La funzione di questi spazi va ben oltre la semplice copertura dalle intemperie. Lo spazio, infatti, comunica.

Le varie gallerie creano percorsi di acquisto e in base alle loro caratteristiche (materiali usati, colore, luci, suoni, forme e disegni) influenzano il comportamento del consumatore. Ad esempio con particolari combinazioni di disegni, tipo di pavimento (lucido o opaco, liscio o ruvido) e di luci si può influenzare la dinamica e il ritmo del visitatore per indurlo ad accelerare, decelerare o sostare. Anche l'arredo, sia con oggetti funzionali sia con oggetti decorativi, comunica ai visitatori del centro.

Gli oggetti funzionali si possono dividere in oggetti funzionali minori o di arredo funzionale. Per oggetti funzionali minori s'intendono panchine, tavolini, piante, portarifiuti e oggettistica minore di uso corrente. Questi oggetti creano un'atmosfera di contorno e hanno il vantaggio di essere semplici da spostare. Gli oggetti minori possono essere spostati temporaneamente, ad esempio per far spazio a installazioni momentanee per eventi come palchi o altre attrazioni; inoltre possono essere sostituiti definitivamente per modificare in modo facile la veste grafica del centro.

Gli oggetti di arredo funzionale sono i portali di accesso e nel caso di centri a più piani troviamo i mezzi di collegamento verticale come scale, rampe mobili o ascensori. Questi oggetti, durante la fase di pianificazione del centro, rappresentano una scelta critica da parte del management sia per la loro difficile sostituzione sia per il forte

impatto visivo che rivestono all'interno dell'edificio. Nella maggior parte dei centri a più livelli l'ascensore è panoramico ed è collocato centralmente rispetto alla piazza interna per dare una visione più luminosa e imponente dell'ambiente.

Un ruolo di primaria importanza riguardo all'arredo è l'illuminazione.

L'uso di particolari luci e colori riesce più di qualsiasi altra cosa a influenzare l'utente, infatti, la luce è uno dei fattori ambientali che maggiormente concorre a determinare nelle persone il senso di benessere, di piacere e di gradimento rispetto al luogo in cui si trova. Lo studio della luminosità del centro non riguarda solo il numero, il posizionamento e il tipo di luci da usare, ma influenza anche la fase di progettazione del centro con il posizionamento di lucernari, finestre e altri tipi d'installazione che utilizzano la luce naturale.

Con l'avvento dei primi centri commerciali moderni americani era stato coniato il termine dispregiativo "Big box" (letteralmente grande scatolone) per definire la loro architettura. Lo studio moderno dei centri commerciali s'impegna a creare centri sempre meno simili a "scatoloni", rendendoli più a misura d'uomo. Esternamente si trovano edifici dalla forma di design ricercata; mentre l'atmosfera interna non risulta più artificiale, introversa e cupa ma piuttosto naturale, estroversa e solare grazie all'utilizzo della luce naturale e di altri elementi come acqua e piante.

Piante, fontane e altri oggetti senza una funzionalità pratica servono a decorare il centro commerciale creando l'ambientazione interna. Fanno parte degli oggetti decorativi tutti gli addobbi e le installazioni temporanee che vengono utilizzate durante le festività come Natale, Pasqua, Halloween, festa della donna ecc.

L'importanza di far somigliare il centro alla città porta, in modo inconsapevole, il consumatore a concepire lo shopping center, non solo come uno strumento di consumo ma anche come un luogo d'incontro, dove è piacevole trascorrere il proprio tempo libero. Inoltre un'offerta che non sia limitata alla vendita di beni, ma comprenda anche bar, ristoranti e servizi (lavanderia, sportello bancario, parrucchiere ecc.) contribuisce ad attirare visitatori, ad aumentare i tempi di visita e in definitiva a favorire gli acquisti. Il centro commerciale inteso come luogo d'incontro, e non solo come luogo di consumo, è un tema sempre più trattato. Nel 2007 in occasione dell'*European Conference and*

Exhibition organizzato dall'ISCS è stata ribadita una tesi in rapporto alla relazione tra centro storico e centro commerciale:

“...notiamo con piacere che in questi ultimi anni le strategie di sviluppo dei centri storici e dei centri commerciali tendono sempre più ad integrarsi, creando proficue sinergie tra tessuti distributivi. Spesso criticati per i loro effetti devastanti sui piccoli negozi del centro cittadino, per la loro usurpazione della vita di strada e per la loro blanda omogeneità, negli ultimi tempi i centri commerciali stanno tornano ad esercitare la funzione per cui erano nati: punto d'incontro fra la gente, terzo luogo per eccellenza dopo l'abitazione e il luogo di lavoro.”¹⁰

Per far aumentare il tempo di permanenza del visitatore bisogna potergli offrire un adeguato merchandising mix, ossia una buona varietà e un vasto numero di punti vendita presenti.

La presenza di una pluralità di negozi in un unico luogo permette al consumatore di massimizzare l'efficacia e l'efficienza del percorso di acquisto. Si riducono i costi di acquisto legati allo spostamento, in quanto si possono comprare beni e servizi di diverse tipologie nello stesso luogo; inoltre una maggiore offerta di uno stesso bene permette un confronto più rapido e semplice senza eccessivi costi di ricerca.

La scelta di un corretto mix merceologico risulta fondamentale per motivare i potenziali clienti a visitare il centro commerciale. Per questo motivo la scelta dell'ancora principale è spesso affidata a un ipermercato, perché la necessità di “fare la spesa” è un'esigenza costante e frequente di ciascun individuo.

La presenza di un'ancora legata alla grande distribuzione garantisce un flusso certo e costante di clienti. Il ruolo dell'ipermercato risulta dunque fondamentale in molti centri commerciali, ma non in tutti; infatti come già precedentemente indicato, esistono centri specializzati o a tema dove il merchandising mix non è ampio a livelli assoluti ma, riferito a specifici target, risulta rispondere meglio alle esigenze di particolari segmenti di mercato.

Un merchandising mix adeguato è studiato in funzione al numero di negozi presenti all'interno del centro, inoltre, risulta fondamentale per valorizzare al meglio il centro

¹⁰ Report ICSC - *European Conference and Exhibition* (2007)

commerciale, gestendo in maniera corretta gli esercizi che offrono prodotti simili tra loro e quindi risultano in concorrenza. Infatti se la presenza di un solo negozio per tipologia merceologica garantisce un maggiore fatturato unitario, grazie ad una posizione monopolistica all'interno dello shopping center, più negozi dello stesso genere favoriscono un maggior afflusso di visitatori perché offrono al consumatore la possibilità di un rapido confronto tra prodotti simili.

Le dimensioni del centro influiscono ovviamente, oltre che nel numero, anche nelle dimensioni dei singoli negozi. La divisione del GLA in fase iniziale deve tener conto della grandezza adeguata dei magneti principali in funzione anche di tutti gli altri punti vendita.

Gli spazi all'interno del centro commerciale non sono tutti uguali e non tutti hanno lo stesso potere attrattivo nei confronti del visitatore. Il posizionamento dei negozi, che non vengono definiti magneti principali o con un elevato brand appeal, è considerato più critico rispetto a questi ultimi. La presenza e il posizionamento dell'ipermercato e di altri magneti sono ben noti al visitatore sia per la loro grandezza sia per il loro potere attrattivo; i negozi nelle loro prossimità avranno dunque un flusso maggiore di gente. I percorsi interni risultano assai importanti per garantire un flusso di persone il più omogeneo possibile in tutti i punti del centro. Il posizionamento di un punto vendita minore deve essere studiato in funzione della vicinanza dei poli attrattivi, delle vie d'ingresso nella struttura e, se il centro è a più livelli, del posizionamento di scale e ascensori.

La scelta di una struttura a più livelli consente un risparmio nell'utilizzo del terreno evitando un lungo percorso, però comporta maggiori costi in fase di realizzazione, cui si aggiunge che il cliente tende a evitare la visita dei piani superiori. Una struttura che si sviluppa interamente in orizzontale risulta più dispendiosa a livello di acquisto di terreno e con dimensioni eccessive la visita completa potrebbe richiedere troppo tempo, lasciando inesplorata una parte della galleria. Non esiste dunque una forma ottimale assoluta di costruzione di un centro ma dipende di caso in caso.

Anche gli spazi esterni al centro risultano funzionali all'andamento del centro stesso: un posteggio insufficiente o troppo distante, una viabilità sottodimensionata o non in grado

di gestire i momenti di punta non giovano all'immagine del centro, incidendo anche nel livello di fedeltà e soddisfazione del cliente.

2.2 Creazione di un nuovo centro commerciale

Durante l'edificazione di un nuovo centro il management deve decidere se creare una struttura a un unico livello o a più piani. La scelta sarà chiaramente vincolata dal piano regolatore e da altre variabili legate alla Pubblica Amministrazione che variano di caso in caso.

L'Amministrazione locale vede nell'approdo di un centro commerciale nel proprio territorio varie criticità legate agli effetti dell'aumento del traffico, dell'inquinamento, sia atmosferico sia acustico, e specialmente all'inevitabile concorrenza con il piccolo commercio locale.

I piccoli negozi locali, particolarmente se non specializzati, si troveranno in posizione di svantaggio contro un centro commerciale o, più in generale, contro Distribuzione moderna o GDO. La Grande Distribuzione Organizzata è avvantaggiata rispetto al commercio locale perché riesce meglio a rispondere alle problematiche del consumatore moderno come la mancanza di tempo e i problemi di posteggio, inoltre rende possibile un confronto più semplice e veloce dei prezzi, una maggiore scelta di prodotti e, non da ultimo, un minore costo reso possibile dalle economie di scala.

L'Amministrazione Pubblica può trarre comunque beneficio da un nuovo shopping center: nuove opportunità di lavoro, nuovi interventi di urbanizzazione, riqualificazione di zone periferiche, cura del verde, ecc.

Vediamo ora nel dettaglio tutti gli aspetti che dovrà tenere conto il management per un progetto di fattibilità adeguato alla progettazione di un centro commerciale:

- Analisi del mercato nella quale s'intende realizzare lo sviluppo o valorizzazione, al fine d'individuare le caratteristiche fondamentali della domanda e dell'offerta nel territorio di riferimento e nell'area specifica d'intervento;

- Analisi del sistema geologico e geomorfologico, ambientale del sistema insediativo e infrastrutturale, analisi del sistema di viabilità ecc.
- Problematiche urbanistiche e edilizie inerenti alla gestione del processo per l'ottenimento degli strumenti concessori da parte della Pubblica Amministrazione.
- Problematiche inerenti alla gestione del consenso presso gli stakeholders (come istituzioni, mezzi di comunicazione, sindacati, comitati e in genere tutta la cittadinanza).
- Analisi dei costi complessivi (come gli oneri urbanistici, i costi di costruzione, le consulenze varie, le funzioni di project management and construction, le diverse progettazioni, le attività di marketing e comunicazione, la commercializzazione, ecc.).
- Problematiche prestazionali di tipo tecnologico, riguardanti la dimensione progettuale, strutturale, architettonica, impiantistica, dei sistemi di building automation, ecc.
- Problematiche relative alla corretta individuazione e valutazione dei principali rischi cui andranno in contro il progetto di sviluppo e possibili imprevisti.
- Problematiche economico-finanziarie che riguardano l'intervento in relazione ai costi da sostenere, ai possibili ricavi ottenuti dalle vendite o dalle locazioni, ai tempi d'intervento/conclusione dei lavori e i rischi dello stesso.
- Problematiche gestionali inerenti alla realizzazione e la conduzione e gestione-manutenzione dell'edificio nel tempo.
- Problematiche riguardanti la commercializzazione dei beni realizzati, a proposito delle connesse attività di marketing e comunicazione.¹¹

L'analisi di tutti questi dati e problematiche risulta fondamentale per l'ideazione di un centro commerciale efficace e competitivo in quanto si prende in considerazione la fattibilità del progetto operando in tutte le macro aree più critiche: giuridico-amministrativa (leggi nazionali, direttive regionali e piani comunali), di mercato (condizioni di reddito e dei consumi, analisi della concorrenza presente e futura,

¹¹ BELLINTANI, Stefano. Il mercato immobiliare dei centri commerciali. *Asset, Property e Facility management nella Grande Distribuzione*, Franco Angeli, 2010.

situazione demografica), commerciale (ubicazione, mix merceologico), economica (amministrazione, marketing, redditività).

2.2.1 Come scegliere la localizzazione più efficiente

Tra le varie problematiche e analisi da effettuare prima di creare un nuovo centro abbiamo più volte rilevato l'importanza della sua localizzazione. Vediamo ora più in dettaglio come agisce il processo di analisi che conduce alla scelta di posizionamento ideale. Inizialmente dobbiamo distinguere tre elementi fondamentali di analisi che sono tra loro interconnessi:

- Area di mercato e bacino di utenza
- Viabilità - accessibilità
- Livello di concorrenza (quadro competitivo e fatturato potenziale).

Con il bacino di utenza ci riferiamo a tutti i potenziali visitatori del centro che abitano in un'area di riferimento per la quale si considera un tempo limite massimo necessario per raggiungere lo shopping center in auto. Anziché utilizzare il criterio della distanza espresso in chilometri, utilizziamo una misura temporale, in ragione a tutte le possibili infrastrutture stradali presenti nel territorio che creano aree geograficamente non omogenee.

Il confine ideale che delimita la nostra area di mercato dipenderà dalla dimensione del centro. In particolare per centri di grande dimensione il diametro massimo prevede tempi di percorrenza medi di 45 minuti, anche di un'ora o più (in particolare nel caso dei factory outlet). Una volta delimitato il limite del bacino d'utenza si possono definire ulteriori macroaree interne per classificare i visitatori. Solitamente si utilizzano spazi temporali di dieci o quindici minuti. Ad esempio indicheremo tutti i visitatori che impiegano al massimo dieci minuti per raggiungere il centro, poi quelli che ne impiegano venti e così via fino a raggiungere il limite massimo inizialmente definito. Un'analisi iniziale riguarderà la tipologia e il consumo medio dei residenti nel bacino di

utenza per poter meglio stimare il mercato potenziale per i diversi settori merceologici. Questa stima dovrà considerare, nel caso siano presenti, l'influenza concorrenziale delle altre strutture commerciali presenti all'interno dell'area e in zone limitrofe.

Oltre al numero di residenti una stima adeguata dovrà anche indicare la tipologia dei potenziali visitatori: nucleo familiare, reddito medio e quindi capacità di spesa dell'utenza. Per rendere possibili gli studi sulla popolazione residente nel bacino d'utenza si devono sfruttare i dati censuari, direttamente dalle anagrafi comunali e da istituti di ricerca come l'ISTAT. Le analisi oltretutto dovranno considerare, oltre che la situazione presente, anche i possibili scenari di sviluppo futuro socio demografico della regione.

Dividere i visitatori per fasce di distanza temporale risulta utile non solo per un'analisi anteriore alla costruzione del centro, ma è funzionale anche durante tutta la durata del centro. Infatti, grazie ad analisi di mercato, tramite interviste o meglio ancora mediante lo strumento della carta fedeltà del centro, possiamo analizzare il consumo medio del centro per fasce di distanza, la frequenza delle visite, la spesa media in funzione alla distanza e molte altre variabili utili a fornirci un database dettagliato della clientela per poter meglio pianificare strategie di marketing. Con l'utilizzo di un database ampio e costantemente aggiornato otteniamo una riduzione degli sprechi e una migliore allocazione delle risorse, ad esempio anche il semplice posizionamento di un cartellone pubblicitario risulta più efficace con questi particolari studi.

L'analisi della viabilità-accessibilità riguarda sia l'accessibilità del centro a livello territoriale che l'accessibilità strettamente connessa all'edificio e ai suoi parcheggi.

Il primo aspetto riguarda sia le infrastrutture già presenti nella fase dell'ideazione progettuale sia le possibilità di realizzazioni future, eventualmente anche da concordare con le Amministrazioni. Lo studio dell'accessibilità più prossima all'edificio influisce maggiormente la fase di progettazione più che la fase di scelta localizzativa. Bisogna comunque considerare le modalità di accesso delle auto nei parcheggi e dunque l'incidenza della struttura sulla viabilità nei pressi di essa e quindi, in accordo con l'Amministrazione locale, si deve valutare la creazione di nuove opere (rotonde, semafori, marciapiedi, ponti pedonali ecc.) per evitare situazioni di traffico elevato e blocchi temporanei della viabilità.

Per un'ottima scelta localizzativa, come già accennato in precedenza, è necessario analizzare nel dettaglio tutti i potenziali competitor presenti nell'area di riferimento e anche quelli più distanti, che in ogni caso hanno un potenziale attrattivo all'interno della popolazione residente nel bacino d'utenza considerato.

Per competitor intendiamo i centri commerciali presenti (solitamente vengono considerati i centri con una superficie maggiore di 5.000 mq), gli esercizi despecializzati e i supermercati con una superficie maggiore agli 1.000 mq.

L'analisi dovrà considerare vari parametri come: localizzazione, qualità architettonica dell'edificio, divisione interna del GLA (superficie media dei negozi, numero di punti vendita, tipologia di servizi offerti), tipologia dei marchi presenti, merchandising mix, numero di clienti in determinati periodi di tempo.

I dati ottenuti sono fondamentali oltre che per la scelta locativa, anche per la futura divisione interna del GLA tra i punti vendita e il merchandising mix ideale.

Nel censimento del quadro competitivo bisogna considerare se nel breve e medio periodo possano instaurarsi altri shopping center, infatti, l'apertura di nuove strutture nel medesimo mercato, in particolare durante i primi anni di apertura del centro, potrebbe sconvolgere completamente le previsioni effettuate. Un nuovo concorrente risulterebbe maggiormente un potenziale pericolo nella fase iniziale, in quanto nei primi anni di vita di un centro commerciale la clientela non sarà ancora fidelizzata.

Una volta ottenute ed elaborate tutte le informazioni, si potrà procedere con la costruzione del centro.

2.3 Struttura proprietaria

Dopo aver analizzato la fase di progettazione di un nuovo centro vediamo nel dettaglio le tipologie di proprietà che si possono riscontrare, la gestione e promozione dello shopping center. Si dividono in due grandi categorie: centri con un unico proprietario oppure centri con più proprietari.

In particolare si vogliono analizzare i proprietari finali che utilizzano il centro commerciale come luogo di scambio, escludendo gli investitori immobiliari iniziali o i promotori del centro.

Il promotore è quel soggetto (o più soggetti) che realizza l'insediamento valutando gli studi di fattibilità e corre il rischio di reperire le risorse e di affidare l'appalto alla ditta costruttrice. Il ruolo del promotore può coincidere con il proprietario del terreno e realizzatore del centro, solitamente quando questi ruoli vengono impersonati da un unico soggetto, questo sarà l'ancora principale del centro solitamente facente parte della GDO. Nel caso in cui queste figure non coincidano, il ruolo del promotore può essere di tipo tradizionale: imprese edili o imprenditori-società immobiliari, oppure promotori professionali, cioè tutti quegli operatori che si muovono nella logica dell'investimento a fini reddituali. In quest'ultima categoria rientrano:

- Fondi d'investimento immobiliare.
- Investitori istituzionali come società operative di grandi gruppi assicurativi e bancari.
- Spin-off di grandi gruppi con l'obiettivo di realizzare reddito tramite attività di gestione immobiliare e di valorizzazione dei portafogli.
- Promotori di segmenti-tipologie immobiliari specifici (come hotel, piattaforme logistiche, grande distribuzione) con lo scopo di potenziare la rete commerciale.

TAGLIA CC	Catene	Specializzati	Operatori locali	Altro
LARGE	33%	19%	43%	5%
MEDIUM	55%	20%	22%	2%
SMALL	67%	25%	8%	0%

Tabella 4. Promotori di centri commerciali in Italia.

2.3.1 Unico proprietario

La presenza di un unico proprietario di tutto il complesso dello shopping center è da ricondursi storicamente alla formula definita “modello francese”, cioè con un'unica grande ancora solitamente legata alla grande distribuzione alimentare (ipermercato).

Oltre alla formula in cui si prevede che l'unico proprietario sia appartenente alla catena della grande distribuzione organizzata (oppure a catene di grandi marchi di abbigliamento o elettronica), la proprietà può essere in mano alla società promotrice oppure può appartenere a investitori esterni come promotori indipendenti, società e fondi immobiliari con gestione diretta e istituzioni finanziarie e fondi con gestione esterna.

TAGLIA CC	Investitore	Multiproprietà	Promotore	Catena
LARGE	57%	16%	18%	9%
MEDIUM	42%	7%	20%	31%
SMALL	33%	8%	15%	44%

Tabella 5. Proprietari di centri commerciali in Italia.

Come possiamo notare dalla tabella, minore è la dimensione del centro commerciale maggiore è il numero di centri in possesso alle àncore. In questi casi i negozi sono quindi dei semplici affittuari nei confronti dell'àncora, inoltre se il loro numero risulta esiguo (di sotto le venti unità) non hanno alcun poter per ciò che riguarda la gestione e la direzione del centro. Nel caso di centri con superfici maggiori e con più àncore, ma pur sempre con un unico proprietario immobiliare, la gestione non risponderà solo alle esigenze delle àncore ma guarderà il centro con un'ottica d'insieme.

Essere l'unico proprietario immobiliare di un centro commerciale comporta maggiore potere nei confronti dei punti vendita. Il layout del centro può cambiare facilmente, ad esempio due o più punti vendita possono crearne uno unico più ampio se il proprietario vuole implementare il centro con un minore numero di punti vendita ma con negozi di dimensione maggiori, oppure fare il contrario; allo stesso tempo non risulta obbligatoria nessun tipo di assemblea tra operatori. La gestione può comunque essere affidata a un ente esterno e le dinamiche interne possono prevedere assemblee gestionali con tutti gli operatori al fine di operare con un'ottica d'insieme. Il potere dell'unico proprietario resta tuttavia esclusivo nel caso di opere all'immobile come scelte di ampliamento o opere di restyling.

2.3.2 Pluriproprietà

In questa situazione il centro risulta essere a tutti gli effetti un condominio e i condomini risulteranno tutti i proprietari dei punti vendita. Il proprietario non sempre corrisponde all'effettivo gestore del punto vendita. Infatti, questi centri sono solitamente nati in seguito a grandi operazioni immobiliari tradizionali con lo scopo primario di vendere il GLA. Gli acquirenti a loro volta possono configurarsi come agenzie immobiliari minori oppure come altri enti (o addirittura privati) con lo scopo di effettuare investimenti a lungo termine con una rendita diluita rappresentata dal canone di affitto. In questa situazione risulta di primaria importanza, per non snaturare le caratteristiche stesse del centro commerciale, consorzio obbligatoriamente tutti i

proprietari in consorzi o associazioni aventi scopo la vita stessa del centro. Non esiste una formula specifica di associazione per i centri commerciali: la prassi prevede di associarsi tramite consorzi o cooperative o altre forme giuridiche senza scopo di lucro. L'assenza di lucro può sembrare un ossimoro all'interno del centro commerciale, che ha nel suo core business la commercializzazione di beni o servizi, ma in questo caso l'ente creato ad hoc ha lo scopo di gestire un condominio e come tale non è previsto un fine lucrativo. Spetta difatti ai singoli punti vendita operare come mediatori tra domanda e offerta; mentre al consorzio spetta il compito di gestire l'immobile in senso stretto. La gestione viene spesso affidata a società esterne per evitare situazioni di vantaggio e conflitti interni, nel caso in cui venisse effettuata in maniera interna da alcuni operatori. Gli scopi della società di gestione del centro sono la tutela degli interessi del centro e la promozione di esso a livello di marketing. Il suo campo d'azione copre gli ambiti facility e property management, amministrazione e contabilità, marketing e relazione con il territorio. Come già prima accennato, il consorzio dei proprietari riguarda solo i proprietari dei muri che possono non coincidere con i gestori dei punti vendita. Risulta dunque prassi per le società di gestione creare assemblee condominiali oltre che per i proprietari anche per i gestori. Le due assemblee inoltre rispondono a esigenze diverse, infatti, la prima riguarderà gli investimenti immateriali e materiali, l'assicurazione e la gestione del centro compreso tutto ciò che riguarda eventuali decisioni di ampliamento o restyling. L'assemblea invece riservata a tutti gli operatori, cioè a tutti i gestori dei punti vendita indifferentemente siano essi proprietari o affittuari, tratterà tutto ciò che riguarda il funzionamento e la promozione del centro.

Di primaria importanza nella formazione dell'associazione che racchiude i condomini è la stesura di un efficace statuto. Grazie allo statuto, infatti, vengono imposti diritti e doveri degli associati. Tra i doveri più importanti spicca il versamento delle quote riguardanti le spese condominiali, infatti, la fonte primaria di finanziamento della cooperativa o consorzio o altro ente è il versamento delle quote da parte degli operatori.

Ruolo fondamentale del management della società che gestisce il centro è di stipulare un bilancio preventivo di esercizio che dovrà discostarsi il meno possibile da quello consultivo di fine esercizio. La maggior parte del budget è data dalle quote degli operatori e quindi solitamente resterà invariato durante tutto l'esercizio; una fonte di

rendita più incerta invece è data dalla remunerazione di eventuali investimenti materiali e immateriali e dai profitti relativi ai contratti di locazione temporanea delle aree comuni.

La quota da versare di ciascun punto vendita viene calcolata in base alle dimensioni del negozio. Spesso vengono applicati dei correttivi alle quote da versare per rendere più imparziali i contributi dei singoli operatori. Tali correttivi possono avere durata limitata, ad esempio nel caso di avvio di una nuova attività si può agevolare questa fase concedendo riduzioni nella rata di gestione condominiale per le prime mensilità. Nel caso invece di correttivi perenni, questi tengono conto della localizzazione del punto vendita all'interno del centro commerciale, ad esempio i punti vendita situati a livelli diversi dal piano terra godranno di canoni ridotti visto la minore frequenza di visita. Canoni ridotti sono previsti anche per le àncore e per i negozi con un elevato brand appeal in quanto contribuiscono maggiormente ad attirare il visitatore all'interno dello shopping center.

Nello statuto inoltre sono riportati i criteri di funzionamento delle varie assemblee: composizione, frequenza, sistema di voto, presenza di organi esterni alla società di gestione come il consiglio di amministrazione.

Come già indicato non esiste una forma giuridica specifica per i centri commerciali, risulta poi altrettanto vario il sistema di governance interno redatto dallo statuto, anche se sono presenti fattori che accomunano tutti i centri. Ad esempio il voto in assemblea è simile a quello delle società di capitale, che viene calcolato in base alla quota di capitale in possesso di ciascun socio; nel caso del centro commerciale ci si riferisce al GLA posseduto. Durante l'elezione di un consiglio di amministrazione a volte si nomina, per rispondere meglio alle esigenze di tutti i soci, un consigliere referente per tutti i punti vendita di dimensione ridotta.

Inoltre lo statuto può prevedere forme cautelative nel caso di aperture di nuovi punti vendita per garantire un merchandising mix ottimale ed evitare un'elevata concorrenza interna.

2.4 Il ruolo del management nel business to business

Dopo aver meglio definito i possibili tipi di proprietà del centro commerciale risulta evidente che la “vita” del centro stesso spetta al management. È inoltre chiaro che i poteri del management nel caso di multiproprietà siano più vincolati a eventuali decisioni dell’assemblea dei soci del centro, mentre goda di maggiore autonomia nel caso di un unico proprietario; restano comunque invariate le mansioni da svolgere.

In particolare in questo paragrafo vogliamo evidenziare le maggiori criticità che si possono creare quando ci concentriamo sui rapporti tra gli operatori in un’ottica di business to business. Superata la fase iniziale di analisi progettuale per una migliore localizzazione e dimensione, avviene la fase di commercializzazione degli spazi. Questa fase non ha una tempistica standard: può terminare prima ancora che l’edificio venga edificato oppure può continuare anche per diversi anni dopo l’inaugurazione del centro con effetti negativi. Infatti, operare in un centro commerciale senza la totalità dei negozi venduti e operativi comporta maggiori spese per gli operatori presenti e, non da meno, un danno all’immagine del centro stesso che risulta agli occhi dei visitatori incompleto e con minore potere attrattivo. Il management può delegare a società specializzate la fase di commercializzazione, però il suo ruolo resta fondamentale nello stabilire un piano di merchandising mix. L’organizzazione ottimale di un mix merceologico è volta a garantire al consumatore la migliore complementarietà e integrazione delle merceologie e dei servizi presenti, sulla base di ricerche di mercato. Il successo o il fallimento di un inquilino porta inevitabilmente delle conseguenze sul benessere di tutto il centro. Il management solitamente agirà commercializzando in primis le àncore poi le unità che potrebbero chiedere modifiche strutturali (come bar ristoranti, fitness center), in seguito si cercheranno di vendere le superfici destinate ai brand più prestigiosi per elevare l’appeal del centro per poi concludere con la negoziazione delle unità standard.

Una volta venduti i negozi, il potere del management nei confronti di scelte di merchandising mix risulta limitato perché spetta ai singoli negozi vendere i propri prodotti. Rimane tuttavia il potere al management di controllare che il negozio durante la fase di apertura non cambi la destinazione d’uso. Inoltre il merchandising mix deve

essere uno strumento flessibile nel tempo perché i gusti e le preferenze dei consumatori cambiano. Durante tutta la vita del centro, un punto vendita può cambiare destinazione (ad esempio con un cambio di gestione o d'insegna); spetta dunque al management un controllo durante questa fase, in particolare, se viene modificata la destinazione d'uso.

I negozi, oltre a rispettare la merceologia prestabilita, durante la fase di arredamento e allestimento dovranno essere consoni con l'ambiente interno dello shopping center soprattutto la parte esposta alla galleria, compresa l'insegna.

All'interno del centro commerciale possiamo trovare lungo la galleria, al di fuori dei negozi, spazi espositivi o di vendita di natura temporanea definiti locazioni temporanee, che risultano importanti dal punto di vista economico perché permettono introiti extra al centro commerciale. In questi casi lo spazio occupato deve essere limitato per lasciare un afflusso pedonale consono alle necessità del centro. Oltre che fornire un ritorno economico, il management può sfruttare questi spazi per rispondere a lacune temporanee di merchandising mix. Gli spazi in galleria possono anche essere ceduti in maniera gratuita ad associazioni no profit ed enti benefici al fine di migliorare l'immagine del centro e il rapporto con la comunità di riferimento.

Il management dunque riveste un ruolo di primaria importanza per la gestione dello spazio del centro non solo durante la sua commercializzazione ma anche per tutta la durata dello shopping center. Spetta a lui, infatti, la gestione di tutti gli spazi comuni, non solo per la loro commercializzazione temporanea, ma anche per l'utilizzo durante eventi ed esposizioni. Questa parte verrà analizzata più dettagliatamente quando ci riferiremo al marketing del centro.

2.5 Gli acquisti nel centro commerciale

La funzione del centro commerciale risulta essere di mediazione tra domanda e offerta.

Il core business è offrire opportunità di acquisto. Lo shopping center offre, oltre alle opportunità di acquisto tradizionali come di beni o servizi da parte del consumatore, attività funzionali e ricreative degli spazi proposti dal centro stesso.

Offrire attività funzionali e ricreative significa dare la possibilità al visitatore di spendere le proprie risorse economiche, ma anche il proprio tempo, in attività piacevoli da fare sia da soli sia con famiglia e amici. Il consumatore moderno oggi è più interessato a fare attività nuove che indossare vestiti nuovi. Inoltre il tempo è considerato sempre più una risorsa limitata e dunque si cerca di investirlo nella maniera che possa massimizzarne l'utilità. Recenti sondaggi da parte dell'ICSC hanno mostrato che i visitatori spendono più soldi in meno tempo all'interno del centro commerciale, sono molto più destination-oriented rivolgendo le loro visite a un negozio specifico o a un gruppo di negozi all'interno del centro. Si prediligono centri vicini a casa o al posto di lavoro. Il consumatore oggi cerca maggiore convenienza focalizzandosi, più che sul livello dei prezzi, sul tempo da investire nell'attività di shopping. Questa tendenza è stata alimentata dalla crescita del numero di donne nel mondo del lavoro, che è superiore al 54%, in base a recenti risultati della ricerca.¹²

¹² Marketing, Shopping Center. "ICSC-International Council of Shopping Centers." *New York* (2001).

2.5.1 L'acquisto tradizionale

Quando ci si riferisce all'acquisto tradizionale, si vuole intendere l'acquisto sia di beni sia di servizi. Come già sottolineato all'inizio di questa trattazione, è solo attraverso il consumo di massa che il centro commerciale trova i motivi per la sua nascita. Raggruppare beni e servizi sotto un unico tetto si è dimostrata la scelta vincente fin da subito. Con il passare del tempo abbiamo visto un'evoluzione e diversificazione della formula del centro commerciale dovuta al mutamento del consumo della popolazione.

Il servizio commerciale è un aggregato di servizi elementari, combinati in modo da appagare il bisogno di un determinato segmento di domanda. Queste combinazioni di servizi elementari sono tecniche di vendita, a ciascuna delle quali corrisponde un'alternativa di acquisto per il consumatore.¹³

I servizi elementari si possono dividere per tipologie: logistica, informativa e servizi accessori.

La logistica riguarda la prossimità dei beni, che incide nei costi di trasporto e dispendio del tempo da parte del consumatore; la funzione di magazzino dei beni è direttamente correlata alla prossimità dei beni stessi, dunque minore è la distanza del consumatore minore, è il costo di stoccaggio per l'utente finale e maggiore è la frequenza di acquisto. Riguardano ancora la tipologia della logistica, l'estensione e la varietà dell'assortimento (siano essi beni o servizi), l'orario e i giorni di apertura.

Dal punto di vista dei servizi informativi troviamo la facilità del consumatore di reperire informazioni, in particolare nel caso di prodotti complessi, con la possibilità nel caso di centri commerciali di grandi dimensioni, con diversi punti vendita che offrono beni simili, di poter effettuare un confronto diretto.

Altri attributi del servizio commerciale che assumono una crescente importanza riguardano la velocità del servizio, il comfort e i servizi post-vendita. Il comfort include tutti quei fattori che rendono piacevole la visita al punto vendita e meno stressante la fase di acquisto.

¹³ Spranzi, Aldo. *Economia del commercio e politica commerciale*. F. Angeli, 1989.

Il centro commerciale, nel suo insieme, riesce a fornire tutti questi servizi nella maniera più completa possibile (basti pensare all'elevata concentrazione di beni e servizi o all'estensione dell'orario di apertura), offrendo ulteriori servizi accessori come ufficio informazioni, carrelli-passeggino e animazioni per i bambini.

Questo vantaggio competitivo è reso possibile da un abbattimento di costi di struttura e di gestione che vengono ripartiti fra i vari operatori.

2.5.2 Attività funzionali e ricreative degli spazi esperienziali: non solo entertainment

Con le attività funzionali e ricreative intendiamo quelle azioni che possono creare piacere nella mente del consumatore e che possono venire praticate nel centro commerciale. Queste attività riguardano il settore dell'entertainment, come l'utilizzo di attività di ristorazione presso bar e ristoranti e l'impiego di sale giochi e cinema.

Il settore della ristorazione è stato sempre presente nella quasi totalità dei centri, mentre le attività intrattenimento sono presenti solitamente nei centri di dimensioni medio grandi. Il posizionamento di queste attività può essere di due tipi: distribuite in tutto lo spazio oppure concentrate in un'unica zona dell'edificio. La presenza di una zona destinata alla sola ristorazione e intrattenimento è più frequente nei centri sviluppati su più livelli e solitamente questa viene situata all'ultimo piano prendendo il nome di food court (se sola ristorazione) oppure food and entertainment court nel caso siano presenti entrambe le tipologie.

Il centro non offre solo questi servizi per lo svago del visitatore, possiamo definire come attività ricreativa anche la stessa azione di shopping, per alcuni individui può essere vista come una forma di piacere e non semplicemente come una mediazione tra domanda e offerta. Lo shopping non è solamente costituito dalla fase di acquisto, ma da un insieme di azioni: dal camminare, allo stare con gli amici o la famiglia, al bere e

mangiare nei bar e nei ristoranti. L'attività di shopping si può considerare tale, anche se non si effettua nessun acquisto, ma semplicemente si osservano le vetrine (il cosiddetto window shopping).

Affinché la fase di shopping venga considerata come un'attività di piacere e non come un'attività funzionale, essa dipende dalle caratteristiche del consumatore e dall'oggetto da acquistare. Le caratteristiche del consumatore verranno analizzate più avanti mentre le tipologie di beni si possono differenziare in tre grandi categorie (Holton 1958):

- Convenience goods: tutti i prodotti che non richiedono attività di ricerca e valutazione prima dell'acquisto; solitamente la scelta del prodotto avviene al momento ed è influenzata da convinzioni radicate, derivanti sia dalle esperienze dirette di consumo sia dai processi di apprendimento passivi. Di solito sono beni non durevoli o con un basso valore unitario.
- Shopping goods: beni di acquisto saltuario dove il consumatore ripone maggiore attenzione nella fase della ricerca, solitamente sono beni durevoli come abbigliamento e piccoli elettrodomestici.
- Speciality goods: sono tutti quei beni che richiedono da parte del consumatore una ricerca attenta spesso dovuta all'elevato investimento economico, come nel caso di un'automobile, o anche alla complessità del bene da acquistare.

L'acquisto di convenience goods difficilmente sarà considerato un'attività piacevole poiché nella mente del consumatore risulta un'attività obbligata perché risponde alle esigenze primarie dell'individuo. Mentre l'acquisto di shopping goods e, in maniera maggiore, di speciality goods porta il consumatore a investire più denaro e più tempo nella fase di acquisto (compresa la fase di reperimento delle informazioni) ed è maggiore la probabilità che quest'attività venga considerata ricreativa.

La visione di un bene non è comunque uguale per tutti i consumatori. Si pensi, infatti, alla scelta di una bottiglia di vino: per alcuni l'acquisto sarà veloce e le variabili considerate per effettuare la decisione sono limitate (solitamente legate al prezzo, alla qualità percepita e all'esperienza precedente) quindi l'acquisto risponde a un'esigenza ed è considerato un'attività funzionale. Per altri individui invece la scelta di un vino è

un'azione che prende in considerazione un elevato numero d'informazioni e il tempo impiegato per scegliere è maggiore; la fase di acquisto è dunque considerata un'attività ricreativa.

Il management può creare eventi temporanei con l'obiettivo di far aumentare il numero di visitatori totali o di uno specifico target (come famiglie o individui di sesso maschile). Questi eventi possono offrire attività d'intrattenimento passivo, come spettacoli ed esibizioni, dove il visitatore riveste il ruolo di spettatore, oppure può coinvolgere in prima persona il cliente stesso. Gli eventi che coinvolgono direttamente il visitatore in genere sono indirizzati ai bambini, offrendo a questi ultimi attività ludiche, tornei e manifestazioni. In questa maniera si aumenta il potere attrattivo del centro commerciale, perché anche i più piccoli possono provare piacere nel frequentare un luogo dove solitamente si trovavano ad accompagnare in modo passivo i genitori. Abitualmente solo dalla fase dell'adolescenza l'individuo può iniziare a provare piacere nello shopping. L'importanza di rendere felice un visitatore, anche se non è un potenziale consumatore, come il bambino, è utile oltre che a soddisfare indirettamente la famiglia dello stesso anche a creare una comunità del centro commerciale.

La comunità di riferimento di un centro commerciale è un insieme di microsocietà umane che, nel loro tempo libero, entrano in relazione con la struttura commerciale per dinamiche strutturali di tipo geografico, economico, di vicinanza, ecc., al fine di soddisfare le loro esigenze funzionali e ricreative.

2.6 Classificazione del cliente dello shopping center

I visitatori del centro commerciale sono una categoria d'individui così ampia e vasta che è diventa difficile descriverla in maniera uniforme: l'unica caratteristica comune a tutti i visitatori è il fatto che hanno frequentato il centro almeno una volta nell'arco di un anno.

Risulta dunque utile cercare di catalogare il consumatore in macroclassi tentando di accumunare individui con caratteristiche simili. Una prima grande divisione può essere fatta semplicemente dividendo i visitatori in base al sesso. Questa può sembrare una classificazione molto semplice e generale ma può essere già un buon indice per capire eventuali lacune nell'offerta. Notoriamente è la donna, in particolare la casalinga, la persona del nucleo familiare alla quale spetta il compito di rifornire la casa con i beni di consumo. È normale dunque avere una percentuale maggiore di visitatori donna, in aggiunta il rapporto donna/uomo sarà maggiore durante la settimana e nei centri di quartiere con un'unica ancora collegata alla grande distribuzione organizzata. Il minor numero di uomini rappresenta un potenziale mercato da implementare con campagne di marketing mirate oppure con un cambiamento nel merchandising mix.

Un'altra discriminante per classificare la clientela è l'età; si possono, infatti, dividere in:

- **Bambini.** Non possono essere consumatori diretti ma incidono nelle scelte di consumo della famiglia. Nella fase dei primi anni di vita necessitano di passeggini per il trasporto e la condizione puramente pedonale del centro facilita il loro spostamento. Per agevolare le famiglie allo shopping, il centro può disporre di apposite aree protette e sorvegliate, dove poter lasciare i bambini.
- **Adolescenti.** Rispetto al passato l'adolescente ha una maggiore disponibilità economica dovuta a un maggiore ruolo all'interno della famiglia, inoltre è molto più coinvolto nell'economia di consumo in particolare nei settori dell'abbigliamento e della tecnologia.
- **Giovani.** Identificabili come individui con un'età compresa tra i diciotto e i trent'anni: questa categoria ricerca nel tempo libero un'occasione di svago e di fuga dalla quotidianità.
- **Adulti.** Gli sforzi e gli interessi sono impegnati nel lavoro e nella famiglia; c'è una continua ricerca di risultati. Il tempo libero diventa spesso momento di meditazione e riflessione.
- **Anziani.** Questa categoria è in forte crescita dovuta all'aumento medio della durata della vita; in questa fase l'individuo dispone di molto tempo libero e aumenta la ricerca d'integrazione sociale e individuale. Inoltre questa categoria

rappresenta delle similitudini con le necessità strutturali dei bambini, ossia zone puramente pedonali e protette dalle condizioni atmosferiche.

Questi tipi di classificazioni vengono fatte anche in fase di progettazione del centro attraverso l'analisi della popolazione di riferimento. Ulteriori classificazioni possono essere effettuate durante il ciclo di vita del centro come la frequenza della visita.

Possono presentarsi tre tipologie di visitatori:

- Abituali, individui che frequentano lo shopping center almeno una volta a settimana, questa tipologia sarà maggiore nei centri di quartiere, dove il consumatore si reca in maniera costante, principalmente per effettuare la spesa alimentare. In particolare la visita sarà un'azione di routine e solitamente avviene durante la settimana. In questa categoria inoltre rientrano anche le persone che lavorano nelle vicinanze del centro e utilizzano i servizi di bar e ristorazione durante la pausa dal lavoro. La maggior parte di questi visitatori impiega un tempo massimo di venti minuti per raggiungere la struttura.
- Frequenti, individui che si recano nel centro commerciale con una frequenza almeno mensile solitamente nei giorni festivi, il loro tipo di consumo sarà principalmente per l'acquisto di beni durevoli come abbigliamento, tecnologici o beni per la casa. Il tempo per raggiungere il centro di questi visitatori può essere anche di quaranta minuti.
- Sporadici, questi consumatori visitano il centro solitamente durante determinati periodi dell'anno in concomitanza con saldi, promozioni, festività ed eventi. Questa tipologia è più frequente nei centri di grandi dimensioni e in particolare nei factory outlet. I visitatori sporadici per frequentare il centro sono disposti a effettuare spostamenti lunghi con una durata del tempo di percorrenza anche superiore l'ora.

Infine gli studiosi dei meccanismi di consumo già dalla metà del 1900 hanno cercato di diversificare i consumatori in base a cosa e come acquistano. Nel 1954 Stone è il primo a creare una classificazione dei consumatori in base alle loro motivazioni e azioni di acquisto. Il suo studio si è basato sulle casalinghe americane degli anni Cinquanta e ha identificato quattro tipologie di consumatori: *economic*, *personalizing*, *ethical* e

apathetic. Economic shoppers sono coloro che considerano lo shopping un'azione da compiere in maniera autonoma prestando particolare attenzione al prezzo, alla qualità e alla varietà. *Personalizing shoppers* definiscono lo shopping come un'esperienza interpersonale tra il cliente e l'impiegato del negozio creando una relazione personale; questi consumatori sono meno concentrati sulla varietà e sul prezzo del prodotto ma maggiormente nel creare un rapporto amichevole con il venditore. Questa categoria rappresenta una prima allusione allo shopping come piacere. *Ethical shoppers* sono coloro che sentono un obbligo morale nel consumare in particolari negozi ed evitarne altri come le grandi catene, prediligendo negozi a conduzione familiare a discapito di prezzi inferiori e maggiore scelta. *Apathetic shoppers* sono coloro che non hanno alcun tipo di preferenza riguardo dove effettuare gli acquisti.

Nel 1980 Bellenger e Korgaonkar aggiungono alla classificazione fatta da Stone la categoria dei *recreational shopper*, cioè individui che vedono nell'azione dello shopping una forma d'intrattenimento e piacere.

Con l'avvento d'internet e dell'e-commerce è comparsa una sesta categoria: sono i consumatori che prediligono l'acquisto tramite il web; questa categoria è molto simile agli *economic shoppers* perché tramite internet riescono a effettuare maggiori ricerche e confronti tra prodotti simili inoltre il tutto viene fatto in maniera autonoma senza l'intermediazione con la figura fisica del venditore. Catalogare i visitatori del centro secondo quest'ultima classificazione risulta complesso e oneroso, per di più i dati raccolti influenzano il management solo in fase di definizione del merchandising mix. I dati invece riguardanti l'età, la provenienza del cliente e la frequenza della visita hanno maggiore importanza nella fase di programmazione di strategie di marketing per il centro commerciale. Conoscere questi ultimi aspetti permette un'ottimizzazione delle risorse, ad esempio grazie all'analisi della provenienza della clientela si riesce a migliorare il posizionamento della cartellonistica stradale. Vedremo meglio nel prossimo capitolo grazie all'analisi di tre centri commerciali quali sono le migliori strategie di marketing.

2.7 Il marketing del centro commerciale

Prima di analizzare concretamente tre casi di studio vediamo cosa effettivamente è il marketing di un centro commerciale.

I primi studi di marketing sono basati sulla vendita di un bene o servizio ben definito cui è applicabile un prezzo di vendita. Il modello di marketing mix proposto nel 1960 dal professore americano Jerome McCarthy fa riferimento a 4 variabili che l'azienda può controllare, le famose "4 P" del marketing: *Product, Price, Place e Promotion*.

Nel caso del centro commerciale la variabile della promozione è ben chiara, risulta però difficile individuare un prodotto e una filiera distributiva e risulta impossibile definire un prezzo di vendita. All'interno del centro commerciale è presente un'infinità di prodotti e servizi acquistabili dal consumatore, questi, però sono venduti dai singoli negozi e spetta a loro imporre un prezzo di vendita. Il modello di McCarthy non risulta quindi applicabile interamente alla formula dello shopping center.

Non bisogna però considerare il marketing mix del centro commerciale come composto dalla sola variabile della promozione, ma bisogna utilizzare un altro modello di studio. Partendo dal modello di McCarthy il professor Lauterborn nel 1993 sposta il focus dalla prospettiva dell'impresa a quella del cliente trasformando il modello delle "4P" in "4C":

- *Product* diviene *Consumer*, non viene più considerato il prodotto in sé ma la soddisfazione del cliente nell'utilizzo. Nell'ambito del centro commerciale possiamo ora applicare questo modello per chiederci se il cliente è stato soddisfatto della visita, se gradirà ritomarci, quanto tempo desidera passare al suo interno ecc. In questo caso possiamo identificare l'azione della visita come il prodotto principale del centro commerciale stesso.
- *Price* diviene *Cost*, cioè i costi sostenuti dall'acquirente, ovvero tutti quelli che il cliente deve sostenere per usufruire del nuovo prodotto piuttosto che dello stesso di un concorrente. Nel caso del centro commerciale ci riferiamo ai costi (anche in termini temporali) sostenuti dal visitatore per raggiungere la struttura commerciale. Possiamo inserire in questa categoria anche il tempo dedicato alla

visita del centro, in quanto il visitatore destina una parte del suo tempo libero, che è una risorsa limitata, all'attività di shopping.

- *Place* diviene *Convenience*, cioè la facilità di acquistare un prodotto, trovarlo o avere informazioni su di esso. Questa variabile riguarda il merchandising mix e il posizionamento del centro.
- *Promotion* diviene *Communication*, un concetto più ampio rispetto a promozione, che include le pubbliche relazioni, pubblicità virali e ogni tipo di relazione tra impresa e consumatore. Questa variabile è comunque da ritenersi quella più incisiva per tutto il ciclo di vita del centro.

Le prime tre variabili sono già state trattate quando discutevamo la fase di progettazione del centro, mentre ciò che riguarda la comunicazione è un aspetto in continua evoluzione e incide continuamente sulle decisioni del management.

Capitolo 3

Marketing del centro commerciale: caso di studi su tre centri

3.1 *Piazzagrande*

Il centro commerciale *Piazzagrande* si trova a Piove di Sacco, un comune di quasi ventimila abitanti situato a 20 km dal centro di Padova. Piove di Sacco è il centro dell'area sud-orientale della provincia di Padova, che da esso prende il nome di Saccisica.

Il centro è situato in prossimità della strada statale 516 che collega il centro di Padova con la zona marittima di Chioggia. La popolazione che impiega un tempo inferiore a quaranta minuti per raggiungere il centro commerciale è stimata vicina a 700.000 abitanti. Di questi circa 70.000 impiegano meno di dieci minuti per raggiungere *Piazzagrande* e sono sostanzialmente gli abitanti della *Saccisica*.

Per meglio capire la distribuzione del bacino di utenza utilizziamo delle aree delimitate da isocrone da dieci minuti. Un'isocrona è uno strumento di geomarketing che rappresenta una linea che delimita una zona territoriale all'interno della quale i tempi di percorrenza per raggiungere un determinato punto sono identici.

L'isocrona più esterna rappresenta un tempo di percorrenza inferiore a quaranta minuti in quest'area il potere attrattivo di *Piazzagrande* risulta essere basso e influenzato da altre strutture all'esterno dell'area il potere attrattivo è praticamente nullo. Quando il centro commerciale è stato inaugurato in tutto il bacino d'utenza era presente solo un competitor nell'area arancione. Nella figura seguente troviamo le isocrone divise in fasce da dieci minuti nell'irreale condizione di assenza totale di competitor.

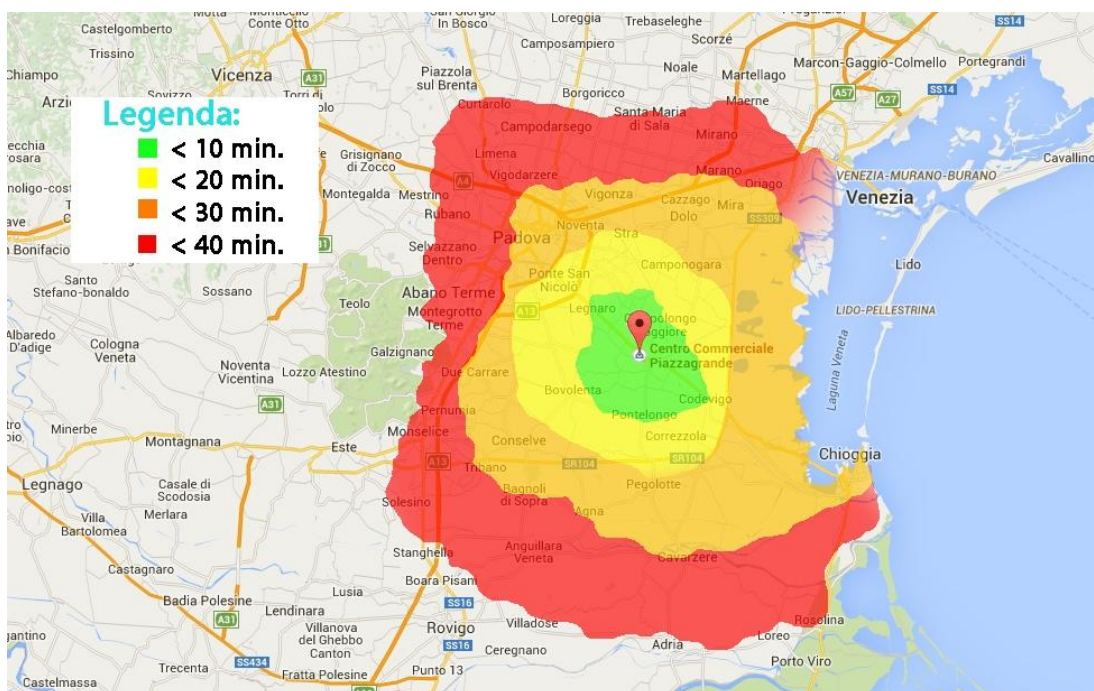


Figura 4. Isocrone Piazzagrande a concorrenza nulla

3.1.1 Il centro

Lo shopping center si sviluppa su due livelli, con 60 punti vendita distribuiti in 19.800 mq di GLA, rientra dunque nella categoria a cavallo tra piccolo e medio centro commerciale. Il modello cui si riferisce il centro è di tipo americano. Il complesso è una multiproprietà dove tutti gli operatori e i proprietari sono obbligatoriamente consorziati nella *società consortile Piazzagrande a rischio limitato*. L'amministrazione e la gestione del centro sono affidate alla società *Cogest retail* di Milano. La gestione è subordinata alle decisioni dei soci del consorzio. La cooperativa stessa, tramite l'assemblea di condominio, s'incontra almeno due volte l'anno; per approvare il bilancio consultivo e preventivo. Affiancata alla società di gestione opera il consiglio di amministrazione. La composizione del consiglio di amministrazione è scritta nello statuto e deve essere composta di cinque membri: due devono essere operatori di punti vendita di piccole dimensioni, due delle àncore (uno obbligatoriamente dell'ipermercato) l'amministratore

rimanente può essere un operatore di qualsiasi punto vendita. Il presidente può essere uno qualsiasi dei membri del consiglio.

Le àncore presenti sono cinque:

- *Ipersimply*. Ipermercato del gruppo SMA con una superficie lorda di 7611,61 mq, situato al primo livello del centro in posizione centrale, è il punto vendita con la superficie più grande ed anche l'unico della grande distribuzione organizzata;
- *Al bricolage*. Negozio di beni per la casa, che presta maggiore attenzione al fai da te e al bricolage, situato al primo livello in posizione laterale, ha una dimensione di 1941,13 mq;
- *Unieuro*. Negozio di grandi e piccoli elettrodomestici situato al primo livello in posizione laterale con una dimensione di 867,06 mq;
- *OVS*. Negozio di abbigliamento uomo donna, si sviluppa su due livelli con una dimensione totale di 2257,55 mq situato in posizione laterale, ha un ingresso sia al primo sia al secondo livello. È il negozio di abbigliamento più grande del centro ed è il secondo in assoluto per grandezza;
- *Pittarello*. Negozio di calzature e accessori per adulti e bambini, si sviluppa su due livelli con una dimensione totale di 1802 mq, situato in posizione laterale, ha un ingresso sia al primo sia al secondo livello.

Gli altri negozi hanno dimensioni più contenute: quarantasei negozi non superano la superficie lorda di 200 mq (trenta di questi non superano nemmeno i 100 mq). Rimangono cinque punti vendita con una superficie di vendita media piccola compresa tra i 200 e i 300 mq. Non è presente nessun negozio di medie dimensioni cioè comprese tra i 300 e i 1.000 mq.

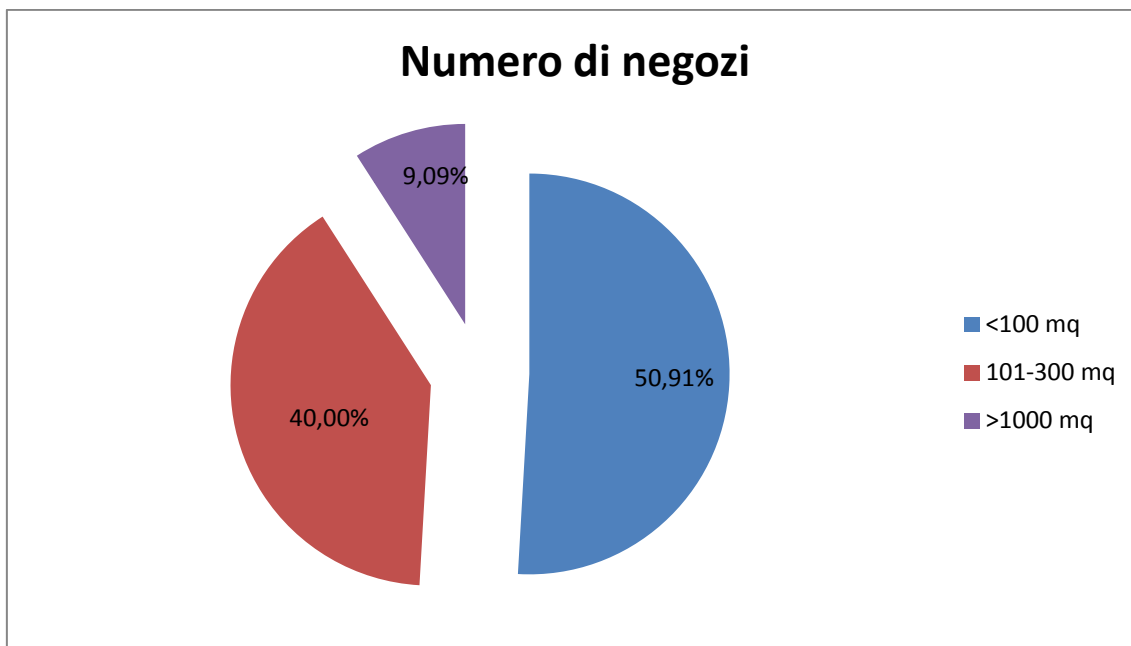


Grafico 1. Numero e dimensione negozi Piazzagrande

Il GLA è distribuito per quasi i tre quarti alle àncore, una parte inferiore a un decimo è occupata dai piccoli operatori che rappresentano la metà delle insegne totali, mentre il restante è occupato da negozi di dimensioni medio piccole.

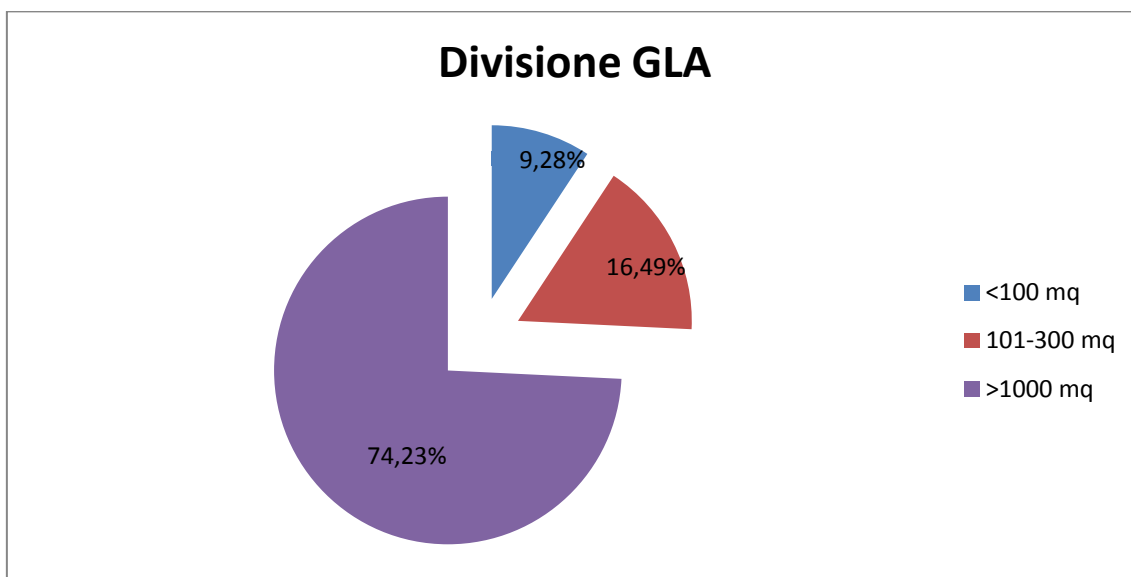


Grafico 2. Divisione GLA per negozi Piazzagrande

Il merchandising mix offerto vede un'elevata varietà di brand, in particolare per ciò che riguarda l'abbigliamento uomo donna e bambino. Difficilmente troveremo lo stesso capo su due negozi, infatti, i vari negozi di abbigliamento non sono in concorrenza

diretta perché ciascuno tratta marchi differenti. La struttura del centro non prevede un food court unico, sono presenti quattro punti di ristorazione (un bar, una pizzeria al trancio, una gelateria e un self service) sparsi nelle gallerie del centro. Anche i punti di ristorazione offrendo prodotti diversi non si trovano in una situazione di diretto antagonismo. Oltre ai negozi di abbigliamento, gli altri punti vendita offrono beni per la persona (profumeria, ottica, gioielleria, videogame e telefonia). I negozi di servizi sono: lavanderia, centro foto, agenzia viaggi, tabacchino, parrucchiere, centro estetico, sala giochi, agenzia immobiliare. Sono inoltre presenti lo sportello bancomat e la biglietteria automatica per le ferrovie. Il centro, pur essendo di dimensioni contenute, riesce a soddisfare la maggior parte dei bisogni dei consumatori; gli operatori non trovandosi quasi mai in una situazione di concorrenza diretta dimostrano maggior spirito collaborativo fra loro. La localizzazione del centro in un paese di medie dimensioni come Piove di Sacco definisce *Piazzagrande* come un centro di quartiere. Durante la settimana i clienti sono per la maggior parte abitanti dell'area circostante e si recano in visita con una certa frequenza, principalmente per effettuare la spesa alimentare, mentre nel weekend troviamo un numero maggiore di visitatori fuori zona.

Dovere di tutti gli operatori e dei proprietari del centro è di versare la propria quota alla società consortile: la gestione a sua volta utilizzerà questi fondi per gestire e amministrare il centro.

Annualmente viene redatto un bilancio preventivo sulle spese da effettuare e un bilancio consultivo di fine esercizio. Il bilancio viene suddiviso in tre macro voci definite tabelle. In ciascuna tabella corrispondono voci diverse così suddivise:

1. Tabella 1. Tutte le voci riguardanti: investimenti materiali e immateriali, assicurazione e gestione del condominio. Le spese riguardanti questa tabella gravano sui proprietari dei muri.
2. Tabella 2. Tutte le voci riguardanti: imposte (rifiuti, IRAP, SIAE ecc.), spese servizi generali (energia elettrica, gas, acqua, pulizie ecc.) e manutenzioni varie. Inoltre è presente una voce riguardante gli investimenti materiali e immateriali da parte degli operatori. Le spese riguardanti questa tabella e la successiva sono a carico degli operatori dei punti vendita.

3. Tabella 3. Tutte le voci riguardanti: promozione e pubblicità del centro, cioè tutte le spese di marketing. In questa tabella è presente anche l'unica voce che non è una spesa, cioè i ricavi delle locazioni temporanee.

Di seguito viene riportato un esempio di Bilancio riclassificato secondo le macroaree definite "Tabelle". In particolare nella Tabella 3, oltre le campagne promo pubblicitarie tradizionali, viene lasciato spazio per ulteriori iniziative.

N°Riga	Codice e descrizione riga	Tab.	Preventivo anno x	Consuntivo anno x	Differenza Cons.-Prev.	Delta %
01-001	Investimenti Imm / Mat	1				
	5 TOTALE INVEST. MAT/IMM TAB 01					
06-001	Assicurazione / Gestione Condominio	1				
	7 TOTALE SPESE TAB 01					
08-001	Investimenti Mat ed Imm Operatori	2				
	10 TOTALE INVESTIMENTI MAT/IMM OPERATORI					
11-001	Tassa raccolta rifiuti solidi	2				
12-001	IRAP/IRES/CCIAA	2				
13-001	COSAP / SIAE	2				
14-001	Imp. Com. Pubbl./AIPA	2				
	15 TOTALE IMPOSTE					
16-001	Canc. Post. Boll. Sped. Var.	2				
17-001	Spese Generali Varie	2				
18-001	Spese Telefoniche e Fax	2				
19-001	Energia elettrica	2				
20-001	Gas per riscaldamento	2				
21-001	Acqua	2				
22-001	Pulizie Ord./Mat. Consum.	2				
23-001	Pulizie Straordinarie	2				
24-001	Sgombero Cartoni / Neve / Pozzi	2				
25-001	Vig. Antinc. Ordinaria	2				
26-001	Vig. Antinc. Straordinaria	2				
27-001	Vigilanza notturna	2				
28-001	Consulenze Leg. Amm. Tecn.	2				
29-001	Gestione distributore	2				
30-001	Amministrazione / Gestione Centro / Assicurazione esposit.	2				
	31 TOTALE SPESE SERVIZI GENERALI					
32-001	Manutenzione porte automatiche	2				
33-001	Manutenzione scale mobili e ascensore	2				
34-001	Manutenzione impianti elettrici	2				
35-001	Manutenzione impianto antincendio / intrusione	2				
36-001	Manutenzione impianto riscald./condiz.	2				
37-001	Manutenzioni fabbr. / Verde int ed est	2				
38-001	Manutenzioni varie/lavori in economia	2				
	39 TOTALE MANUTENZIONI					
40-001	Interessi pass. / (attivi) spese bancarie	2				
	41 TOTALE ONERI PROV FINANZIARI					
	42 TOTALE SPESE COMUNI (TABELLA 2)					
43-001	Cartellonistica stradale	3				
44-001	Elenchi telefonici Seat	3				
45-001	Sponsorizzazioni	3				
48-001	Canone Sito Internet	3				
	Saldi invernali	3				
	San Valentino	3				
	Pasqua	3				
	Primavera	3				
	Estate-Saldi	3				
	Notte Bianca	3				
	Concorso	3				
	Anniversario	3				
	Halloween	3				
	Natale	3				
	Campagna 11	3				
	Campagna 12	3				
	Campagna 13	3				
	Campagna 14	3				
	60 TOTALE PUBBLICITA'					
61-001	Ricavi locazioni temporanee	3				
	62 TOTALE PROMOPUBBLICITARIO (TABELLA 3)					
	63 TOTALE SPESE CONSORTILE (TABELLA 2-3)					
	99 TOTALE SPESE CONSORTILE E PROPRIETA' (TAB. 1-2-3)					

Figura 5. Esempio di Bilancio diviso per Tabelle 1-2-3

Una volta approvato il bilancio preventivo di esercizio, il totale verrà suddiviso tra tutti i soci della società consortile *Piazzagrande*. La quota da versare è differente per ogni socio e questa viene calcolata in proporzione ai metri quadri di ciascun punto vendita, applicando dei correttivi definiti “k” in ciascuna delle tre tabelle. I correttivi hanno un valore superiore a uno nel caso in cui si voglia aumentare il valore del contributo da versare; è inferiore invece se si vogliono applicare delle riduzioni; mentre è uguale a uno se non si vuole applicare nessuna correzione.

In tabella 1 il correttivo definito “k1” utilizza come discriminante il posizionamento. Si distingue tra primo e secondo livello: al piano terra il “k” è uguale a 1, mentre al piano superiore si tiene conto della minore affluenza di visita e il “k” è uguale a 0,9.

In tabella 2 la discriminante è la grandezza del punto vendita:

- superfici 0-200 mq k2 pari a 1
- superfici 201-500 mq k2 pari a 0,95
- superfici 501-800 mq k2 pari a 0,9
- superfici 801-2000 mq k2 pari a 0,8
- superfici 2001-4000 mq k2 pari a 0,7
- superfici superiori a 4001 mq k2 pari a 0,6.

Se non venisse applicata nessuna riduzione ai punti vendita più grandi, la spesa da sostenere risulterebbe troppo elevata, anche perché i costi della tabella 2 solitamente sono circa i due terzi del totale delle spese del consorzio.

I correttivi che vengono applicati in tabella 3 tengono sempre conto della grandezza come discriminante. Incidendo sui costi di marketing, si è ritenuto opportuno applicare dei correttivi più elevati ai piccoli negozi, in quanto si ritiene che questi difficilmente attueranno delle campagne promo pubblicitarie personali al fine di attirare visitatori all'interno del centro, come invece accade per i punti vendita più grandi. I correttivi sono così suddivisi:

- superfici 0-50 mq k3 pari a 1,40
- superfici 51-100 mq k3 pari a 1,20
- superfici 101-400 mq k3 pari a 1,00

- superfici 401-800 mq k3 pari a 0,90
- superfici 801-1500 mq k3 pari a 0,80
- superfici 1501-5000 mq k3 pari a 0,70
- superfici >5001 mq k3 pari a 0,60.

Con questo sistema di divisione delle spese, risulta che i punti vendita di minori dimensioni non godono di nessun tipo di agevolazione. Questa situazione potrebbe sembrare non equa e sfavorire i piccoli operatori con un maggiore carico di spese condominiali. In realtà ridurre le spese ai grandi negozi risulta essere un incentivo per i grandi operatori a rimanere all'interno del centro, con la conseguenza di aumentare il potere attrattivo a vantaggio di tutti gli operatori.

I grandi punti vendita come indicato nella seguente tabella coprono comunque più del 65% del totale delle spese della società consortile.

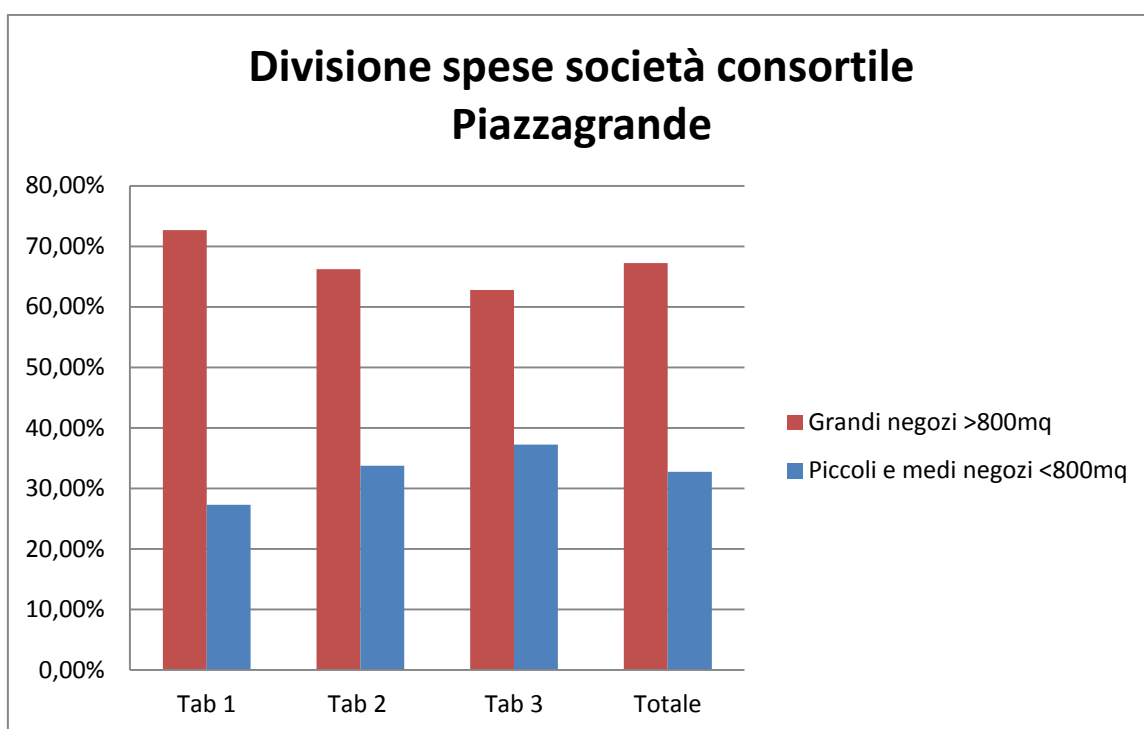


Grafico 3. Divisione spese grandi e piccoli/medi negozi Piazzagrande

3.1.2 La fase iniziale

Il centro commerciale *Piazzagrande* è stato inaugurato nel 1994. Il progetto edilizio è stato studiato e realizzato dal gruppo *Policentro* con un investimento di circa 17 milioni di euro attuali. La commercializzazione dei punti vendita è stata effettuata dalla società, sempre del gruppo *Policentro*, *Mall System* e la gestione fin da subito è stata affidata a *Cogest retail*.

La funzione del management del centro nei primi anni di vita è stata quella di far conoscere il centro a tutto il bacino di utenza che spazia dalla provincia di Padova fino a quella di Venezia. Per i primi anni di vita fino al 1998, più di un terzo del budget era investito nel marketing. Le campagne di marketing venivano proposte nei periodi corrispondenti a: saldi invernali, carnevale, festa della donna, Pasqua, saldi estivi, rientro a scuola, patrono del paese e Natale. In quegli anni il centro non poteva essere aperto tutte le domeniche ma aveva un numero massimo di aperture domenicali e queste venivano distribuite durante tutto il mese di dicembre e nel periodo dei saldi. Le campagne di marketing sono prettamente di tipo pubblicitario, gran parte del budget della tabella 3 serve a ricoprire le spese di pubblicità in quotidiani, radio, manifesti, affissioni e cartellonistica stradale. Lo scopo era di far conoscere l'esistenza del centro commerciale a tutta la popolazione del bacino di utenza. I giornali e le stazioni radio utilizzate coprivano tutto la città e la provincia di Padova e anche le province di Venezia, Rovigo e Vicenza. Le campagne di marketing non si limitavano comunque a un'azione di semplice pubblicità ma venivano proposte assieme ad alcuni eventi. Gli eventi proposti si strutturavano in una giornata (abituamente la domenica) con la presenza di un ospite. Quest'ultimo era un personaggio famoso solitamente del mondo dello spettacolo o dello sport. L'utilizzo di un ospite comportava nuovi visitatori: il loro scopo primario non era quello di fare acquisti ma di incontrare il loro beniamino. La formula dell'ospite è un'iniziativa di marketing che è stata molto utilizzata negli anni Novanta, non solo nel centro commerciale *Piazzagrande*, ma da moltissimi centri in tutta Italia come unica iniziativa di marketing. Le proposte promo pubblicitarie di *Piazzagrande* non si esauriscono con la formula dell'evento-ospite; fin da subito il management del centro ha cercato, oltre ad aumentare il numero di visitatori, di

fidelizzare i clienti al centro commerciale e di farne aumentare la redditività. Con redditività intendiamo il valore della spesa media di ciascun visitatore. Per fare questo, ogni anno veniva proposto un concorso a premi. Le modalità e i premi variavano di anno in anno ma sostanzialmente il funzionamento era semplice: maggiori erano gli acquisti all'interno del centro maggiori erano le probabilità di vittoria. L'importanza del concorso è aumentata progressivamente come dimostra il seguente grafico che indica quanto veniva investito nella voce "concorso" in confronto a tutte le altre spese pubblicitarie.

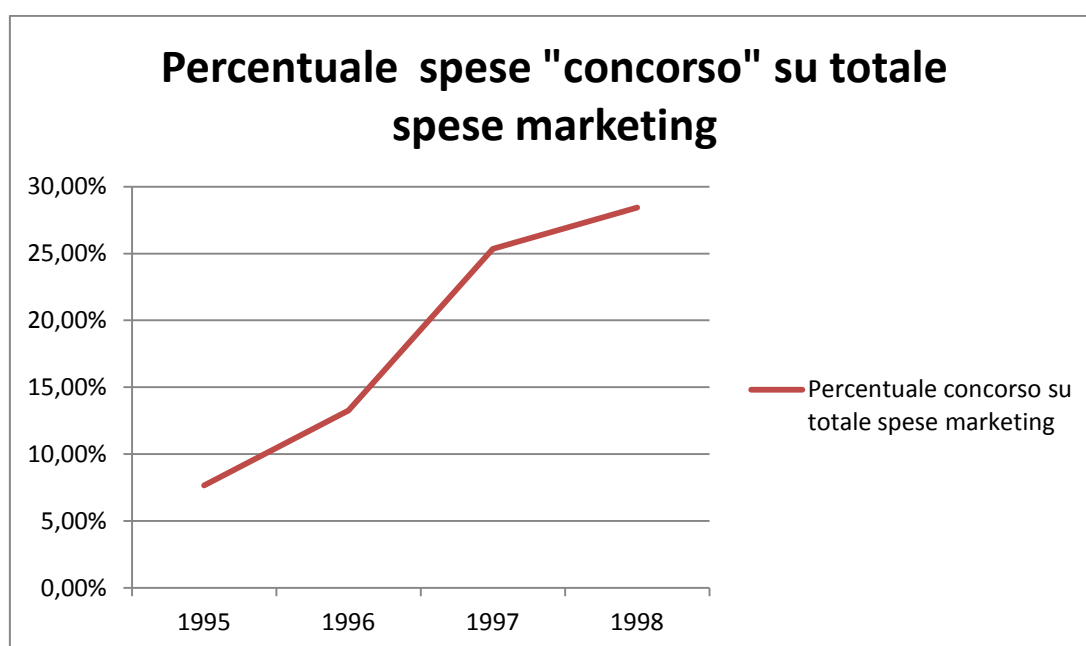


Grafico 4. Percentuale spese concorso su totale spese marketing *Piazzagrande*

Vengono inoltre creati degli eventi in collaborazione (co-marketing) con alcuni punti vendita del centro commerciale. Viene proposta annualmente una sfilata di moda all'interno della galleria e i capi indossati dai modelli provengono da nuove collezioni dei singoli punti vendita.

I primi anni di vita sono caratterizzati anche da tentativi che non sempre portano al successo. Un esempio è il tentativo di accoppiare all'immagine del centro una mascotte rappresentante un canguro: il *Canguro Arturo*. La scelta di utilizzare un pupazzo come

testimonial per richiamare il centro non risulta efficiente e nell'anno 1998 la sua figura scompare e in futuro non verrà utilizzata più nessuna mascotte.

Ogni anno viene festeggiato l'anniversario di apertura del centro, durante questi anni la formula prevedeva l'evento con un ospite e il classico taglio della torta da dividere con tutti i visitatori. Inoltre in concomitanza dei mondiali di calcio del 1998 sono stati posizionati megaschermi all'interno, per permettere ai visitatori, in particolare agli uomini, di vedere la partita mentre la propria famiglia fa shopping. Per la comunità di Piove di Sacco la costruzione di un centro commerciale nel proprio territorio inizialmente era vista come qualcosa di negativo. La popolazione immaginava il centro, estraneo alla comunità, come un semplice luogo di consumo. Tuttavia il management del centro fin da subito ha cercato di integrarsi con la "collettività della Saccisica" permettendo alle associazioni locali di tipo culturale e sociale, di usufruire degli spazi della galleria per mostre o esposizioni temporanee. Durante questi anni una parte delle risorse promo pubblicitarie è stata investita al fine di sponsorizzare squadre sportive locali. Questa scelta di marketing è stata voluta, più che per aumentare la visibilità del centro, per migliorarne l'immagine presso i pionesi. La presenza del nome *Piazzagrande* nelle magliette dei giocatori o nelle palestre rendeva il centro partecipe della vita cittadina, così, con il passare del tempo non era più visto come un luogo estraneo ma come un punto di ritrovo per la comunità.

3.1.3 La fase recente

Agli inizi del nuovo secolo il centro *Piazzagrande* è una realtà affermata, non per questo il ruolo del marketing perde d'importanza anche perché nel bacino di utenza si affacciano nuovi competitor. Nel novembre 2003 viene inaugurato il centro commerciale *Le Brentelle* a Sarmeola di Rubano, a circa quaranta minuti da Piove di Sacco, che viene poi ampliato nel 2009 ed oggi conta circa 60 negozi e 22.000 mq di GLA; nell'ottobre 2006 viene inaugurato il centro commerciale *Ipercity* con circa 60 punti vendita e circa 24.000 mq di GLA situato a meno di mezz'ora di distanza da *Piazzagrande*; infine, sempre ad una distanza non superiore ai trenta minuti, nell'aprile

2014 è stato inaugurato il centro *Nave de Vero*, a Marghera in provincia di Venezia, con una grandezza di oltre 55.000 mq e circa 120 punti vendita. Inoltre vengono aperti altri centri commerciali più distanti ma che comunque influenzano la clientela di *Piazzagrande*.

La parte del budget destinata alla tabella 3, quella prettamente riferita al marketing, diminuisce se rapportata alle quote da destinare alle tabelle 1 e 2 come indica il seguente grafico.

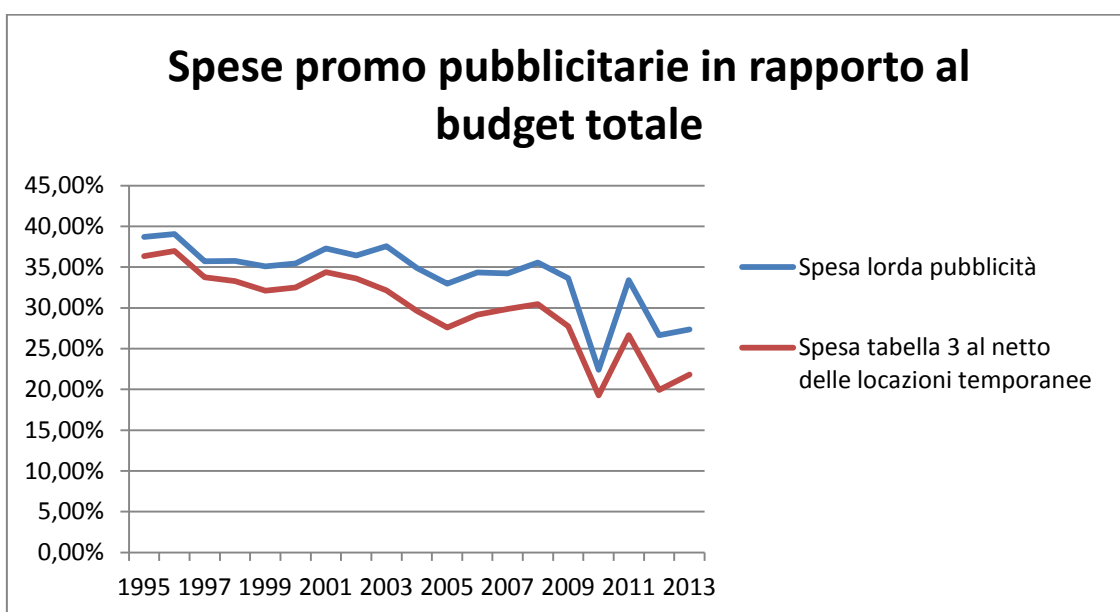


Grafico 5. Spese marketing in rapporto al totale *Piazzagrande*

Il grafico 5 mostra come la quota sia progressivamente diminuita e abbia raggiunto il suo valore minimo nel 2010. I motivi sono sostanzialmente ricollegabili all'accrescimento della spesa di tabella uno e due. Complice un aumento della tassazione, dei costi dell'energia e delle opere di manutenzione. La diminuzione che si nota nel 2010 è dovuta alle spese di restyling che sono state inserite in tabella 1 ed hanno fatto aumentare il totale del bilancio consultivo di fine esercizio.

Il grafico 6 mostra l'andamento delle spese della tabella 3 e della somma delle tabelle 1 e 2 in rapporto alla loro media. Notiamo come le spese di marketing abbiano seguito un trend costante nel tempo mentre i costi legati alle tabelle 1 e 2 sono aumentati.

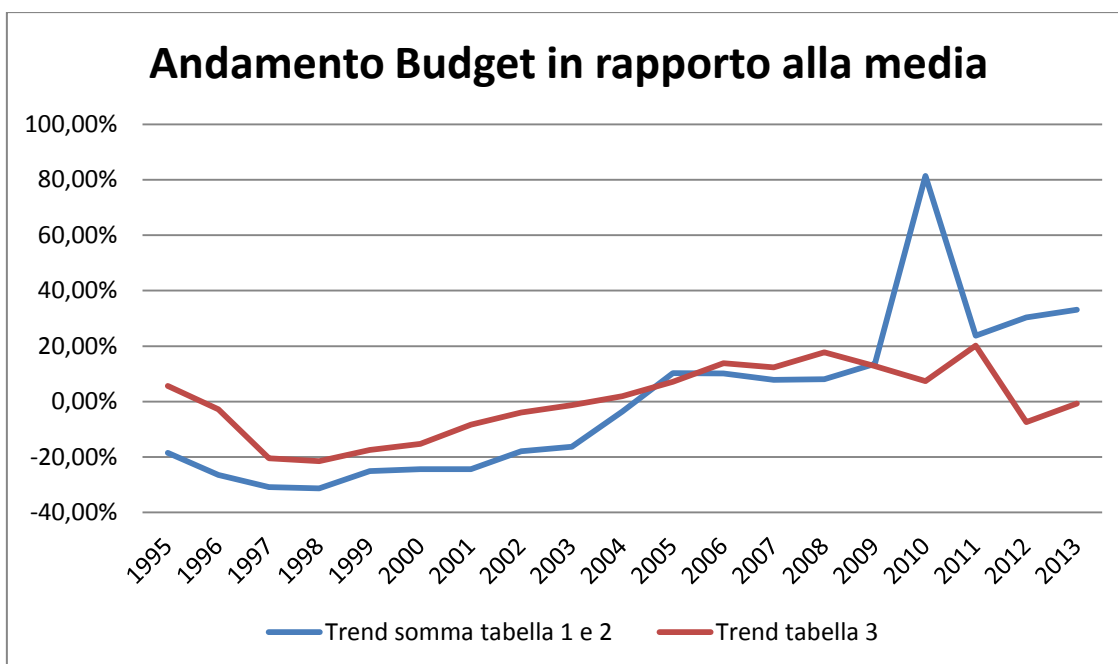


Grafico 6. Andamento spese in rapporto alla media *Piazzagrande*

Importante sottolineare che in tabella 3 è presente l'unica voce che rappresenta un ricavo nel totale del budget della società consortile. La società *Piazzagrande* è senza scopo di lucro, non può quindi distribuire profitti; il management ha deciso fin da subito, di investire tutti gli incassi provenienti dalle locazioni temporanee come finanziamento per le operazioni promo pubblicitarie. Con il passare del tempo i profitti delle locazioni temporanee sono aumentati per due motivi principali: immagine e formula vincente. Con questo ci riferiamo all'appeal che ha il centro nei confronti dei visitatori come un unico organismo ben inserito nella società: ciò ha invogliato le aziende a essere presenti in galleria. Il posizionamento all'interno di *Piazzagrande* si è rivelato essere una formula vincente per le imprese, le quali, riescono ad aumentare la loro visibilità e si trovavano in posizione monopolistica all'interno del centro. Infatti, il regolamento interno, vieta alle aziende che utilizzano la galleria come spazio espositivo di entrare in concorrenza tra loro e con i negozi del centro.

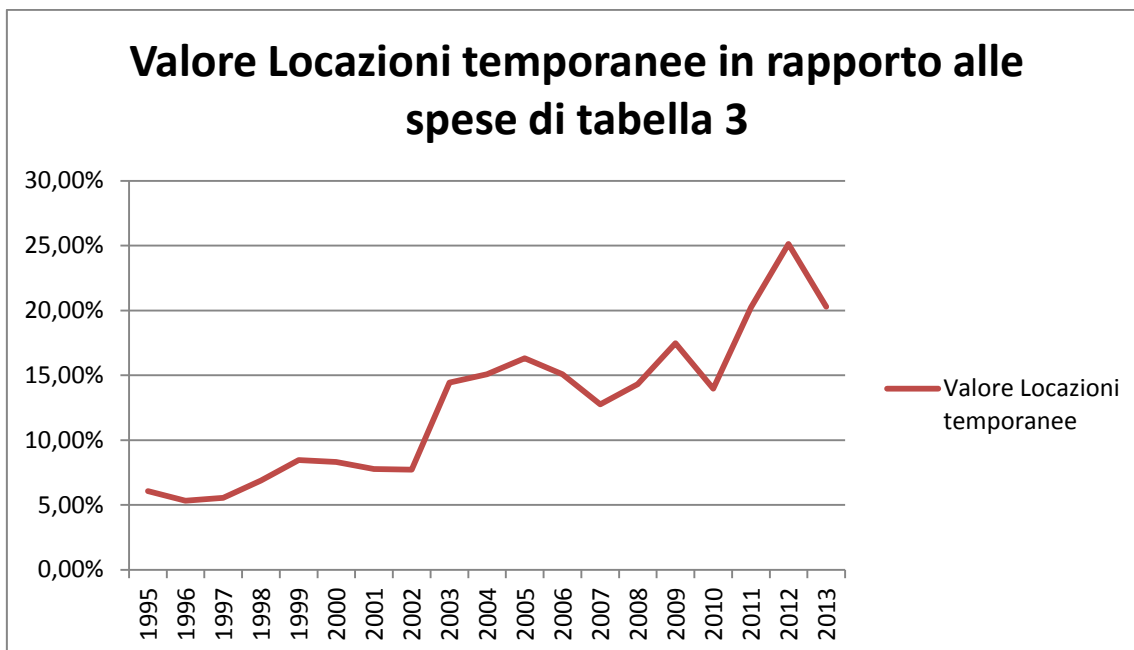


Grafico 7 Valore locazioni temporanee Piazzagrande

Il marketing proposto per il nuovo secolo è un marketing più innovativo e dinamico. In rapporto ai primi anni viene mantenuta e ampliata la formula del concorso a premi. Il concorso viene proposto annualmente nel periodo autunnale e dal 2012 viene proposto anche in primavera. Le modalità del concorso variano di anno in anno ma possiamo identificare tre diverse tipologie:

- Concorsi con premi a estrazione finale. La modalità del concorso prevede che, a fronte di un importo minimo di spesa, a ciascun cliente spetta un'apposita cartolina, con la quale ha la possibilità di partecipare al sorteggio di vari premi. L'estrazione del vincitore avviene nella giornata conclusiva del concorso.
- Concorsi con premi immediati. La modalità prevede che a ogni cliente a fronte di un acquisto minimo, spetta un gettone o simili, con il quale ha la possibilità di giocare in appositi apparecchi (macchine simili a slot-machine o roulette) e conoscere subito se si è aggiudicato una vincita.
- Concorsi con premi sicuri. In questa tipologia la vincita non è più legata a un gioco di probabilità ma il premio viene garantito a seguito di alcuni comportamenti del cliente, ad esempio: i primi clienti a effettuare una spesa con un importo minimo nel corso di una o più giornate.

Queste tipologie solitamente vengono combinate tra loro, ad esempio un concorso con vincita immediata può prevedere per i non vincitori la possibilità di partecipare a un'estrazione finale di ulteriori premi. *Piazzagrande* dal 2002 non ha più utilizzato la formula del semplice concorso a premio finale perché coinvolgeva poco il cliente, mentre ha proposto con modalità di anno in anno diverse, giochi a vincita immediata o sicura. Negli ultimi anni ha inoltre proposto vari concorsi dalla vincita sicura che premiavano i primi clienti della giornata oppure, come nel concorso presentato sia nel 2004 sia nel 2005, premiava tutti i clienti che effettuavano almeno un acquisto in ciascun piano del centro con un importo minimo stabilito nella fascia oraria dalle 20:00 alle 21:00. Questo tipo di concorso ha incentivato gli acquisti nell'orario serale del centro. Tutti i concorsi di *Piazzagrande* hanno adottato la formula di premiare i vincitori con buoni spesa da utilizzare liberamente in qualsiasi negozio del centro. Questa scelta è stata fatta perché risulta più attrattiva per il cliente il quale, nel caso di vincita, aveva la possibilità di esprimere le proprie preferenze.

Nel 2006 il marketing ha proposto un evento notturno con la *Notte Bianca*. L'evento prevedeva l'apertura straordinaria del centro fino a mezzanotte e la serata si concludeva con la speciale partecipazione di un ospite. La formula è risultata vincente e l'evento è stato successivamente riproposto anche più volte durante gli anni successivi, perfino in concomitanza con il giorno d'inizio dei saldi. La *Notte Bianca*, oltre a dare la possibilità alla clientela abituale del centro di prolungare gli acquisti, attira i visitatori più giovani che escono molto più frequentemente la sera in cerca di svago. Il giorno d'inizio dei saldi prolungare il periodo di apertura fino alla mezzanotte è una modalità per attirare il consumatore moderno, che tende a concentrare i propri acquisti nei periodi che prevedono sconti.

La forma architettonica del centro prevede una grande piazza esterna (da qui difatti il nome *Piazzagrande*) nella zona frontale all'ingresso centrale. Questa zona viene utilizzata i primi giorni di giugno dall'anno 1999, in corrispondenza al quinto anniversario dell'inaugurazione del centro, per insediare una tensostruttura temporanea. Lo scopo di questa installazione è stato quello di creare uno spazio dove poter posizionare stand gastronomici e piste da ballo. Grazie alla costruzione di tale struttura, il management ha creato l'evento denominato *Festival Piazzagrande* che veniva proposto durante l'orario di chiusura del centro. Così per tre giorni ogni sera la piazza

esterna diventava una festa popolare con musica dal vivo, esibizioni e stand gastronomici. Lo scopo non era quello di attirare visitatori all'interno del centro, ma piuttosto di festeggiare l'anniversario di *Piazzagrande* insieme alla comunità. La definizione di centro di quartiere rispecchia pienamente le caratteristiche di questo shopping center e, grazie a questo evento, la dimensione comunitaria del centro raggiunge la sua massima espressione.

Oltre al *Festival Piazzagrande* il management ha proposto e propone tuttora altri eventi rivolti maggiormente alla comunità di Piove di Sacco coinvolgendo in particolare scuole e associazioni sportive. A marzo 2011 è stato proposto un evento riservato alle scuole. L'evento si svolgeva nelle mattinate infrasettimanali del mese di marzo: nelle gallerie del centro sono stati realizzati giochi e laboratori interattivi, dove il tema riguardava "l'era glaciale" in cui gli studenti, in collaborazione con i paleontologi del Museo di scienze naturali di Padova, effettuavano degli esperimenti formativo-educativi. Dal punto di vista sportivo *Piazzagrande* dal 2001 utilizza la piazza esterna per insediare strutture ginniche dove organizza tornei o esibizioni di fitness nel periodo estivo.

Rispetto ai primi anni si nota un'evoluzione importante nel campo del marketing, non solo con riferimento agli eventi ma anche ai mezzi di comunicazione promo pubblicitari, grazie alle innovazioni tecnologiche.

I mezzi utilizzati per pubblicizzare il centro vengono aggiornati alle esigenze del nuovo millennio: si sviluppano il sito internet e *Facebook*. Gli annunci pubblicitari non sono più acclamati esclusivamente da carta stampata e da stazioni radio ma vengono implementati da advertising su siti esterni a quello di *Piazzagrande*. Nel periodo precedente ai saldi estivi del 2011 il centro ha organizzato una campagna di marketing non convenzionale (ambient marketing) mirata a rafforzare il marchio "*Piazzagrande*" e capace di giocare con il pay off del centro commerciale "grande in tutto". L'iniziativa consisteva nell'installare in punti strategici della città, all'insaputa della popolazione, dei "monumenti" giganteschi: oggetti di uso comune acquistabili tutti i giorni dai clienti dello shopping center, come una sedia gigantesca, una forchetta, una grossa scarpa, una matita, una tazzina di caffè ecc. Questi oggetti, venivano posizionati giorno dopo giorno in punti predefiniti del territorio ed erano accompagnati da alcune "parole chiave"

(Piazza, grande, in, tutto ecc.) che nell'arco di un paio di settimane hanno svelato il nome dell'autore dell'iniziativa: *Il Centro Commerciale Piazzagrande*.

Il prestigio acquisito dal centro nel corso del ventunesimo secolo ha invogliato diverse multinazionali come *Coca-Cola*, *Citröen*, *SanGemini* a sfruttare l'appeal di *Piazzagrande* per strutturare eventi in co-marketing con lo shopping center. La possibilità di creare eventi con questa modalità permette un abbattimento dei costi per la società consortile.

Fino agli anni 2000 la galleria veniva decorata con apposite installazioni e addobbi principalmente durante le festività di Pasqua e Natale, con il nuovo secolo il centro viene ornato con scenografie anche durante l'estate e halloween. In questa maniera si trasmette un'immagine più dinamica, allegra e colorata.

3.1.4 I Guinness World Record

Una peculiarità che ha caratterizzato quattro eventi di *Piazzagrande* è di aver ottenuto per ciascuno di essi un Guinness World Record. Il primo di questi eventi riguardava la realizzazione del panino più grande del mondo nel 2008. L'evento ha avuto luogo su spazi sia interni sia esterni del centro, visto la grandezza dell'opera da realizzare, con una grande partecipazione anche dei media locali. Il secondo record è avvenuto durante la *Notte Bianca* del 2010 nel mese di luglio dopo poche settimane dal restyling dell'edificio. Il record ottenuto riguarda lo *spritz* più grande del mondo. La bevanda, una volta omologato il record, è stata offerta a tutti visitatori del centro. Questa operazione di marketing è stata studiata per attirare il visitatore della fascia d'età compresa tra i diciotto e i trenta anni facendo leva sull'orario notturno e sulla degustazione dello *spritz*, bevanda molto gradita tra i giovani. Il terzo tentativo di record è avvenuto nell'anno 2011 nel periodo pasquale con la tavoletta di cioccolato più grande del mondo. Per l'occasione, sono stati coinvolti i bambini del territorio. Infatti, nella settimana antecedente la Pasqua, all'interno del Centro, i bambini presenti sono stati invitati a personalizzare con dei messaggi benaugurali alcuni biglietti pasquali. I

cartoncini pasquali sono stati inoltre consegnati presso le scuole elementari di Piove di Sacco affinché venissero decorati e personalizzati: per ogni biglietto che è stato riconsegnato al Centro, è stato dato in omaggio un uovo di Pasqua decorato a mano con allegato un invito a partecipare alla premiazione finale dei tre biglietti di Pasqua più belli e quindi alla degustazione della tavoletta di cioccolato. Una volta omologato il record sono stati messi in vendita sacchetti di cioccolato e il ricavato è stato devoluto all'associazione ONLUS P.U.P.I, che ha come socio fondatore il calciatore di fama internazionale Xavier Zanetti. Quest'ultimo per l'occasione è stato ospite d'eccezione al centro. Per dare massimo risalto all'iniziativa, oltre ad utilizzare i quotidiani locali, è stato utilizzato un mensile nazionale diretto ai docenti di tutte le scuole italiane. L'ultimo Guinness World Record è stato effettuato a fine luglio del 2014 in occasione del ventesimo anniversario del centro commerciale. Poiché l'evento da celebrare era un compleanno è stato scelto di preparare una particolare torta di compleanno: il dolce *tiramisù* più grande del mondo. Per l'occasione la campagna marketing ha avuto un carattere multietnico pubblicizzando l'evento con manifesti e volantini anche in lingua cinese in particolari zone di Padova e provincia. In questo modo si è puntato al target della comunità asiatica di Padova e provincia che è stimata essere di circa seimila abitanti.¹⁴

I vantaggi a livello promo pubblicitario di creare un evento legato al mondo dei Guinness World Record risiedono, oltre che nell'affluenza di visitatori il giorno del tentativo di record, anche nella diffusione della notizia sia prima sia dopo il verificarsi dell'evento da parte dei vari mass media.

Il successo complessivo del marketing di *Piazzagrande* si può notare nel grafico delle affluenze degli ultimi sette anni che ha visto un aumento continuo di affluenze fino a superare il tetto dei tre milioni di visitatori nel 2013, nonostante il periodo di crisi e l'aumento di competitor. Negli anni precedenti al 2007 il sistema di conteggio dei visitatori era differente e meno preciso; quello odierno invece sfrutta dei sistemi a doppia misurazione che permettono di riconoscere se un visitatore sta entrando oppure uscendo dall'edificio. L'aumento successivo avvenuto dal 2012 a seguire è stato

¹⁴ <http://www.tuttitalia.it/veneto/provincia-di-padova/statistiche/cittadini-stranieri/repubblica-popolare-cinese/>

influenzato dal maggior numero di aperture del centro, complice la legge che permetteva l'apertura ogni domenica.

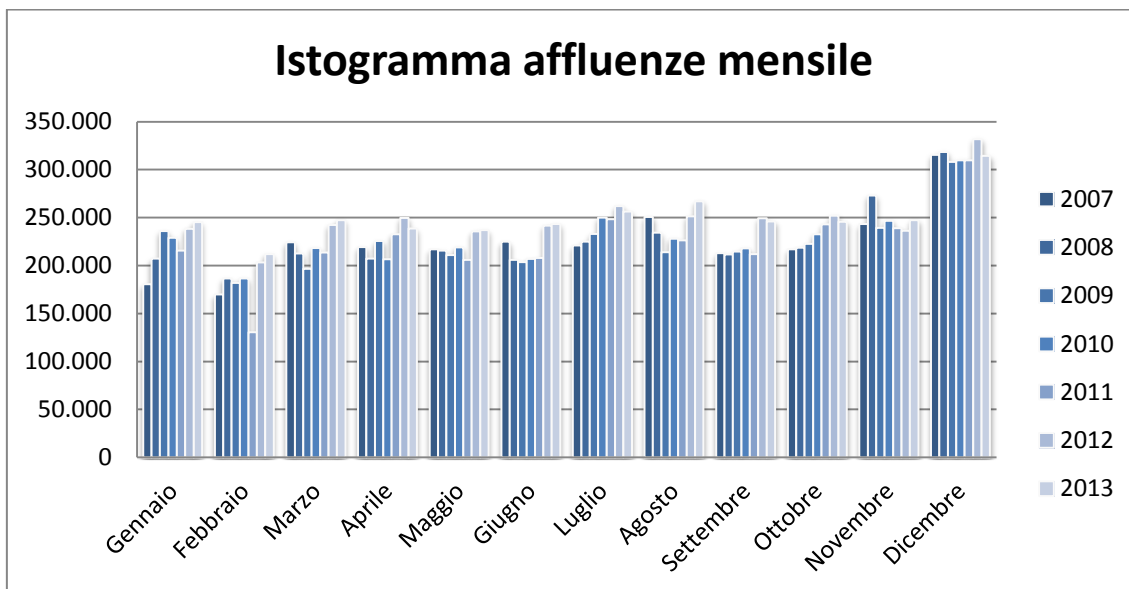


Grafico 8. Affluenze mese per mese *Piazzagrande*

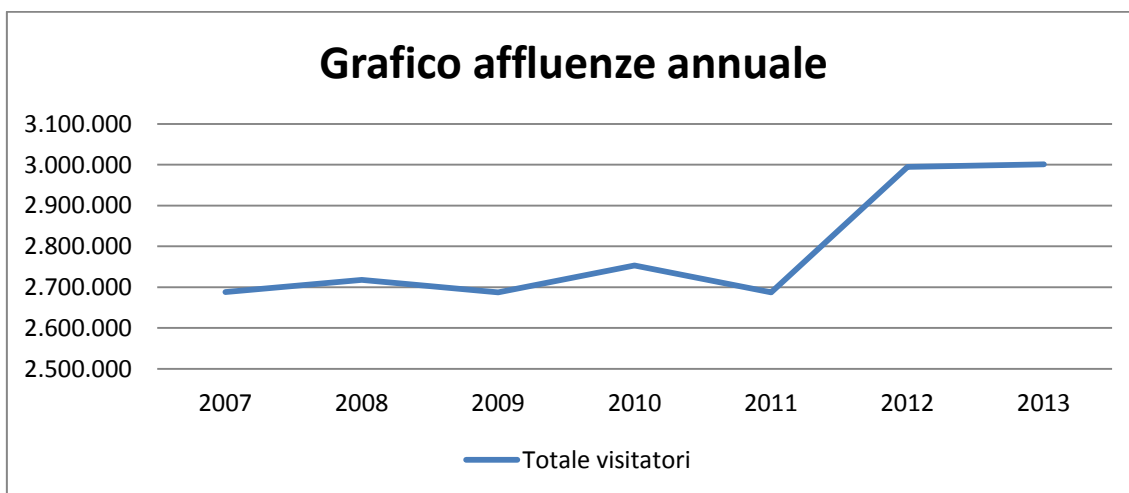


Grafico 9. Affluenze anno per anno *Piazzagrande*

3.2 Le Piramidi

Il centro commerciale *Le Piramidi* si trova a Torri di Quartesolo, un comune di quasi dodicimila abitanti situato a dieci chilometri dal centro di Vicenza.

Il centro si trova nella zona commerciale del paese in prossimità della strada statale 11 che collega Padova con Vicenza, e dell'intersezione tra l'autostrada A4 Milano Venezia e l'A31 che collega la provincia di Rovigo a quella di Vicenza. La localizzazione del centro è di tipo extraurbano. Il bacino di utenza raggiunge l'isocrona di 40 minuti oltre la quale quest'area il potere attrattivo di *Piramidi* risulta medio basso e influenzato da altre strutture. All'interno del bacino di utenza sono presenti, oltre la provincia di Vicenza che viene interamente inglobata, anche le provincie di Padova Verona e in minore parte anche Venezia e Treviso. Le altre isocrone sono meglio raffigurate nella figura sottostante.

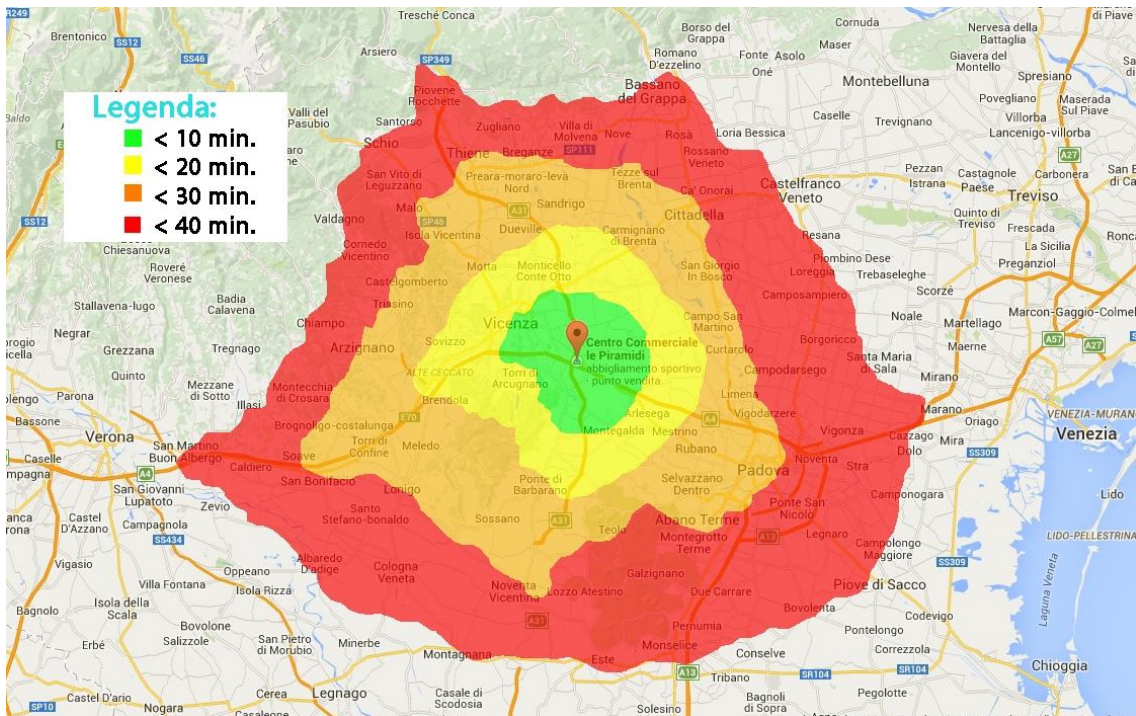


Figura 6. Isocrone *Piramidi* a concorrenza nulla

Il target principale del Centro risulta costituito da persone giovani raggruppate in nuclei familiari di quattro componenti e in netta prevalenza di nazionalità italiana. La

propensione all'acquisto si concentra nella fascia di età 36-45 anni. Il Centro si caratterizza inoltre per una frequenza di visita media e bassa, con una fascia importante di clienti occasionali che si concentra nei fine settimana e che provengono anche da altre province. Il tempo di permanenza all'interno della struttura è tendenzialmente lungo con più di un terzo della clientela che si ferma oltre le due ore. Il Centro Acquisti *Le Piramidi* viene inoltre percepito come una struttura di qualità che garantisce un'ottima offerta commerciale e un adeguato standard di pulizia, ordine e servizi.

3.2.1 Il centro

Lo shopping center si sviluppa su tre livelli, con 150 punti vendita distribuiti in 44.800 mq di GLA, rientra nella categoria dei grandi centri commerciali e segue il modello di tipo americano. L'edificio ha una forma simile a una "Y" e al suo interno sono presenti due piazze. La struttura è una multiproprietà e tutti gli operatori e i proprietari sono obbligatoriamente associati alla *società cooperativa P.P.V. Promozioni Polivalenti Venete*. La società *P.P.V.* inizialmente si occupava dell'amministrazione e della gestione del centro ma è stata sostituita dopo tre anni dalla società esterna *Cogest retail* di Milano. Il motivo che ha portato un cambio di gestione a favore di un ente esterno è stato una decisione della maggioranza dei soci della cooperativa che temevano un elevato conflitto d'interesse e un abuso di potere se la gestione fosse rimasta interamente composta di soci. Il potere affidato alla società di gestione non è assoluto ma subordinato alle decisioni dei soci. Il potere dei soci quindi viene esercitato annualmente con l'approvazione del bilancio preventivo e consultivo di fine esercizio e ogni tre anni con la nomina dei componenti del consiglio di amministrazione. Il C.d.A. affianca la società di gestione, è composto di un numero variabile da tre a undici componenti, la carica di ciascun consigliere ha una durata di tre anni e può essere rieletto per massimo altre due volte per un totale limite di nove esercizi consecutivi. Nella prima riunione i consiglieri eleggono tra di loro un presidente e un vicepresidente.

L'edificio si struttura su tre piani: il piano terra e il primo piano sono di uguali dimensioni circa 20.000 mq ciascuno; mentre il secondo piano (o terzo livello) è più piccolo con un GLA di circa 4.000 mq. Il terzo livello presenta un food and entertainment court con due ristoranti e una sala giochi.

I punti vendita più grandi sono:

- *Ovvio*. Negozio di arredamento e beni per la casa situato al secondo livello ha una superficie netta di 7.039,55 mq è il punto vendita più grande del centro e l'unico che vende arredamento.
- *Iper Copca*. Ipermercato situato al primo livello ha una superficie di 3.736,00 mq è l'unico negozio della grande distribuzione organizzata.
- *Smart*. Negozio di abbigliamento uomo donna situato al secondo livello ha una superficie totale di 2.527,60 mq.
- *Pittarello*. Negozio di calzature e accessori moda situato al primo livello la superficie è composta da due punti vendita divisi per un totale di 2.463,58.
- *For Fun*. Sala giochi situato al terzo livello ha una superficie di 1.881,06 mq.
- *Dynasty Wok Sushi*. Ristorante con cucina tipica asiatica situato al terzo livello ha una superficie di 1.128,68 mq.
- *Sportler*. Negozio di abbigliamento e articoli sportivi situato al primo livello ha una superficie di 1.856,39 mq.
- *Unieuro*. Negozio di piccoli e grandi elettrodomestici situato al primo livello ha una superficie di 1.616,32 mq.

Si possono definire àncore, anche se non sono le uniche; i negozi presenti nel precedente elenco. Infatti, *Le Piramidi* ha un grande potere attrattivo nei confronti dei visitatori non solo per questi punti vendita ma per l'intero insieme di merchandising mix offerto. Giocano, infatti, un ruolo fondamentale, oltre ai vari negozi di abbigliamento, tutte le gioiellerie presenti.

Vicenza è conosciuta anche come la "*Città dell'oro*" per la tradizione millenaria di orafi e gioiellieri. Attualmente Vicenza è la capitale italiana della lavorazione dell'oro e sede della fiera *VicenzaOro*, una delle più importanti a livello mondiale per l'industria orafa.

Le Piramidi è fin da subito divenuta un'ottima vetrina per gli artigiani locali e brand nazionali e internazionali e al suo interno sono presenti tra gioiellerie, oreficerie,

bigiotterie e orologerie tredici punti vendita. Il livello di concorrenza interno non è tuttavia troppo elevato perché ciascun orefice offre prodotti diversi differenziandosi, oltre che nei brand proposti, anche nella fascia di prezzo. All'interno del centro acquisti, visto l'elevato numero di punti vendita, esiste una concorrenza interna tra negozi in particolare nel settore della moda: circa un terzo delle insegne commercializza beni legati all'abbigliamento o alle calzature. I negozi restanti sono così suddivisi: diciannove sono destinati a beni per la persona, sedici offrono servizi di ristorazione, sedici offrono servizi generali (tabaccheria, solarium, ottica, clinica dentale ecc.) e sette beni per la casa.

La maggioranza dei negozi è di piccole dimensioni: i punti vendita con una dimensione inferiore a 300 mq sono più dei quattro quinti del totale dei negozi.

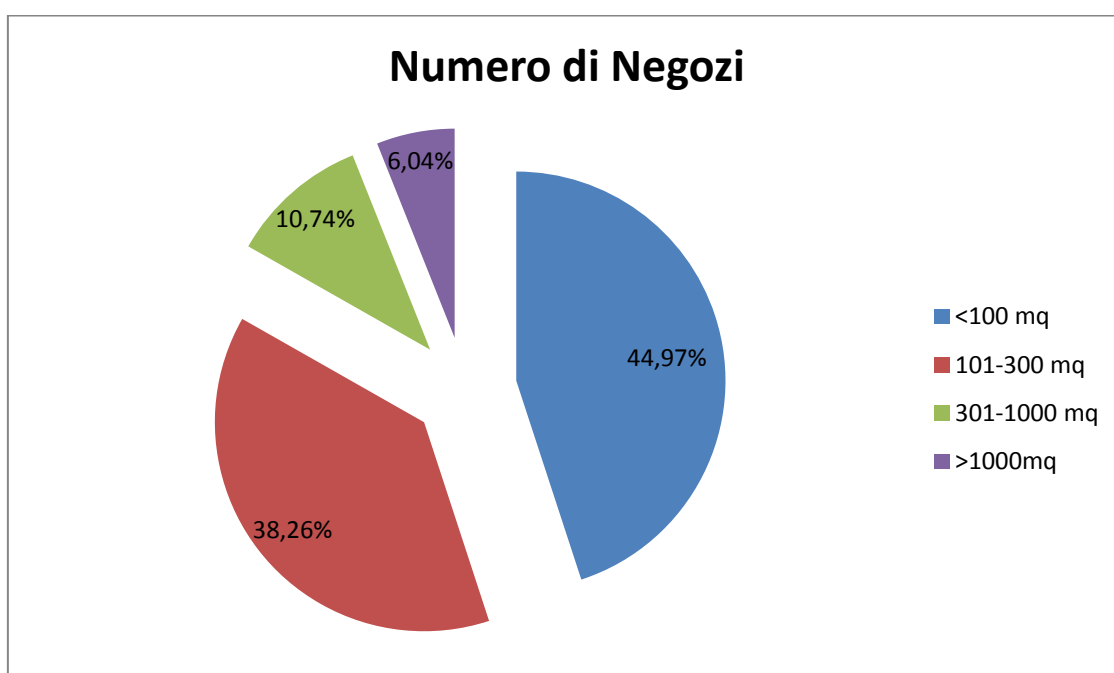


Grafico 10. Numero e dimensione negozi *Piramidi*

Il totale del GLA è distribuito per meno della metà alle grandi superfici, i negozi di medie dimensioni occupano circa il 21% della superficie mentre il restante, che rappresenta quasi un terzo della metratura, è destinato ai punti vendita con dimensioni inferiori a 300 mq.

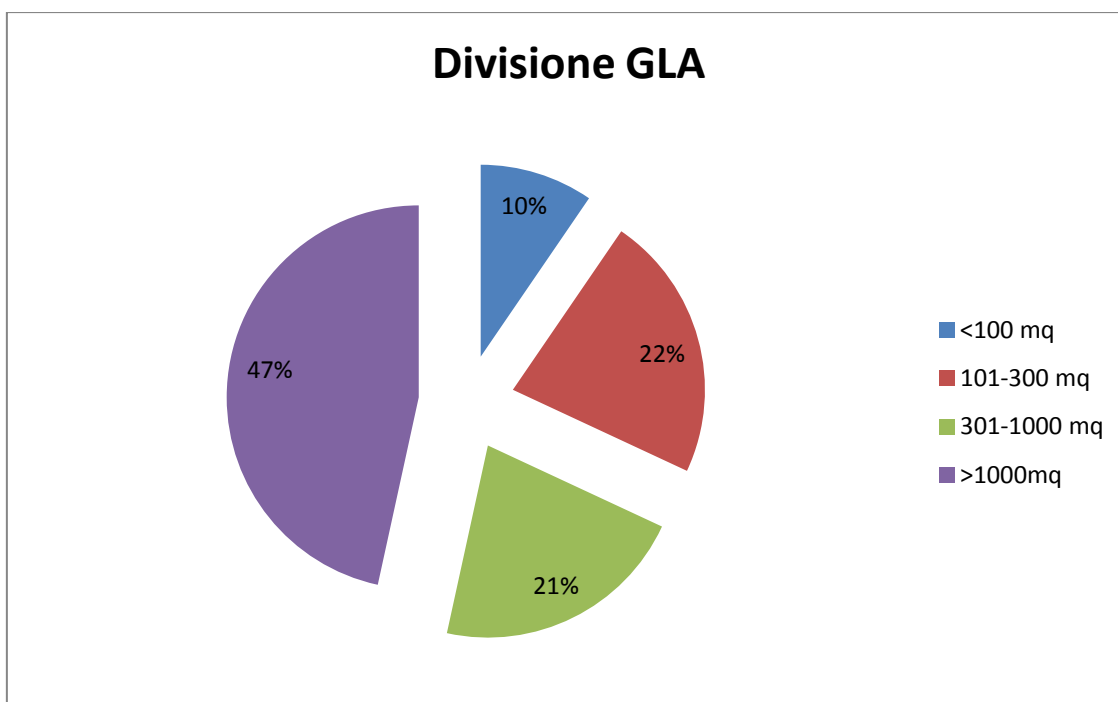


Grafico 11. Divisione GLA per negozi *Piramidi*

La presenza di un numero così elevato di piccoli negozi e la loro distribuzione all'interno dell'edificio sono una caratteristica peculiare del centro vicentino che lo rendono molto più vicino al concetto di centro cittadino storico.

La posizione periferica e la dimensione del centro commerciale attirano maggiormente un visitatore da zone distanti, in particolare nei giorni festivi. Durante i giorni lavorativi, a differenza dei centri come *Piazzagrande* dove il visitatore infrasettimanale è quasi interamente composto di abitanti della zona limitrofa con lo scopo effettuare la spesa alimentare, presso *Le Piramidi* la percentuale di questi visitatori è nettamente inferiore a favore di clienti che acquistano principalmente beni durevoli. I motivi sono da imputarsi principalmente a due cause: il basso numero di abitanti dei paesi vicini e le dimensioni contenute dell'ipermercato. Tuttavia un elevato numero di visitatori settimanali è rappresentato dai lavoratori della zona che utilizzano i punti di ristorazione durante la pausa pranzo.

Un altro fattore che differenzia i clienti del centro vicentino rispetto a quello padovano è la disponibilità finanziaria. Visto il cospicuo numero di gioiellerie, la presenza di una clientela con un'elevata disponibilità economica è maggiore.

Al momento dell'inaugurazione la zona circostante al centro era per lo più vuota, con la presenza solo di qualche capannone industriale. Con il rafforzarsi dell'immagine del centro, che ha portato un elevato numero di visitatori, molte imprese commerciali hanno utilizzato la zona circostante per insediare grandi attività di vendita al dettaglio. I capannoni divenivano stabilimenti commerciali. I primi insediamenti non entrano in concorrenza con i negozi del centro e vanno a colmare alcune lacune dell'offerta, sono stati edificati in primis: un cinema, un negozio di bricolage, un concessionario d'auto, una palestra e un hotel. Il management del centro non ha nessun potere nei confronti delle scelte di marketing mix esterne, vediamo dunque insediarsi concorrenti in particolare nel settore dell'arredamento. Oltre a diversi negozi di arredamento e beni per la casa, all'esterno troviamo negozi di abbigliamento e articoli sportivi, un supermercato e un negozio di piccoli e grandi elettrodomestici. Un posizionamento esterno al centro di tali punti vendita non comporta gli stessi vantaggi in particolare se viene offerta la stessa categoria di prodotti. Una prova di ciò è stata la chiusura del negozio di elettrodomestici *Trony* dopo soli due anni di attività. Il negozio era situato a una distanza di 140 metri dall'ingresso numero sette di *Piramidi* e vantava una grandezza quasi tre volte superiore al concorrente interno al centro, con un livello di prezzi simile e un maggiore assortimento. La causa principale che ha portato la chiusura del punto vendita è da imputarsi a un minore vantaggio competitivo che comporta trovarsi all'esterno dello shopping center nel caso di vendita di prodotti simili.

Nel caso invece di negozi con una merceologia differente e non presente all'interno di *Piramidi*, ciò risulta essere un vantaggio oltre che per il punto vendita, anche per il centro stesso, perché aumenta il potere attrattivo della zona. Attualmente l'intera area viene spesso indicata come "*Parco Commerciale Le Piramidi*", vista l'elevata concentrazione di attività commerciali, aumentando il prestigio dello shopping center.

Al pari di *Piazzagrande* anche *Piramidi* utilizza un sistema di divisione delle spese per quote di metratura posseduta, definite millesimi; resta invariata anche la divisione delle voci delle spese raggruppate nelle macroaree definite tabella uno, due e tre. Come nel

centro padovano, vengono applicati dei correttivi definiti “k” per rendere la divisione delle spese più equa tra i vari soci. Diverso invece è il numero di correttivi applicati che sono maggiori per un totale di sei. Questa scelta è dovuta al fatto della diversa architettura dell’edificio e dalle maggiori dimensioni. I correttivi vengono così suddivisi:

1. Tabella 1. Nella tabella dove sono destinate le spese per i soli proprietari dei muri, è previsto solo un coefficiente definito K. Pari a zero nel caso di magazzini e garage; 0,20 nel caso di zone ancora in stato di definizione mentre è pari a 1,00 per tutti i punti vendita.
2. Tabella 2. Vengono individuati tre coefficienti che tengono conto rispettivamente di posizione, dimensione e piano:
 - a. K1. Tiene conto della posizione rispetto alle piazze, il valore in prossimità a esse è pari a 1,20 mentre per tutti gli altri operatori è pari a 1. La richiesta di una cifra superiore è motivata dal fatto che nelle piazze vengono solitamente svolti gli eventi e le esibizioni.
 - b. K2. Tiene conto del dimensionamento dei negozi:
 - superfici 0-100 mq k2 pari a 1,00
 - superfici 101-300 mq k2 pari a 0,95
 - superfici 301-800 mq k2 pari a 0,90
 - superfici 801-1500 mq k2 pari a 0,85
 - superfici 1501-3000 mq k2 pari a 0,80
 - superfici 3001-5000 mq k2 pari a 0,75
 - superfici >5001 mq k3 pari a 0,70.
 - c. K3. Tiene conto del piano in cui è situato il punto vendita. Al piano terra (o primo livello) k3 uguale a 1,00; per i negozi situati al secondo livello pari a 0,97; mentre per il terzo livello k3 è uguale a 0,15.
3. Tabella 3. Riguardo alle spese promo pubblicitarie, vengono individuati due coefficienti che tengono conto del livello e della destinazione merceologica:
 - a. K4. Considera il piano in cui è collocato ponendo il primo livello a un valore pari a 1,00; mentre i restanti a 0,97. Viene inoltre applicato un

coefficiente pari a 0,50 ai punti vendita *Ovvio* e *Coopca* in quanto sono gli unici che superano la grandezza di 3000 mq.

- b. K5. Considerano la destinazione merceologica:
 - i. K5 pari a 1,00 per tutte le attività a contatto diretto con il pubblico, commerciali e paracommerciali del primo e del secondo livello.
 - ii. K5 pari a 0,70 per tutte le attività del primo e del secondo livello per servizi alle persone, agenzie viaggi e uffici di assicurazione.
 - iii. K5 pari a 0,50 per le attività commerciali o paracommerciali ubicate al terzo livello.

La maggiore differenza che notiamo nella scelta dei criteri rispetto a *Piazzagrande* è la ripartizione delle spese promo pubblicitarie. Nel centro padovano vengono applicati degli sconti ai grandi negozi perché questi agiscono a tutti gli effetti da àncore, pubblicizzando il centro con proprie campagne pubblicitarie; mentre vengono richiesti contributi maggiori ai negozi di piccole dimensioni senza nessuna differenza in base alla loro destinazione d'uso. *Piramidi* prevede una riduzione solo ai due negozi con una maggiore dimensione e non è previsto nessun correttivo che richieda un contributo maggiore, anzi sono invece previsti sconti per tutti i punti vendita che traggono meno beneficio da eventi di marketing. Come nel caso del food and entertainment court del terzo livello, perché lavora principalmente in orari di chiusura del centro o, come nel caso di parrucchieri e centri estetici in quanto lavorando tramite postazioni fisse, non traggono beneficio da una maggiore affluenza momentanea che viene prodotta nel caso di un evento. È utile sottolineare che la scelta di questa tipologia di coefficienti correttivi è stata stipulata nel 1991 con il regolamento del condominio. In quegli anni il concetto di marketing era molto legato all'evento e per questo motivo si riteneva che solo i negozi avrebbero maggiormente tratto beneficio dagli investimenti promo pubblicitari. Oggi invece il marketing di *Piramidi* non riguarda solo singoli eventi, ma campagne volte ad aumentare la fidelizzazione del visitatore. In questa maniera anche i negozi di servizi riescono a trarne beneficio.

3.2.2 La fase iniziale

IL centro commerciale *Le Piramidi* è stato inaugurato nel 1991. Il progetto edilizio è stato studiato e realizzato dal gruppo *Policentro* con un investimento di circa 28,5 milioni di euro attuali. La commercializzazione dei punti vendita è stata effettuata dalla società, sempre del gruppo *Policentro*, *Mall System*.

La funzione del management nella fase iniziale era chiaramente quella di far conoscere il centro al bacino di utenza. Al momento della sua inaugurazione *Piramidi* era il centro commerciale più grande d'Italia con centocinquanta punti vendita: oltre il doppio del più grande centro commerciale realizzato fino allora (il *Centro Giotto* di Padova che contava circa 75 negozi). Fin da subito sono presenti tre fattori critici: la commercializzazione di tutti gli spazi, l'incertezza legata alla risposta del pubblico italiano per una struttura commerciale così grande e la concorrenza con il secondo centro commerciale più grande d'Italia.

La fase che ha portato alla commercializzazione di tutti gli spazi vede la sua fine dopo circa quattro anni dall'inaugurazione, con la quasi totalità dei negozi in funzione. Il terzo livello segue un iter diverso restando chiuso diversi anni per trovare la sua definitiva assegnazione di food and entertainment court solo nel 2005. Nei primi anni le aziende erano incerte sulla riuscita del progetto e temevano che collocare i propri punti vendita all'interno di *Piramidi* risultasse una scelta non remunerativa. I primi negozianti a investire nel centro, grazie al loro istinto imprenditoriale, sono riusciti a capire fin da subito le potenzialità della struttura, riuscendo a posizionarsi per primi in una realtà che si è dimostrata nel lungo periodo una scelta vincente. Possiamo definire effettivamente conclusa la fase di commercializzazione quando nel 1995 il lotto più vasto dell'edificio (più di 7.000mq) viene occupato dal negozio di beni e arredo per la casa *Ovvio*. Non mancano negli anni successi chiusure di punti vendita, tuttavia i locali non restano spogli per molto tempo e trovano nel breve periodo una nuova direzione. Il tasso di turnover delle insegne non è elevato ed è da considerarsi normale e fisiologico per la vita del centro. Un vantaggio che risiede nella formula della multiproprietà associata tramite una cooperativa è la possibilità di concedere ai negozi in momentanea difficoltà,

dilazioni o sconti nei pagamenti delle spese condominiali. Queste agevolazioni possono essere concesse nella fase di avviamento di un nuovo punto vendita.

La risposta del pubblico invece non tarda ad arrivare, oltre al marketing ha giocato un ruolo determinante la vastità dell'offerta, la facilità di accesso e di posteggio e l'estensione degli orari e giorni di apertura.

La concorrenza con il centro padovano non risulta incidere molto, anzi, negli ultimi quindici anni si è dimostrata una risorsa, complice un aumento del degrado della zona dove è situato il *Centro Giotto*. La concorrenza però non è rimasta solo contro lo shopping center patavino e nel corso degli anni il numero di competitor è aumentato.

Analizzando nel dettaglio il marketing nella fase iniziale, si nota come la comunicazione del management era incentrata su cartellonistica stradale, radio e giornali locali facendo leva sulla caratteristica del centro più grande d'Italia. Venivano proposti eventi nei periodi corrispondenti a: saldi invernali, carnevale, festa della donna, Pasqua, saldi estivi, rientro a scuola e Natale. La durata dell'evento era di un giorno, solitamente la domenica, e consisteva nell'ospitare una persona del mondo dello spettacolo. I primi anni la formula risulta efficace, in particolare risponde pienamente all'esigenza di far conoscere alla popolazione l'esistenza di *Piramidi*, ma appare chiaro fin da subito che la sua efficacia è limitata al giorno dell'evento. Gli ospiti riguardavano solitamente personaggi dello spettacolo e della musica con fan principalmente di sesso femminile, creando uno scarso interesse da parte degli uomini. Questa mancanza viene implementata dopo pochi anni dall'inaugurazione proponendo ospiti o eventi rivolti principalmente a un pubblico maschile. Gli ospiti riguardano personaggi dello sport e vengono presentate dal 1996 al 2000 una serie di manifestazioni motoristiche che oltre ad un'esposizione interna di veicoli, prevedevano esibizioni nella zona esterna.

Per cercare di fidelizzare la clientela vengono proposti fin dal primo anno di attività concorsi a premi. La formula verrà riproposta ogni anno con modo e premi sempre diversi.

3.2.3 La fase recente

Come già prima accennato lo scenario competitivo di *Piramidi*, non resta composto di un solo competitor rappresentato da *Centro Giotto*, ma si amplifica grazie alla comparsa di nuovi centri commerciali. I principali concorrenti hanno una grandezza maggiore di 20.000 mq di GLA quindi ci riferiamo almeno a centri di medie dimensioni e sono:

- *Centro Commerciale I Giardini del Sole*, Castelfranco Veneto (TV) inaugurato nel 1993. La struttura si sviluppa in 28.000 mq di GLA a una distanza di 40 km percorribili in 45 minuti.
- *Il Grifone Shopping Center*, Bassano del Grappa (VI) inaugurato nel 2009. La struttura si sviluppa in 20.000 mq di GLA a una distanza di 38 km percorribili in 45 minuti.
- *Centro Commerciale Verona Uno*, San Giovanni Lupatoto (VR) inaugurato nel 1996. La struttura si sviluppa, dopo l'ampliamento effettuato nel 2008, in 45.000 mq di GLA a una distanza di 60 km percorribili in 40 minuti.
- *Centro Commerciale Megliadino*, Megliadino San Fidenzio (PD) inaugurato nel 2007. La struttura si sviluppa in 20.000 mq di GLA a una distanza di 40 km percorribile in 38 minuti.
- *Le Corti Venete Centro Commerciale*, San Martino Buon Albergo (VR) inaugurato nel 2005. La struttura si sviluppa in 31.200 mq di GLA a una distanza di 50 km percorribili in 32 minuti.
- *Emisfero Centro Commerciale*, Bassano del Grappa (VI) inaugurato nel 2013. La struttura si sviluppa in 25.000 mq di GLA a una distanza di 35 km percorribile in 30 minuti.
- *Palladio Centro Commerciale*, Vicenza inaugurato nel 1993. La struttura si sviluppa, dopo due ampliamenti rispettivamente nel 2001 e 2002, in 43.500 mq a una distanza di 3 km percorribili in 5 minuti.

In questa lista abbiamo incluso solo i centri presenti all'interno del bacino di utenza, ma è bene considerare anche i centri commerciali esterni come potenziali competitor di *Piramidi* poiché influenzano parte degli abitanti del bacino.

La vicinanza con il centro *Palladio* a una distanza di soli tre chilometri rispecchia parzialmente il modello proposto da Harold Hotelling nel 1929 che utilizza l'esempio di una spiaggia lineare con due venditori di gelati. Hotelling sostiene che nel breve periodo i gelatai sono posizionati in modo che ciascuno è al centro della sua metà della spiaggia e il mercato è diviso in modo uniforme. Se un gelataio si sposta vicino al centro della spiaggia, aumenterà la sua quota di mercato, sottraendo una parte al rivale; siccome l'altro agirà in maniera uguale, nel lungo periodo i due esercenti si troveranno a lavorare *back to back* (schiena a schiena) a discapito dei consumatori che si trovano nella zona più esterna della spiaggia¹⁵. Il motivo del management del centro *Palladio* di collocarsi in maniera così vicina a *Piramidi* è da ricercarsi, oltre che per motivi di divisione del mercato (come ipotizzava lo statista statunitense), anche per sfruttare le infrastrutture già presenti nel territorio e per scelte di tipo imitativo.

La risposta del management per contrastare la concorrenza risulta quella di agire tramite la comunicazione investendo nel settore promo pubblicitario cercando di attuare al meglio le campagne di marketing.

Le spese promo pubblicitarie sono di seguito riassunte nel grafico 12.

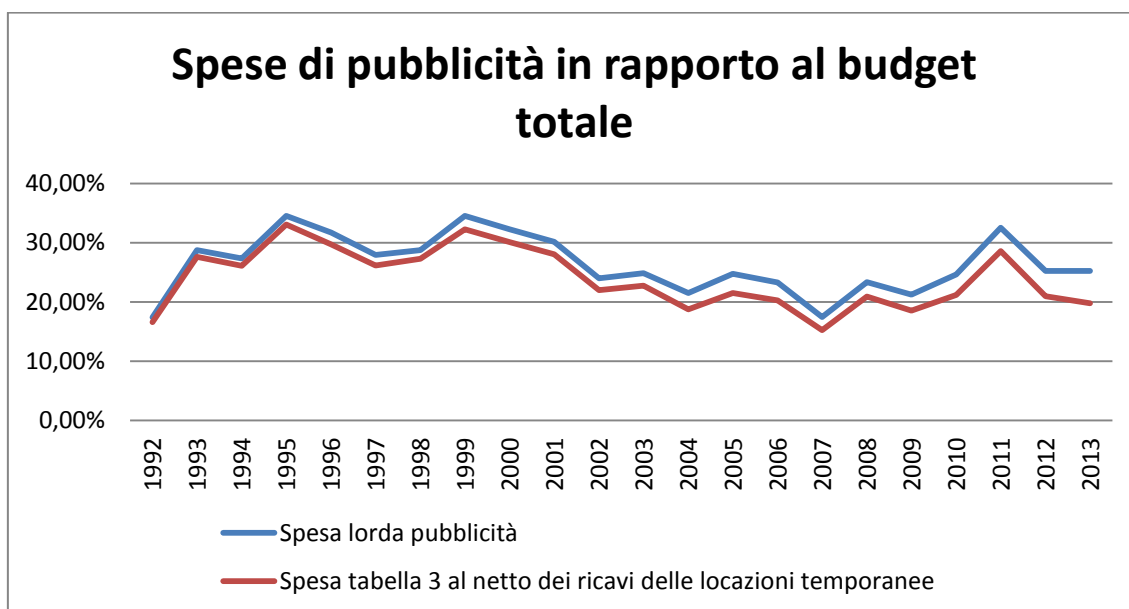


Grafico 12. Spese marketing in rapporto al totale *Piramidi*

¹⁵ *Stability in Competition*, Economic Journal, vol. 39, no. 153 - March 1929

Il budget che viene investito nelle spese promo pubblicitarie, in rapporto alle spese totali della cooperativa, segue un trend iniziale di aumento fino al 1995 con un lieve calo per poi ritornare agli stessi livelli nel 1998. Per tutti gli anni Novanta circa il trenta per cento delle spese annue della cooperativa riguarda la tabella 3. Questa percentuale non è più stata raggiunta per tutti gli anni successivi tranne che nel 2011 complice l'introduzione della *fidelity card* e l'anniversario del ventesimo anno di attività del centro hanno richiesto un maggiore impegno economico. Gli anni Duemila sono caratterizzati da una situazione che vede un costo del marketing pari a un valore medio di circa il ventitré per cento del totale del costo delle tre tabelle, con un picco minimo nel 2007. Il motivo di questa riduzione risiede sia in un minore investimento promo pubblicitario anche se di lieve entità, ma soprattutto in un sostanziale aumento della spesa nelle tabelle uno e due in particolare nelle voci riguardanti spese di energia tasse e manutenzione. Il valore minimo registrato nel 2007 è dovuto all'aumento di valore di tabella uno causato dalle spese di restyling. Dal 2010 in poi il rapporto tra spese tabella 3 e totale delle spese non scende mai di sotto al venticinque per cento. Questa scelta è dovuta al maggiore investimento in nuovi strumenti di marketing come la *fidelity card* e la *gift card*.

Il trend della somma dei valori delle tabelle 1 e 2 vede nei primi anni un costo maggiore dovuto a spese per terminare i lavori e a una certa inesperienza da parte dell'amministrazione in un settore per loro nuovo. Bisogna, infatti, ricordare che i primi anni sono caratterizzati da un'amministrazione effettuata solamente da operatori interni senza l'ausilio di organi esterni. Nel 1993 con il subentro di una società di gestione esterna notiamo una diminuzione delle spese delle prime due tabelle a fronte di un maggiore investimento nel marketing. Nel 2000 osserviamo un'inversione con una continua diminuzione dell'investimento promo pubblicitario che mantiene valori inferiori alla propria media per otto anni. In contemporanea le spese delle prime due tabelle seguono un trend in aumento. L'incremento delle spese del marketing, che viene registrato negli ultimi anni, è dovuto a iniziative marketing come la *PiramiCard* e il ventesimo anniversario i quali hanno richiesto un impegno finanziario maggiore.

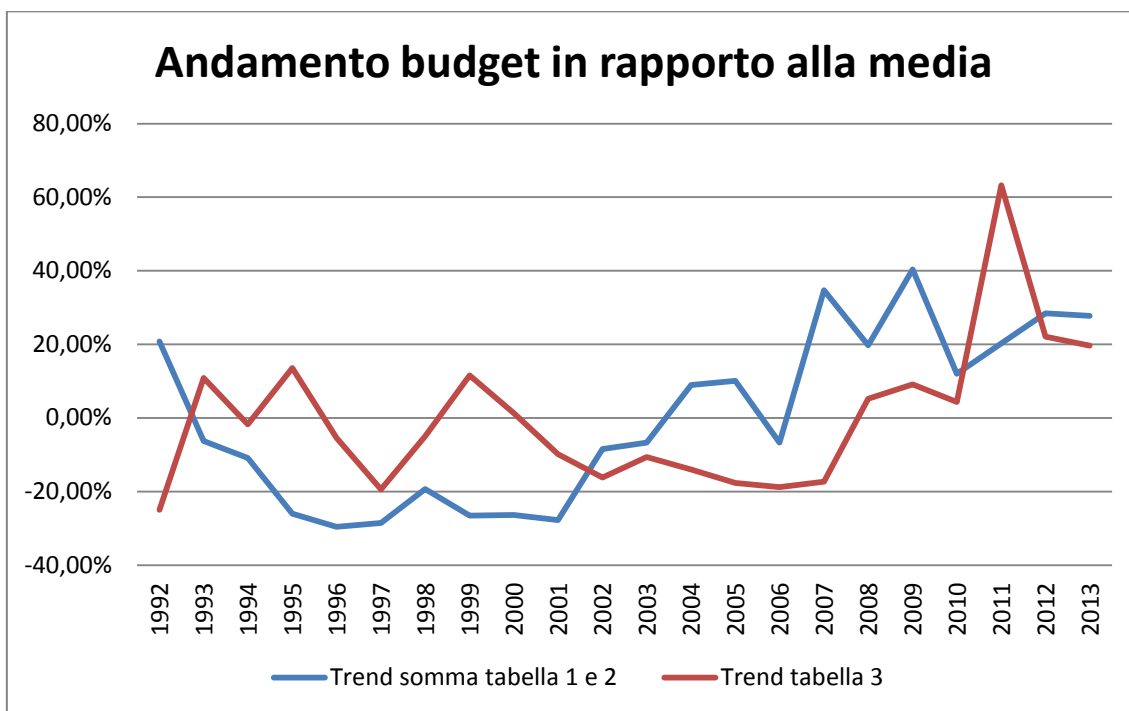


Grafico 13. Andamento spese in rapporto alla media *Piramidi*

Nel tempo, grazie ai ricavi provenienti dalle locazioni temporanee, il costo delle spese pubblicitarie è gravato in maniera minore ai soci della cooperativa *P.P.V.* Questo è stato reso possibile grazie ad un maggiore prestigio del centro e abilità del management. Le aziende che utilizzano le locazioni temporanee, grazie ai risultati ottenuti in termini di ritorno d'immagine, presentano un elevato tasso di fedeltà e una volta provata la formula espositiva presso il centro la probabilità che ritornino in futuro è elevata.

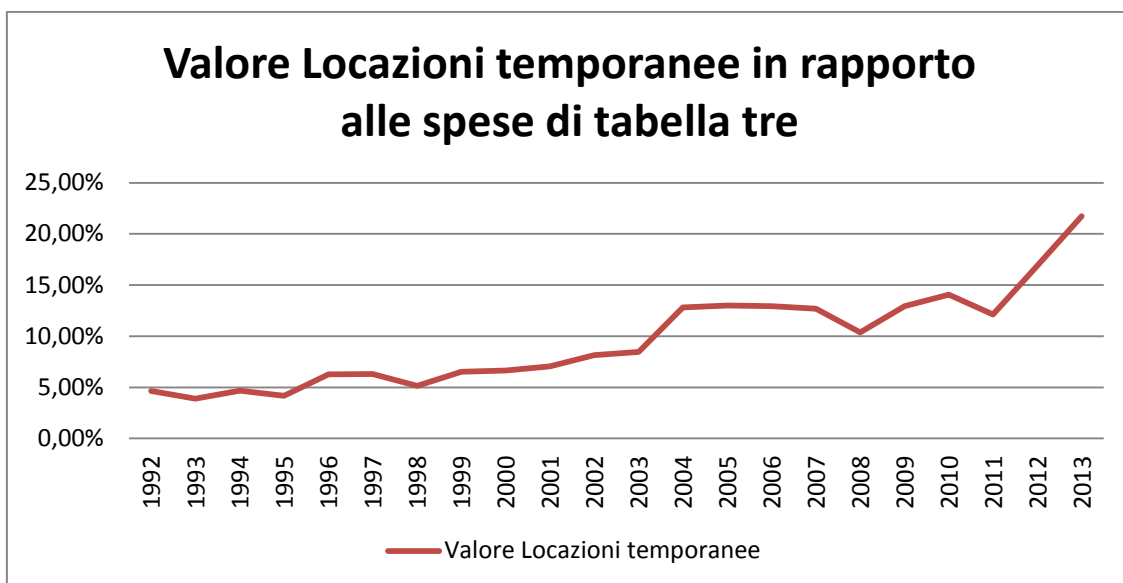


Grafico 14. Valore locazioni temporanee *Piramidi*

Ora che abbiamo visto i “numeri” del marketing analizziamo più nel dettaglio le peculiarità di certe campagne che hanno contraddistinto il centro vicentino.

Come già precedentemente sottolineato il periodo iniziale è caratterizzato da eventi singoli mentre la formula del concorso è una costante che dura per tutta la vita del centro. Le proposte più innovative vedono il loro sviluppo dall’inizio del nuovo millennio. Si cerca un maggiore coinvolgimento da parte del visitatore e dei vari operatori dei punti vendita, per rendere possibile ciò vengono proposte diverse campagne.

Nel 2003 viene proposta un’iniziativa che inizia a marzo per finire nel mese di dicembre. A tutti i visitatori si dava la possibilità di divenire i soggetti per il calendario del centro dell’anno successivo posando per dei provini, distribuiti nel corso di varie giornate con l’aiuto di fotografi professionisti. Una volta selezionate le immagini più belle, è stato stampato il calendario per l’anno 2004 che è stato poi venduto nel mese di dicembre, l’intero ricavato è stato interamente devoluto a un’associazione locale no profit per la cura di malati di leucemia. Grazie al fattore benefico dell’iniziativa, l’evento è stato documentato da un giornale di carattere nazionale (*Panorama*) con la conseguenza di una pubblicità gratuita e positiva del centro *Le Piramidi*. La formula ha

riscosso successo ed è stata riproposta per i due anni seguenti. Un'iniziativa simile, riproposta nel 2007, coinvolgeva gli animali domestici dei visitatori che avevano l'opportunità di esporre nelle piazze principali le foto più simpatiche dei loro amici a quattro zampe. Venivano premiate le più divertenti e nel corso della manifestazione erano presenti veterinari e associazioni legate al mondo degli animali per fornire consigli e indicazioni. Il successo di questa iniziativa ha evidenziato l'elevata percentuale di clientela che possiede un animale domestico, infatti, l'anno seguente *Piramidi* è diventato un centro *animal friendly* dove è possibile entrare con i cani a guinzaglio all'interno del centro. Grazie a quest'opportunità è stato ampliato il bacino di utenza, le persone hanno più occasioni per visitare il centro e l'ambiente aumenta la caratteristica come luogo d'incontro, più che luogo di semplice mediazione tra domanda e offerta.

Piramidi pur non avendo la caratteristica di centro di quartiere come *Piazzagrande* per motivi legati alla sua grandezza e al suo posizionamento, cerca di coinvolgere comunque la comunità con iniziative sociali educative e sportive. Vengono proposte campagne in collaborazione con le scuole locali di carattere istruttivo, come campagne anti fumo o riguardo all'educazione stradale. Riguardo quest'ultimo aspetto sono stati tracciati dei percorsi all'interno del centro, dove i bambini a bordo di minicar elettriche e seguendo le indicazioni della polizia locale sono stati sensibilizzati alla sicurezza stradale. Queste iniziative oltre alla valenza sociale hanno la funzione di migliorare i rapporti con l'amministrazione e le autorità locali.

Dal 2009 per l'impegno sociale, in circostanza della festa delle donne sono organizzati degli incontri a favore del lavoro femminile, con la presenza di ospiti e giornalisti. La galleria per l'occasione è allestita con delle esposizioni a tema; un'iniziativa di tale spessore culturale all'interno di un centro commerciale è volta a elevare l'immagine dello stesso e della clientela.

Dal punto di vista sportivo in concomitanza agli eventi calcistici d'importanza nazionale, come europei e mondiali, all'interno vengono installati megaschermi per seguire in diretta la maggiori partite. Inoltre nel 2010 e 2012 nel periodo estivo è stato installato un campo da calcetto (nella formula due contro due) all'interno del centro, per meglio coinvolgere i visitatori nello spirito calcistico. All'interno del campo si sono

alternati tornei di squadre locali e anche tra semplici amatori. Nel 2011 in concomitanza con la visita della nazionale femminile di pallavolo, è stato collocato un campo da volley, dove si sono esibite le *azzurre* e anche team locali. Un evento che ha coperto sia l'ambito sportivo sia quello sociale, si è svolto nel 2007 in co-marketing con il *Vicenza calcio s.p.a.* La manifestazione coinvolgeva i bambini delle scuole invitandoli alle *Piramidi* per creare uno striscione contro la violenza sugli stadi e dove a tutti i partecipanti è stato regalato un biglietto per la partita. Ai più piccoli è stata data l'opportunità di scendere in campo con i propri beniamini prima dell'inizio di un match.

La campagna in co-marketing con il *Vicenza calcio s.p.a.* non è stata l'unica proposta durante la storia del centro. Con lo scopo di attirare un pubblico maschile nel periodo estivo del 2003, in collaborazione con *BMW Motorrad*, si è svolta un'esposizione di moto che occupava tutto il terzo livello. La mostra raccontava gli ottanta anni di storia del marchio delle due ruote, e si è pregiata inoltre della presentazione nazionale del nuovo modello di punta della casa bavarese. Un evento simile è stato proposto nel settembre 2007 in collaborazione con *Ducati*, dove si dava la possibilità di testare i vari modelli del gruppo italiano. Un evento in co-marketing dedicato a un pubblico di futuri sposi è stato proposto per la prima volta nel 2010. Nel mese di settembre le gallerie sono state caratterizzate da esposizioni e mostre di numerose attività legate al mondo delle cerimonie nuziali. L'evento si concludeva con una sfilata in abiti da cerimonia presso la piazza centrale. Questa iniziativa ha portato un duplice vantaggio a *Piramidi*: da un lato si ampliava l'offerta di merchandising mix e dall'altro si dava l'opportunità, data l'elevata presenza di futuri sposi, di aumentare le vendite tramite liste nozze. Il successo è dimostrato dal fatto che la formula è stata adottata per tutti gli anni successivi, diventando un appuntamento costante della vita del centro.

Un'altra campagna di marketing divenuta un appuntamento fisso dal 2006 è la *Notte Bianca*. L'evento è proposto solitamente nel mese di settembre e prevede di prolungare l'orario di apertura fino alle ore ventiquattro. Essendo un evento che non aveva precedenti, sono state provate varie formule e non tutte si sono rivelate la scelta ottimale. Infatti, proporre i fuochi d'artificio per il termine della serata ha incentivato le persone a uscire prima dal centro, svuotando le gallerie con anticipo rispetto alla chiusura. Al pari, anche la proposta del 2011 di un concerto nella zona esterna da parte del gruppo di fama nazionale *Zero Assoluto*, dove il successo di pubblico è stato

notevole, ma la location esterna non ha incentivato i visitatori a entrare. Una volta capite le criticità legate all'evento notturno, la formula della *Notte Bianca* è risultata vincente tanto da essere riproposta nella serata d'inizio saldi invernali ed estivi dal 2011. Le modalità d'intrattenimento della serata prevedono spettacoli all'interno, dove la galleria viene decorata seguendo di anno in anno un tema diverso (ad esempio il mito americano o gli anni Ottanta). La *Notte Bianca* non è stata l'unico evento notturno proposto, nel luglio 2010 per tre venerdì consecutivi l'apertura veniva prolungata fino alle ore 22.00. Le serate prevedevano la presenza di spettacoli di cabaret da parte di comici di fama nazionale. L'iniziativa voleva testare la propensione alla visita e al consumo nella fascia oraria dopo la chiusura (20:30), per valutare un eventuale prolungamento dell'orario; il successo mediocre dell'iniziativa ha portato alla decisione di non apportare modifiche allo stesso.

Dal 2004 una caratteristica che contraddistingue *Piramidi*, è la presenza di attrazioni gratuite per bambini in estate e a Natale. Nei vari anni sono state collocate: piscine con la possibilità di navigazione tramite mini imbarcazioni o sfere gonfiabili, strutture verticali per la scalata e parco avventura per prove di abilità ed equilibrio. Nel periodo natalizio viene data la possibilità di effettuare un tour del centro a bordo di un minitrenino o di salire nella classica giostra a cavalli. Queste attrazioni, oltre a rendere più piacevole la visita per i bambini, offrono un servizio aggiuntivo alle famiglie.

Un altro aspetto che ha reso la gestione di *Piramidi* innovativa nel suo genere ha riguardato il rapporto tra tutti gli operatori presenti all'interno del centro. A differenza di *Piazzagrande* dove, grazie all'esiguo numero di negozi in concorrenza diretta e al numero inferiore di addetti, lo spirito di gruppo e cooperazione tra lavoratori è naturale e duraturo, *Piramidi* ha dovuto creare una sinergia in un maggior numero di operatori spesso in concorrenza tra loro. Lo scopo di creare un gruppo più coeso rende più semplice attuare collaborazioni tra punti vendita e una maggiore elasticità nell'uso di spazi comuni. Per rendere possibile ciò, in occasione del restyling del centro avvenuto nel 2007, è stata organizzata all'interno del centro dopo la chiusura serale, una cena riservata a tutte le persone che lavorano all'interno, non solo ai titolari dei punti vendita ma anche a tutti i commessi. Oltre alla cena, durante la serata erano presenti ospiti del mondo dello spettacolo, esibizioni musicali e di cabaret al pari di un evento aperto al pubblico. Per una sera, all'interno della galleria il protagonista non era il visitatore ma il

lavoratore del centro. Una sola cena non era sufficiente a creare un gruppo, ma riunire tutti gli operatori per una sera era un buon pretesto per creare dei legami. Vengono proposte altre cene in occasione di anniversari particolari del centro come per i diciotto e venti anni. Nel 2009 durante la serata vengono proiettati degli scherzi subito dagli operatori nei giorni precedenti, in questa maniera il commesso diviene protagonista e la forma di partecipazione tramite una gag crea un clima di amichevole condivisione da parte di tutti. All'iniziativa viene riconosciuto il premio *Silver Award* all'ICSC *Solal Marketing Awards*, categoria business to business (conferenza di fama mondiale per tutti i membri dell'ICSC). Il percorso che porta a valorizzare maggiormente i lavoratori di *Piramidi* continua durante gli anni successivi. Nel 2012 viene proposto un concorso, dove il vincitore del premio in denaro era un commesso del centro scelto dai visitatori. Grazie a queste varie iniziative, il senso di partecipazione verso il centro *Le Piramidi* è aumentato da parte di tutti gli operatori, con una maggiore gratificazione personale nel lavorare in una realtà dinamica come quella del centro vicentino.

Nel 2011 in occasione del ventesimo anniversario di *Piramidi* viene lanciata la carta fedeltà, la: *PiramiCard*. Per l'occasione viene anche inaugurato l'info point in prossimità della piazza centrale dove è possibile sottoscrivere la carta. Per promuovere la sottoscrizione è stato lanciato un concorso ai soli possessori della card. Agli stessi viene inoltre data la possibilità di navigare gratuitamente su internet all'interno dell'edificio grazie al wireless del centro. Nel corso degli anni per aumentare le potenzialità della card sono stati effettuati degli accordi con musei, palestre, cinema, piscine e imprese esterne al centro che prevedono sconti e riduzioni a tutti i possessori della *PiramiCard*. Ulteriori accordi sono stati effettuati con diversi punti vendita interni e nel 2014 per tutto il periodo estivo era previsto che nei giorni di martedì, mercoledì e giovedì i clienti ricevevano sulla *PiramiCard* il 5% del valore degli acquisti effettuati nei negozi della galleria e il 2,5% presso l'ipermercato. Da luglio 2011 al 31 dicembre 2014 sono state sottoscritte quasi 35.500 *PiramiCard*. Grazie alla sottoscrizione della card il management ora dispone di un database in costante aggiornamento riguardo ai visitatori del centro in particolare su: sesso, età, provenienza e frequenza e valore degli acquisti. Inoltre possiede mail e telefono cellulare dei titolari delle tessere per inviare eventuali novità sul centro, eventi e promozioni. Dal primo dicembre 2014 è stata lanciata la *Gift Card Le Piramidi* una carta prepagata, dove il credito caricato, senza

nessuna commissione, può essere speso all'interno del centro commerciale su tutti i punti vendita che aderiscono all'iniziativa. Lo scopo principale per chi acquista questa card è di donarla in regalo ad amici e parenti. Nel primo mese di attività sono state sottoscritte più di 1.600 card.

Il successo del centro è dimostrabile dai seguenti grafici che mostrano che dal 2006 (anno in cui il sistema di conteggio delle persone è stato aggiornato) c'è stato un costante aumento delle visite e non sono presenti periodi di forte diminuzione delle visite con un normale picco nei periodi in corrispondenza a Natale e saldi.

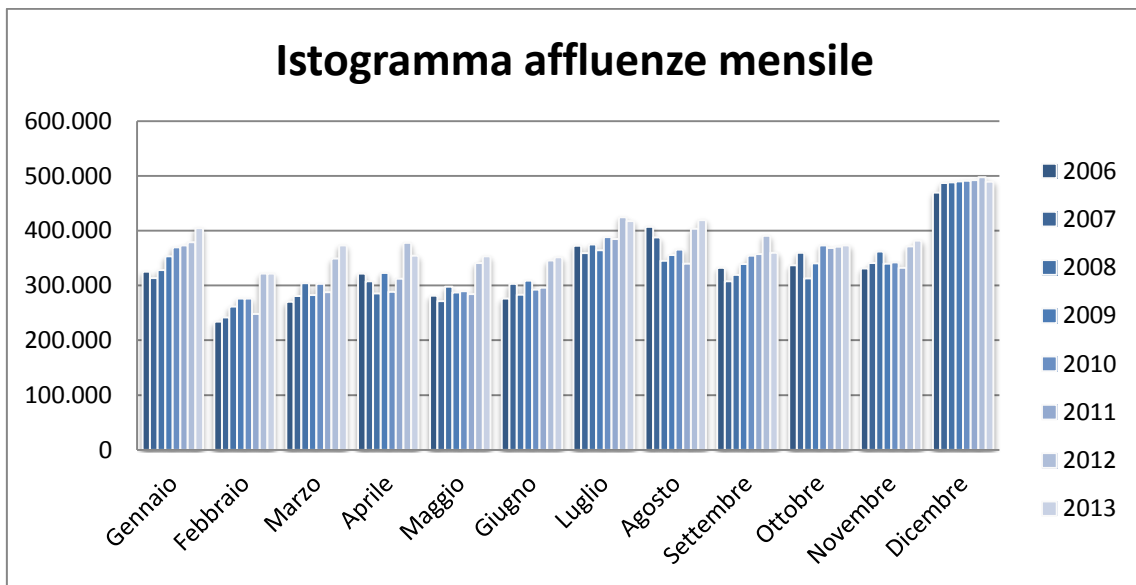


Grafico15. Affluenze mese per mese *Piramidi*



Grafico 16. Affluenze anno per anno *Piramidi*

Il calo che si registra nel 2011 è dovuto alla forte recessione economica di quell'anno che ha prodotto un'importante contrazione dei consumi in tutte le strutture commerciali, non solo nel centro vicentino ma in tutta Italia. Tuttavia, questa difficile situazione non ha inciso eccessivamente sul dato di visitatori di *Piramidi*. Infatti, le affluenze complessive del 2011 evidenziano una flessione di 1,3 punti percentuali rispetto all'anno 2010, ma risultano superiori a tutti i dati relativi agli anni precedenti. L'aumento successivo, avvenuto dal 2012 a seguire, è stato influenzato dal maggior numero di aperture del centro, complice la legge che permetteva l'apertura ogni domenica.

3.3 La Grande Mela Shoppingland

Il centro commerciale *La Grande Mela Shoppingland* si trova a Lugagnano di Sona frazione del comune di Sona in provincia di Verona. Il comune conta 17.700 abitanti ed è situato a circa 15 minuti dal centro di Verona.

Il centro è situato nella zona industriale ed è situato tra l'A4 Milano-Venezia e l'A22 Brennero-Modena, in prossimità rispettivamente delle uscite Sommacampagna e Verona Nord. La localizzazione del centro è di tipo extraurbano. Nella situazione irrealistica di concorrenza zero il bacino di utenza occuperebbe un'area che interessa, oltre che la regione del Veneto, parte di Lombardia, di Emilia Romagna e in piccolissima parte anche di Trentino Alto Adige.

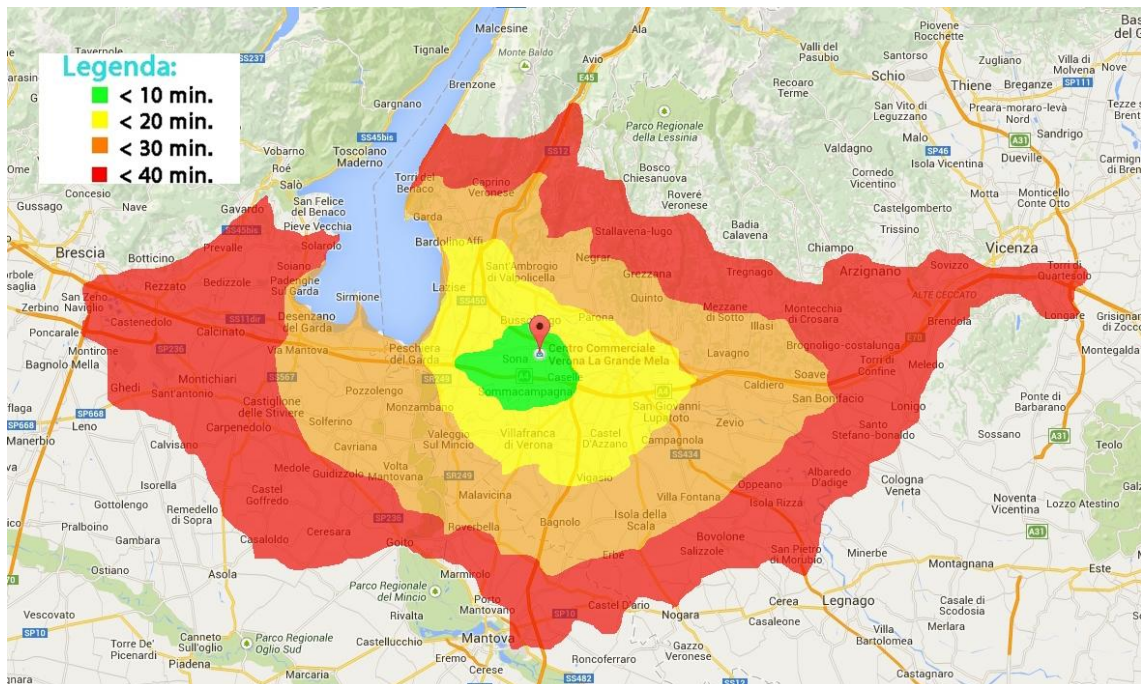


Figura 7. Isocrone La Grande Mela a concorrenza nulla

3.3.1 Il centro

Lo shopping center si sviluppa su tre livelli, con 120 attività distribuite in 50.000 mq di GLA, rientra nella categoria dei grandi centri commerciali e segue il modello di tipo americano. I primi due piani hanno una grandezza di circa 20.000 mq metro ciascuno, l'ultimo livello, che si configura come un food and entertainment court, copre una superficie di circa 10.000 mq. La conformazione dei vari parcheggi nella zona esterna, strutturati su più piani, permette un accesso dall'esterno su qualsiasi livello dello stabile con un totale di otto portali d'ingresso. La scelta di rendere possibile l'accesso all'edificio in qualsiasi piano e il posizionamento dell'ancora alimentare al secondo livello, distribuisce il flusso dei visitatori in maniera uniforme. La struttura è una multiproprietà dove tutti i proprietari e gli operatori devono essere iscritti alla *Società Consortile a responsabilità limitata La Grandemela*. Obbligo di tutti i soci è contribuire pro-quota alle spese per il raggiungimento dei fini consortili. I soci sono inoltre tenuti a presenziare alle assemblee di condominio ordinarie (per l'approvazione del bilancio) e straordinarie con la possibilità d'intervento. La gestione del centro è affidata alla ditta *Cogest retail* ed è affiancata dal Consiglio di Amministrazione. All'assemblea spetta la nomina, con votazione palese per alzata di mano, dei componenti del Consiglio di Amministrazione. Lo stesso deve essere composto con un numero dispari fino a un massimo di undici componenti, tra i quali dovranno comunque essere nominati:

- un rappresentante designato dal socio che occupa la grande superficie iper-alimentare;
- un rappresentante designato dal socio che occupa la grande superficie destinata al bricolage e giardinaggio;
- un Consigliere tra i soci operatori che occupano le grandi superfici (superfici maggiori di 1.000 mq.) site al terzo livello del Centro;
- un Consigliere tra i soci operatori che occupano una delle grandi superfici (superfici maggiori di 1.000 mq.) – eccettuata la superficie alimentare – site al secondo livello del Centro;

- un Consigliere tra i soci operatori che occupano una delle grandi superfici (superfici maggiori di 1.000 mq.) – eccettuata la superficie destinata all’attività di bricolage e giardinaggio – site al primo livello del Centro;
- un Consigliere tra i soci operatori che occupano una qualsiasi delle piccole e medie superfici presenti nel Centro (superfici sino a 1.000 mq.).

Al Consiglio di Amministrazione spetta la nomina del Presidente e del Vice Presidente, qualora non vi abbia provveduto l’assemblea. I Consiglieri eletti durano in carica fino alla revoca o alle dimissioni e sono comunque rieleggibili. Attualmente il C.d.A. è composto di nove membri.

I punti vendita più grandi sono:

- *Iperalimentare Rossetto*. Ipermercato alimentare situato al secondo livello con una superficie di 9.818,14 mq, è il punto vendita più grande del centro.
- *Obi*. Negozio di bricolage e giardinaggio situato al primo livello con una superficie di 7.379,56 mq.
- *Pellizzari abbigliamento*. Negozio di abbigliamento e accessori moda situato al secondo livello con una superficie di 3.327.87 mq.
- *Toys center*. Negozio di giocattoli situato al secondo livello con una superficie di 2.560,83 mq.
- *The Space cinema*. Cinema multisala situato al terzo livello con una superficie di 2.560 mq.
- *Pittarello*. Negozio di calzature e accessori moda situato al primo livello con una superficie di 2.226,51 mq.
- *Comet*. Negozio di piccoli e grandi elettrodomestici situato al primo livello con una superficie di 2.258,69 mq.
- *Regina*. Negozio di beni per la casa situato al primo livello con una superficie di 1.733,51 mq.
- *Game 7 athletics*. Negozio di abbigliamento e articoli sportivi situato al secondo livello con una superficie di 1.350,11 mq.

Questi negozi sono le àncore del centro e la loro importanza è chiara già dalla comunicazione dello shopping center, dove, infatti, viene utilizzato lo slogan: “ La Grande Mela shoppingland, 8 grandi specialisti e 120 negozi, un piano di divertimento”.

Le otto àncore assieme al cinema utilizzano i tre quarti del GLA complessivo, lo spazio rimanente è occupato per il 19% da negozi che non superano i 300 mq mentre il restante è composto di negozi con delle superfici compresa tra 300 e 700 mq.

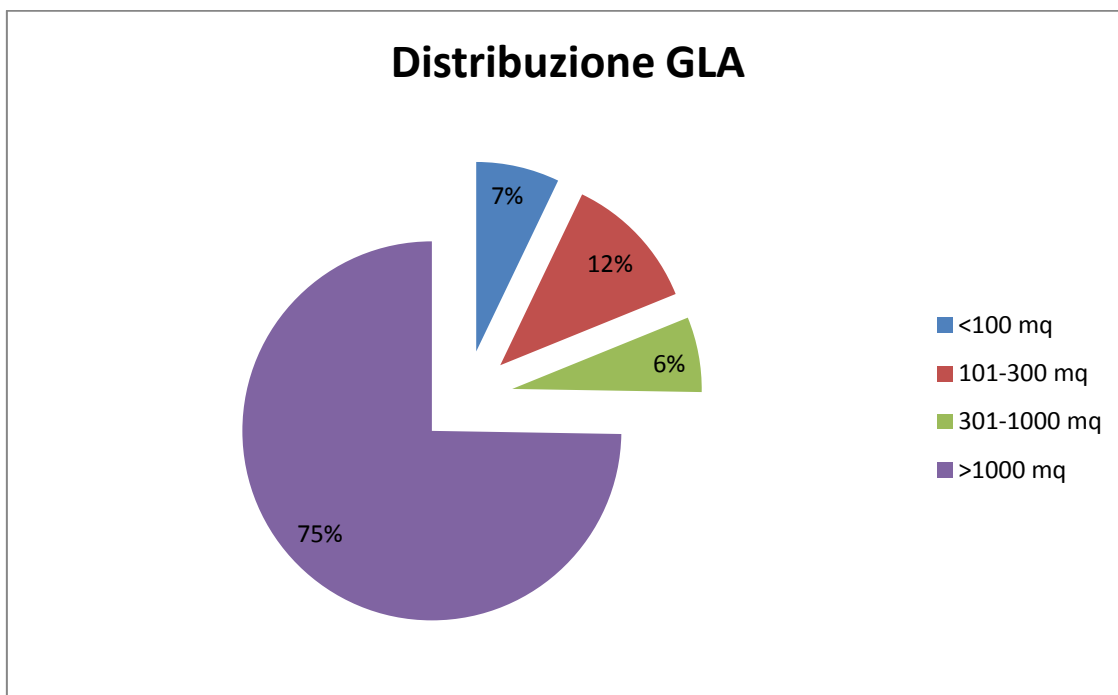


Grafico 17. Divisione GLA per negozi *Grande Mela*

Con solo il 7% di GLA utilizzato, i negozi con una superficie inferiore ai 100 mq, rappresentano più della metà delle insegne.

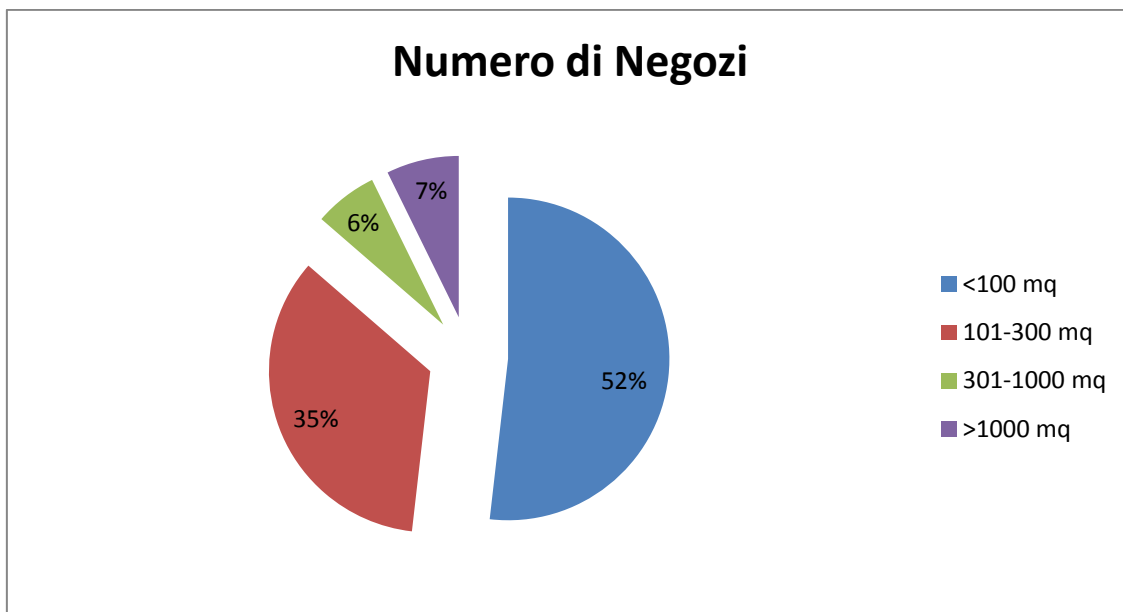


Grafico 18. Numero e dimensione negozi Grande Mela

Il merchandising mix offerto è rivolto principalmente a un pubblico con una fascia di reddito media. Come in quasi tutti i centri commerciali la merceologia preponderante riguarda il settore della moda, con 50 punti vendita nel campo dell'abbigliamento e delle calzature. La concorrenza tra questi ultimi non è elevata ma è comunque presente, complice il livello di prezzi simili. Non mancano tuttavia i negozi di moda che si rivolgono a un target più elevato ma, il loro numero non supera le cinque unità. Un fattore che abbassa il livello di concorrenza nel campo della moda è la specializzazione e la dimensione dei punti vendita: gli esercizi che superano i 300 mq sono sei e trattano merceologie diverse. I negozi rimanenti hanno una dimensione ridotta (venti di questi non superano i 100 mq) e offrono un numero limitato di brand. Risulta comunque impossibile trovare lo stesso capo su negozi differenti perché ogni negozio tratta marchi diversi. I restanti punti vendita coprono la quasi totalità delle richieste con un'attenzione particolare all'attività ricreativa. Il terzo livello è un food and entertainment court dove troviamo: un cinema multisala, due sale giochi, piste da bowling e sale biliardo. Per la ristorazione: un fast food e cinque tra ristoranti e bar a tema. L'orario di apertura dell'ultimo piano è prolungato fino all'una di notte.

Nella zona esterna, adiacente al posteggio del pian terreno, è presente una stazione di servizio. Il terreno circostante è principalmente a uso agricolo. Nel 2008 è stato

edificato uno stabilimento di grandi dimensioni per la vendita al dettaglio di arredo casa e ufficio, che ha portato a un'estensione del merchandising mix e un maggiore afflusso di visite.

La ditta di gestione della società cooperativa *La Grandemela* è *Cogest retail*. Nel 1996, anno di edificazione del centro, l'esperienza dell'azienda milanese era aumentata grazie alla gestione di vari centri in tutta Italia. Il know how acquisito ha permesso di portare a miglioramenti in termini gestionali. Pur continuando a utilizzare la divisione delle spese in tabella uno, due e tre, è dato più risalto al fattore consumi (energia, acqua e gas) il quale, non è più inserito nelle voci di tabella due, ma rappresenta una macroarea unica. Il motivo di questa scelta è dovuto all'incidenza economica e il continuo aumento dei valori presenti in questa voce. Un'innovazione più consistente avviene invece nella divisione delle spese consortili. Il sistema mantiene la formula di calcolo dei millesimali (dove un millesimale rappresenta una quota di superficie posseduta), ma vengono semplificati i correttivi che mantengono la sigla k.

I correttivi sono così suddivisi:

- Tabella 1. Nella tabella dove sono destinate le spese per i soli proprietari dei muri, è previsto solo un coefficiente definito K. È pari a 1,00 per tutti i punti vendita; unica eccezione per il magazzino dell'ipermercato che è 0,50.
- Tabella 2. Vengono individuati due coefficienti che tengono conto rispettivamente di posizione e dimensione:
 - a. K1. Per tutti i locali del 1° e 2° livello, eccetto i locali àncora (di dimensioni maggiori di 1.000 mq.) che si affacciano nella piazza centrale del centro è pari a 1,20. La richiesta di una cifra superiore è motivata dal fatto che nella piazza sono solitamente svolti gli eventi e le esibizioni. I restanti negozi hanno un coefficiente k1 pari a 1,00.
 - b. K2. Tiene conto del dimensionamento dei negozi:
 - superfici 0-100 mq k2 pari a 1,00
 - superfici 101-250 mq k2 pari a 0,95
 - superfici 251-400 mq k2 pari a 0,90

- superfici 401-800 mq k2 pari a 0,85
 - superfici 801-1500 mq k2 pari a 0,80
 - superfici 1501-3000 mq k2 pari a 0,75
 - superfici >3001 mq k3 pari a 0,65.
- Tabella 3. Riguardo alle spese promo pubblicitarie, sono individuati due coefficienti che tengono conto del posizionamento e della grandezza:
 - c. K3. Utilizza lo stesso criterio e valori di k1.
 - d. K5. Considerano la dimensione:
 - superfici 0-50 mq k2 pari a 1,40
 - superfici 51-100 mq k2 pari a 1,20
 - superfici 101-200 mq k2 pari a 1,00
 - superfici 201-500 mq k2 pari a 0,90
 - superfici 501-1000 mq k2 pari a 0,80
 - superfici 1001-3000 mq k2 pari a 0,70
 - superfici >3001 mq k3 pari a 0,60
 - per la grande superficie alimentare pari a 0,5.

Premesso che il terzo livello del centro è destinato a ospitare attività particolari rispetto a quelle principalmente presenti negli altri due livelli, il funzionamento delle attività di questo livello è regolamentato in maniera diversa:

In tabella 2 per la superficie della multisala cinematografica: k1 e k2 pari a 0,60; mentre la superficie del parco giochi e servizi collegati: k1 pari a 0,80 e k2 pari a 0,70. In tabella 3 per la superficie della multisala cinematografica entrambi i k hanno valore nullo, mentre per la superficie del parco giochi e servizi collegati k3 uguale a 0,50 e k4 pari a 0,60.

La maggiore differenza risiede nel fatto che non viene applicato nessuno sconto al secondo livello. Il motivo di questa scelta è da ricondursi al potere attrattivo che risulta essere pari a quello del pian terreno, ciò è reso possibile sia dal collocamento delle

àncore (in particolare quella alimentare) sia dalla possibilità di accedere all'interno dell'edificio direttamente dal posteggio del livello superiore. Non viene fatta inoltre, nessuna differenza sulla destinazione merceologica.

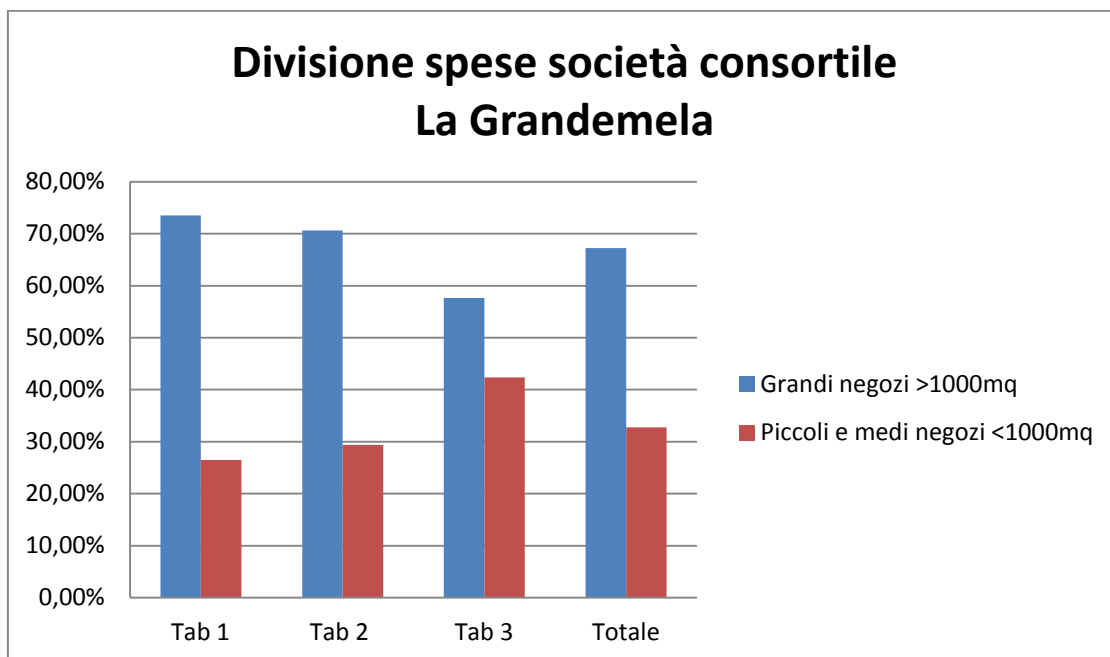


Grafico 19 Divisione spese grandi piccoli/medi negozi La Grande Mela

Il precedente grafico mostra come i correttivi k applicati, hanno un'incidenza maggiore sui costi di tabella tre cioè quelli riguardanti le spese promo pubblicitarie. La scelta segue il criterio che le àncore si adoperano in maniera autonoma per promuovere il proprio punto vendita portando una maggiore visibilità anche a tutto il centro commerciale.

3.3.2 La fase iniziale

Il centro commerciale *La Grande Mela Shoppingland* è stato inaugurato nel 1996. Il progetto edilizio è stato studiato e realizzato dal gruppo *Policentro* con un investimento di circa 35 milioni di euro attuali. La commercializzazione dei punti vendita è stata effettuata dalla società *Mall System* e la gestione fin da subito è stata affidata a *Cogest retail*.

La fase di commercializzazione dei primi due livelli avviene interamente nel periodo antecedente all'inaugurazione. Le motivazioni sono da ricondursi, oltre che alle abilità del management, anche dalla situazione economica-sociale italiana e del Veneto in particolare. Nel 1996 il numero di centri commerciali in Veneto di medie e grandi dimensioni era in continua crescita, passando da un valore pari a una sola unità nel 1990 a un numero che superava la decina. Il motivo di quest'aumento era la risposta positiva da parte della popolazione che riusciva a cogliere gli innumerevoli vantaggi di queste strutture. Gli imprenditori che investivano in shopping center, complice il successo degli stessi, vedevano diminuire la componente di rischio a favore di una maggior remuneratività. La società promotrice, grazie alla commercializzazione di *Piramidi* e *Piazzagrande* per quanto riguarda la regione veneta, vantava un ampio portafoglio clienti locali. Il successo dei due centri ha inoltre aiutato gli investitori ad aumentare la fiducia nella società promotrice e in quella di gestione. Per agevolare gli operatori, durante i primi due anni di vita del centro, erano previsti sconti nella ripartizione delle spese condominiali per tutti i gestori. I principali competitor, nell'area del veronese, al momento dell'apertura sono:

- *Centro Commerciale Auchan Bussolengo*, Bussolengo (VR). Inaugurato nel 1975 con la presenza di solo il supermercato ampliato e aggiunti negozi nel 1994. La struttura si sviluppa in 20.623 mq di GLA a una distanza di 3 km percorribili in 5 minuti.
- *Centro Commerciale Verona Uno*, San Giovanni Lupatoto (VR). Inaugurato nel dicembre 1996. La struttura si sviluppa, dopo l'ampliamento effettuato nel 2008, in 45.000 mq di GLA a una distanza di 18 km percorribili in 20 minuti.

Al di fuori della provincia di Verona a una distanza di circa 72 km troviamo *Piramidi e Palladio*.

Il terzo livello ha seguito una commercializzazione altrettanto veloce, ma per motivi legati ai lavori della multisala cinematografica, è stato inaugurato un anno dopo.

La fase di marketing iniziale, grazie al know how acquisito dalla società di gestione, segue le linee guida di *Piramidi e Piazzagrande* investendo maggiormente nella fase iniziale in pubblicità tramite cartellonistica, spot radiofonici e inserzioni su quotidiani. Il livello concorrenziale al momento dell'apertura risulta medio basso in particolare con i centri presenti nelle regioni limitrofe del Trentino Alto Adige e dell'Emilia Romagna e l'importanza del centro risulta essere interregionale. La comunicazione supera quindi i confini regionali del Veneto.

Il marketing della *Grande Mela* fin da subito però si pone l'obiettivo della fidelizzazione della clientela. Già dal momento dell'apertura è proposta la carta fedeltà del centro con il nome di *Big Card*. La presenza fin da subito della fidelity card è da ricollegarsi alla partnership effettuata nel momento di edificazione del centro con il *Credito Cooperativo Cadidavid Banca di Verona*. La banca metteva a disposizione, in ogni punto vendita, un POS (sistema per ricevere i pagamenti tramite carte di credito, di debito e prepagate) collegato tramite un circuito interno a un software in grado di leggere e comunicare i dati della fidelity card in tempo reale alla società di gestione. Con la sottoscrizione della card il management immagazzina in un data base una serie d'informazioni riguardanti la clientela come: sesso, età, occupazione e comune di residenza. Ogni volta che il cliente utilizza la *Big Card* viene comunicato l'importo dell'acquisto; in questa maniera si riesce ad ottenere un indice medio di spesa. Nei primi anni il visitatore viene incentivato a utilizzare la card principalmente per partecipare ai vari concorsi che venivano proposti. La sottoscrizione della card è sempre stata gratuita.

La Grande Mela propone fin da subito concorsi a premi con modalità e premi differenti di anno in anno. La partecipazione ai vari concorsi, indistintamente dalla modalità proposta, richiede l'utilizzo della *Big Card*.

3.3.3 La fase recente

Nella fase più vicina ai giorni nostri lo scenario competitivo si amplifica con la presenza di nuovi competitor. I principali concorrenti hanno una dimensione medio grande e sono:

- *Freccia Rossa*, Brescia inaugurato nel 2008. La struttura si sviluppa in 29.456 mq di GLA a una distanza di 60 km percorribili in 40 minuti.
- *Galassia Centro Commerciale*, Legnago (VR) inaugurato nel 2008. La struttura si sviluppa in 20.500 mq di GLA a una distanza di 54 km percorribili in 40 minuti.
- *Galleria Auchan Mazzano*, Mazzano (BS) inaugurata nel 1994. La struttura si sviluppa in 33.138 mq di GLA a una distanza di 52 km percorribili in 37 minuti.
- *La Favorita Centro Commerciale*, Mantova inaugurato nel 1998. La struttura si sviluppa in 28.743 mq di GLA a una distanza di 41 km percorribili in 32 minuti.
- *Il Leone di Lonato Shopping Center*, Lonato del Garda (BS) inaugurato nel 2007. La struttura si sviluppa in 45.500 mq di GLA a una distanza di 35 km percorribili in 25 minuti.
- *Le Corti Venete Centro Commerciale*, San Martino Buon Albergo (VR) inaugurato nel 2005. La struttura si sviluppa in 31.200 mq di GLA a una distanza di 25 km percorribili in 20 minuti.

Vengono inoltre inaugurati diversi centri in zone esterne al bacino di utenza con la conseguenza di influenzare le isocrone più esterne della *Grande Mela*. Il potere attrattivo diminuisce maggiormente al di fuori della regione del Veneto.

L'investimento nel marketing segue un trend costante nel tempo come indica il seguente grafico; notiamo inoltre che le spese promo pubblicitarie risultano essere mediamente un quarto del totale delle spese totali della cooperativa:

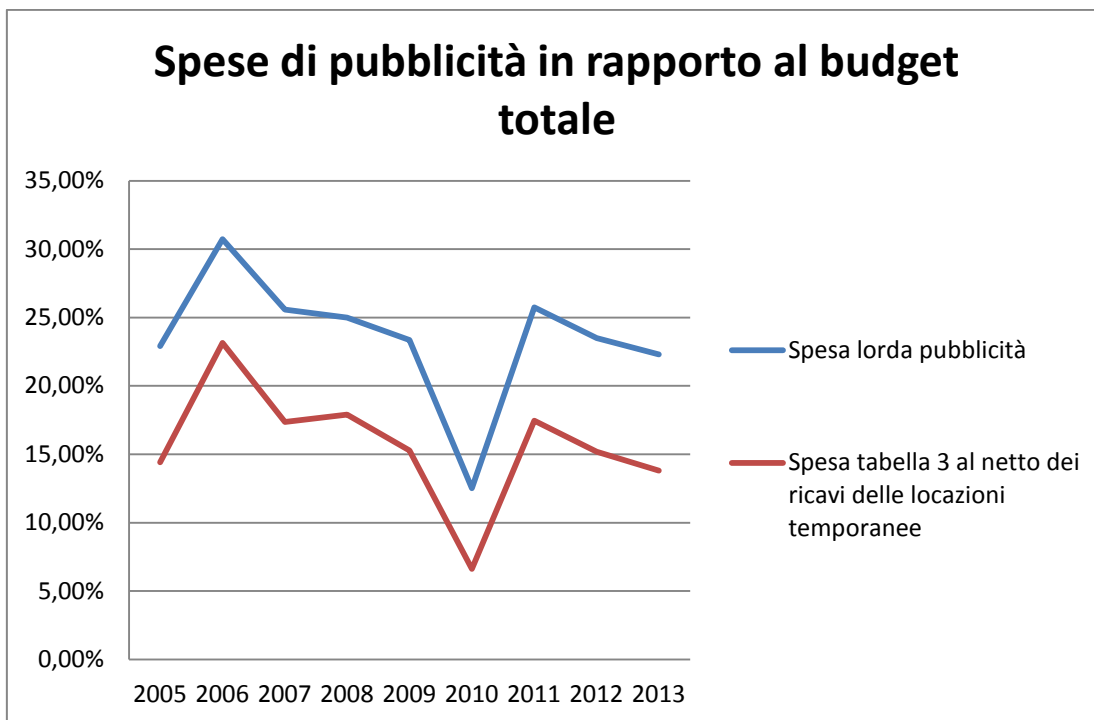


Grafico 20. Spese marketing in rapporto al totale *Grande Mela*

Il grafico mostra come nel 2006 le spese di marketing hanno rappresentato il 30% del totale delle spese della società consortile. In quell'anno lo shopping center raggiungeva il suo decimo anno di attività e, per festeggiare l'anniversario, il management ha deciso di investire maggiormente nella comunicazione e negli eventi. Nel luglio 2010 il centro ha iniziato i lavori per il restyling che sono terminati a dicembre. Questo ha comportato un minore investimento promo pubblicitario per due motivi: uno per destinare maggiori risorse economiche alle opere di restyling; l'altro per lasciare la piazza e le gallerie libere con il minor numero di eventi e installazioni allo scopo di agevolare i lavori interni.

Analizzando in maniera più approfondita il grafico si nota che la differenza tra le due linee ha un valore medio di circa otto punti percentuali. Questo equivale a dire che i ricavi delle locazioni temporanee permettono uno sconto alle spese della società consortile dell'8%.

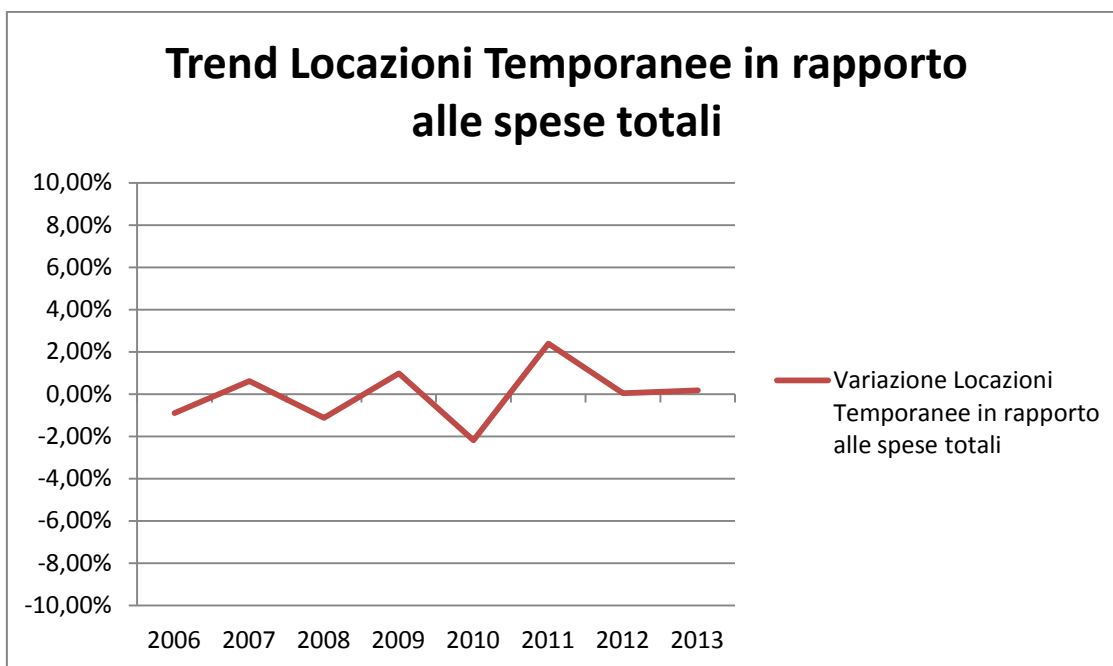


Grafico 21. Valore locazioni temporanee Grande Mela

Notiamo come i ricavi ottenuti dalle locazioni seguano un andamento costante se rapportati al totale del bilancio della società, con una variazione massima di due punti percentuali. I valori rimangono simili perché il tasso di fidelizzazione delle aziende che utilizzano il centro commerciale *La Grande Mela* come zona espositiva risulta essere elevato.

Il posizionamento del centro veronese in prossimità del Lago di Garda amplia il numero di possibili visitatori nel periodo estivo includendo i turisti, in particolare della zona orientale e meridionale del lago. I villeggianti dell'intera provincia di Verona sono rappresentati per più del 55% da stranieri di questi circa il 49% proviene da Germania e Austria seguono i Paesi Bassi con il 5,5% e il restante è distribuito tra Europa Asia e Stati Uniti¹⁶. Risulta una grande opportunità attirare i turisti di origine tedesca all'interno del centro anche per la loro maggiore disponibilità economica. Per richiamare a se questo target il management agisce su due fronti diversi:

¹⁶ <http://www.veronasera.it/cronaca/verona-lago-citta-provincia-turisti-aumentano-ovunque-tedeschi-fanno-ancora-padroni-18-giugno-2014.html>

- Pubblicità su canali esteri. Per far conoscere il centro a un pubblico di turisti tedeschi *La Grande Mela* è presente su spot radiofonici, motori di ricerca e siti internet teutonici. Vengono inoltre proposte inserzioni su giornali specialistici e brochure turistiche in lingua tedesca.
- Comunicazione diretta sul territorio. Nel periodo estivo delle hostess presidiano il territorio balneare del lago. Nel 2005 iniziano distribuendo solo dei volantini per passare nel 2008 a gadget ludici marchiati *La Grande Mela*. Nel 2011 i turisti vengono coinvolti maggiormente creando un concorso ad hoc riservato a loro: per il periodo estivo tutti coloro che portavano una foto delle proprie vacanze sul Lago di Garda avevano la possibilità di vincere buoni acquisto spendibili all'interno del centro; le foto raccolte sono inoltre state utilizzate per realizzare una guida elettronica fatta dai turisti per i turisti. Nel 2012 sono state regalate shopping bag e cuscini da spiaggia a tutti i turisti che si sono fatti scattare una foto dalle hostess del centro; le foto venivano caricate istantaneamente sul sito e sui social network dello shopping center, ottenendo centinaia di visualizzazioni. L'iniziativa ha riscosso molto interesse e successo, permettendo di avere, oltre ad un ritorno in termini di affluenze, anche un considerevole aumento del numero di fan della pagina *Facebook*. Negli anni successivi la formula è stata riproposta con modalità simili coinvolgendo maggiormente i turisti con giochi e attività ludiche.

La presenza della *Grande Mela* sul territorio non si limita alla zona balneare del lago durante la stagione estiva, ma dal 2005 al 2007 è stata partecipe al “venerdì gnocolar”. Il “venerdì gnocolar” è una tradizione plurisecolare veronese: l'ultimo venerdì di carnevale le vie del centro sono chiuse al traffico per far sfilare un corteo composto di carri allegorici e gruppi mascherati. Per tre anni lo shopping center ha partecipato attivamente creando e sfilando con un proprio carro. Il prestigio della manifestazione richiama oltre che tutti gli abitanti della città e provincia anche migliaia di turisti. La presenza di un carro marchiato “*La Grande Mela*” era uno strumento pubblicitario di grande impatto ma allo stesso tempo oneroso, in particolare per la fase preparatoria. Dal 2008 in poi si è deciso di non partecipare più con un carro personale ma, grazie alla creazione di un concorso popolare per votare il carro più bello, il logo *La Grande Mela* è presente su ogni carro come partner ufficiale. In questa maniera si è riusciti a rimanere

presenti in un evento molto sentito dalla popolazione e, oltre ad aver diminuito le spese per l'evento, si è aumentata l'efficacia della pubblicità.

Il logo della *Grande Mela*, oltre che essere presente su ogni carro allegorico, approda nelle case di molti clienti. Durante il periodo natalizio del 2010 si è svolto il concorso "5.000 Euro sotto l'albero" in cui, a seguito di un acquisto minimo veniva consegnata una cartolina contenente un codice di gioco da inviare con un sms e un addobbo natalizio da mettere sul proprio albero. Il vincitore estratto si aggiudicava 2.500,00 Euro in buoni acquisto e poteva raddoppiare il premio in caso avesse mandato la sua foto con il suo albero e l'addobbo de *La Grande Mela* ben visibile. Con questa campagna *La Grande Mela* è voluta entrare nelle case dei suoi clienti per instaurare con loro un rapporto più personale e diretto, inoltre ha implementato il database di numeri telefonici reali per poterli sfruttare per pubblicità mirate tramite sms. In occasione del concorso a premi organizzato nell'autunno 2012, oltre al gioco a vincita immediata sono state estratte 2.000 coccarde con il logo "*La Grande Mela*", che hanno permesso ai vincitori di partecipare a un'estrazione dedicata. Questi hanno avuto la possibilità di raddoppiare il premio semplicemente esponendo la coccarda all'esterno della propria abitazione in maniera ben visibile, facendo sì che il marchio fosse ben presente per le strade delle zone limitrofe.

Una campagna di marketing che coinvolge direttamente il cliente è stata proposta nello stesso anno proponendo un talent show dove tutti i visitatori potevano partecipare. L'evento era diviso in due fasi: la prima consisteva nel registrare un video casting in un'apposita postazione collocata nella zona della piazza centrale, successivamente veniva caricato nel sito e nella fan page di *Facebook* del centro per essere poi votati; la seconda fase prevedeva l'esibizione live nella piazza del centro delle persone più votate.

La piazza centrale è uno spazio ampio e libero. È utilizzata in determinati periodi dell'anno per installazioni temporanee di vario tipo, in particolare attività ludiche per i più piccoli. Dal 2006, nel periodo dei saldi invernali, la presenza di una mini pista di pattinaggio su ghiaccio è una tradizione consolidata; mentre durante il periodo estivo si sono alternate varie strutture per intrattenere i più piccoli: minigolf, piscine con la possibilità di navigazione tramite mini imbarcazioni o sfere gonfiabili, strutture verticali per la scalata e parco avventura per prove di abilità ed equilibrio.

La piazza viene utilizzata anche per gli eventi di marketing più tradizionali come: il classico taglio della torta alla presenza di un ospite durante il giorno dell'anniversario o la rottura dell'uovo gigante di cioccolato durante la Pasqua. Questi eventi fanno parte della vita del centro, le loro modalità non hanno subito grandi variazioni e sono ormai diventati una tradizione anche per i clienti. Altre iniziative di marketing invece hanno avuto una durata breve, dovuta a bassi consensi tra pubblico e operatori. Tra questi la *Notte Bianca*, proposta nel 2007, prevedeva i negozi aperti fino alla mezzanotte. Complice uno scarso interesse da parte degli operatori e per volontà del C.d.A. non è più stata proposta. Sempre nel 2007 è stato proposto un magazine bimestrale denominato "*La Grande Mela News*" distribuito gratuitamente all'interno della galleria. Il giornale oltre a pubblicizzare i vari eventi e negozi del centro scriveva di sport curiosità e cucina. Lo scarso successo da parte del pubblico ha portato l'iniziativa a non essere più riproposta l'anno seguente.

Come già precedentemente indicato fin dalla sua inaugurazione, il centro utilizza una carta fedeltà denominata *Big Card*. La sottoscrizione della card negli ultimi anni è stata incentivata non solo per partecipare ai vari concorsi ma anche per utilizzare vari servizi in maniera gratuita come il wireless del centro o per poter usufruire di particolari sconti in determinati punti vendita del centro. Le card sottoscritte fino a fine 2014 superano le 60.000 unità. Grazie ai dati raccolti, in particolare in relazione ai comuni di provenienza dei clienti, si sono migliorate le postazioni di cartellonistica pubblicitarie nelle zone più sensibili.

Il primo dicembre 2013 il centro lancia una nuova card: la "*MelaRegali*" una gift card dal valore nominale di 50 euro. Con questa carta si possono effettuare acquisti presso tutti i negozi, i ristoranti e le attività d'intrattenimento del centro commerciale. Il funzionamento della *MelaRegali* è uguale a quello di una carta di debito: basta presentarla alla cassa e firmare la ricevuta di pagamento inoltre l'importo non deve essere per forza speso tutto in una volta, ma può essere utilizzato per differenti acquisti in negozi diversi. Per promuovere la carta, per tutto il mese di dicembre a tutti i possessori della fidelity card, è stato promosso uno sconto del 10% sull'acquisto della *MelaRegali*. La formula è risultata vincente con la vendita nel primo mese di quasi mille gift card. La vendita della carta è continuata per tutto il 2014 raggiungendo un numero totale di vendite vicino alle 16.000 unità. Un numero così elevato è stato reso possibile

anche grazie all'impegno del management che proponeva la *MelaRegali* a diverse aziende che a loro volta la donavano ai propri dipendenti. Questa iniziativa trova un grande consenso da parte degli operatori in quanto aumenta il volume di affari e non viene applicata nessuna commissione nel caso i clienti utilizzino la gift card per pagare.

La sottoscrizione della *Big Card* e l'acquisto della *MelaRegali* viene effettuata presso l'info point posizionato al primo livello in prossimità della piazza centrale.

Il successo del centro veronese è dimostrato dal numero di visitatori in costante aumento come indica il grafico sottostante.

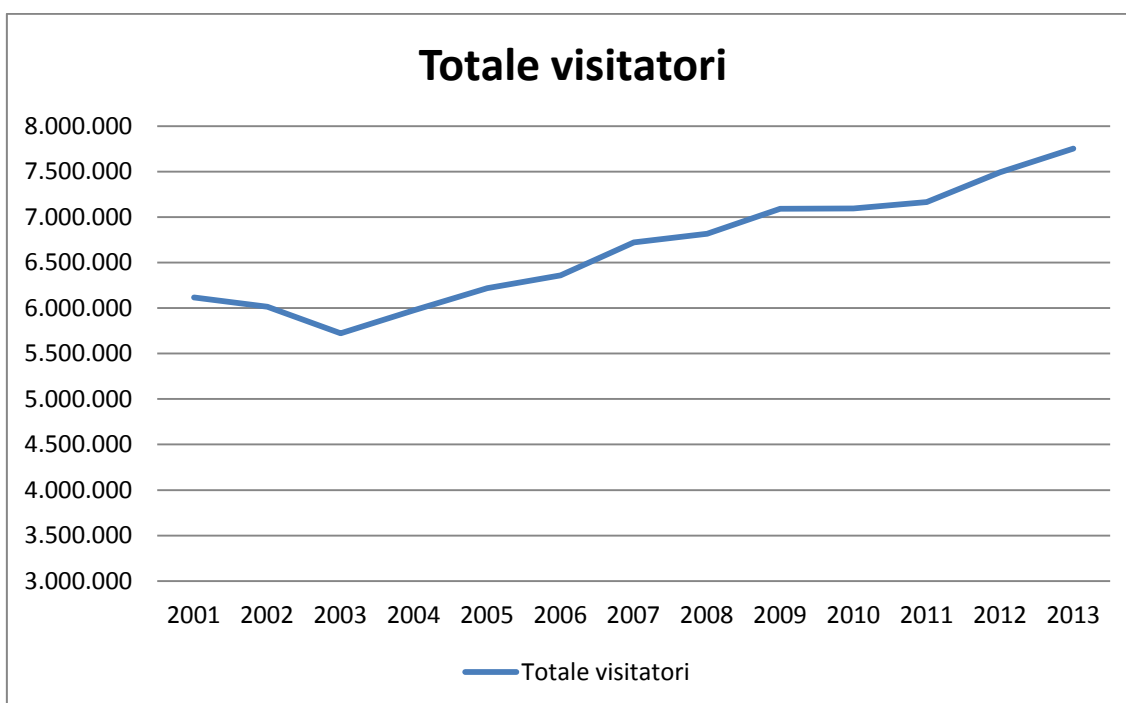


Grafico 22. Visitatori anno per anno Grande Mela

Il sistema di conteggio delle persone è presente in ogni portale compresi quelli del terzo livello e rimane in funzione anche nell'orario serale, dove è aperto solo l'ultimo livello del centro. Un numero così elevato è dunque influenzato positivamente dal food ed entertainment court.

Capitolo 4

Confronto tra i centri e possibile scenario futuro

4.1 Confronto tra le caratteristiche

Nel precedente capitolo abbiamo visto le caratteristiche e le dinamiche di funzionamento di tre centri commerciali rispettivamente nelle provincie di Padova, Vicenza e Verona mostrando un quadro generale della situazione veneta nel business degli shopping center. Vediamo ora nel dettaglio le similitudini e le differenze riscontrate nelle tre realtà analizzate grazie alla seguente tavola sinottica.

	<i>Piazzagrande</i>	<i>Piramidi</i>	<i>La Grande mela</i>
Dimensione GLA	19.800 mq	44.800 mq	50.000 mq
Tipologia centro	Urbano-di quartiere	Extra urbano	Extra urbano
Anno inaugurazione	1994	1991	1996
Anno restyling	2010	2007	2010
Tipo di proprietà	Multiproprietà	Multiproprietà	Multiproprietà
Società di gestione	<i>Cogest retail</i>	<i>Cogest retail</i>	<i>Cogest retail</i>
Numero negozi	55	150	120
Numero livelli	2	3	3
Food and entertainment court	No	Sì al terzo livello: sala giochi e 2 ristoranti	Sì al terzo livello: cinema, sale giochi e ristoranti

Numero negozi con dimensioni maggiori di 1.000mq	5	8	9
GLA occupato da grandi negozi (maggiori 1.000 mq)	74%	47%	75%
Importanza àncore	Elevata, in particolare quella alimentare	Media	Elevata
Negozi area esterna	No	Parco Commerciale	Dal 2008 un grande negozio di arredamento
Importanza rapporto comunità locale	Fondamentale	Normale	Normale
Tasso visita settimanale	Elevato	Basso	Normale
Reddito medio dei visitatori	Medio	Medio elevato	Medio
Visitatori totali 2013	3.001.158	4.599.711	7.753.725

Tabella 6. Tavola sinottica differenze caratteristiche

Dal punto di vista dimensionale *Piramidi* e la *Grande Mela* si collocano nella classificazione dei grandi centri commerciali; mentre *Piazzagrande* ha dimensioni più contenute rientrando nella categoria a cavallo tra piccole e medie dimensioni. La loro estensione è stata scelta in base al loro posizionamento, infatti, il centro padovano ha una grandezza più contenuta perché collocato in un'area densamente popolata della provincia rivestendo il ruolo di rispondere alle esigenze primarie degli abitanti della *Saccisica* come tutti i centri classificati urbani. Il posizionamento degli altri due edifici è stato effettuato seguendo un criterio diverso, situando le strutture in località facilmente raggiungibili dal maggior numero di utenti. Entrambi i grandi centri sono prossimi a nodi autostradali. La *Grande Mela* è collocata tra l'autostrada A4 Milano-Venezia, che collega la regione Veneto da ovest a est, e l'A22 Brennero-Modena. Mentre *Le Piramidi* sono situate tra l'A4 Milano-Venezia e l'A31 Piovene Rocchette. I due centri avendo

dimensioni simili presentano caratteristiche diverse riconducibili al numero e alla grandezza dei negozi. *Piazzagrande* e *La Grande Mela* pur essendo diversi nelle dimensioni sono paragonabili nella percentuale del GLA destinato alle grandi superfici, dove in entrambi i casi rappresenta i tre quarti della superficie totale e i negozi che occupano questo spazio sono le uniche àncore del centro. In ambedue i centri il negozio più grande risulta essere l'ipermercato. Nel caso del centro padovano l'importanza di quest'ultimo è tuttavia superiore rispetto a quello veronese: il motivo è da ricondursi alla localizzazione urbana dello stabile e alla maggiore presenza di visitatori nei giorni feriali con lo scopo principale di effettuare la spesa alimentare. *Piramidi* invece riserva meno della metà del GLA ai negozi di grandi dimensioni e questi non risultano essere le uniche àncore del centro. L'ipermercato inoltre non risulta fondamentale come a *Piazzagrande* e alla *Grande Mela* per le dimensioni dello stesso che, se paragonato alla dimensione degli altri due, risulta essere grande la metà di quello di *Piazzagrande* e poco più di un terzo rispetto a quello veronese. La peculiarità del centro vicentino risiede nel maggior GLA destinato a negozi di piccole e medie dimensioni e all'elevato numero di gioiellerie, che risulta superiore alla maggior parte degli shopping center esistenti in Italia. Visto il cospicuo numero di negozi che commerciano gioielli la presenza di una clientela con un'elevata disponibilità economica è maggiore.

Una caratteristica che differenzia tutti e tre i centri commerciali è la presenza all'esterno di altre strutture commerciali. Al momento della loro inaugurazione tutti gli edifici in esame sorgevano in zone libere da altre attività commerciali. *Piazzagrande* ha mantenuto questa caratteristica, anche se dal 2000 sono sorti un ristorante e un hotel nella zona adiacente all'ingresso sud. *La Grande Mela* rimane l'unica struttura commerciale nella zona limitrofa fino al 2008, anno in cui viene inaugurato il negozio di arredo *Semeraro* a una distanza di circa 100 metri a est dell'edificio. Il negozio copre una lacuna dell'offerta interna del centro andando ad ampliare i merchandising mix. *Piramidi* vede nella zona circostante un continuo edificarsi di nuove strutture commerciali: la più recente nel 2014 con l'inaugurazione del negozio di abbigliamento e articoli sportivi *Decathlon* con circa 5.000 mq di GLA. Le varie costruzioni che si sono insediate nel tempo sono andate in alcuni casi ad aumentare il merchandising mix di *Piramidi* offrendo tipologie assenti all'interno; in altri casi a competere direttamente con i negozi presenti in galleria. Nel complesso il centro ha tratto beneficio

dall'insediarsi di tali strutture commerciali che hanno portato una maggiore affluenza. Attualmente l'intera zona viene spesso definita nelle indicazioni stradali come *Parco commerciale Le Piramidi*. Il potere del management per ciò che riguarda le zone esterne al centro è nullo e la nascita o meno di nuove strutture commerciali dipende, oltre che dalle iniziative di singoli commercianti, soprattutto dalle disposizioni edilizie delle amministrazioni locali.

Il rapporto con la comunità locale risulta più importante per il centro padovano in quanto l'insediamento è prossimo al centro cittadino e il cliente abituale risiede nella zona della *Saccisica*. Anche per gli altri due centri questo rapporto è importante, in particolare la struttura non deve risultare agli occhi degli abitanti come qualcosa che invade e sfrutta il territorio. Il compito principale del management è di dare un'immagine positiva ed evitare situazioni di disagio agli abitanti (come un traffico eccessivo).

Paragonando il numero di visite dei vari centri risulta che *La Grande Mela* superi notevolmente il numero di *Piramidi*. Il motivo di questo dato è da ricondursi al terzo livello del centro veronese che, grazie alla presenza di un cinema multisala, un elevato numero di attività ludiche e di ristorazione, influenza notevolmente il numero totale di visite. A differenza, il terzo livello di *Piramidi* oltre ad avere un potere attrattivo minore, dovuto alla mancanza del cinema e al minor numero di attività, utilizza un ascensore esterno, per l'accesso serale che non influisce nel numero totale di visite.

4.2 Confronto tra le strategie di marketing

La precedente tavola ha messo in evidenza le differenze e le similitudini tra i vari centri. Mettiamo ora a confronto le varie strategie di marketing adottate dalle tre realtà venete per verificare se le differenze hanno influenzato anche sulle scelte del management per quanto riguarda il marketing di ogni singolo centro.

	<i>Piazzagrande</i>	<i>Piramidi</i>	<i>La Grande mela</i>
Eventi con Ospite	Sì, in particolare fase iniziale	Sì, in particolare fase iniziale	Sì, in particolare fase iniziale
Concorsi	Sì, fin dall'inaugurazione	Sì, fin dall'inaugurazione	Sì, fin dall'inaugurazione
Eventi notturni	Festival Piazzagrande, Notte bianca	Notte bianca	Una sola Notte bianca
Eventi zona esterna	Si	Un solo concerto	No
Installazioni temporanee	Esterne per attività sportive	Interne sia per attività sportive sia ludiche per bambini	Interne per attività ludiche per bambini
Eventi in Co-marketing	Si	Si	Si
Rapporto tra operatori	Semplice	Critico	Normale
Peculiarità	Guinness world record	Eventi per soli operatori	Carta fedeltà fin dall'inaugurazione
Carta Fedeltà	No	Sì, dal 2011	Sì, fin dall'inaugurazione
Gift Card	No	Sì, da dicembre 2014	Sì, da dicembre 2013
Sito Internet	Si	Si	Si
Utilizzo social media	Si	Si	Si

Tabella 7 tavola sinottica differenze marketing

Notiamo come tutti i centri abbiano utilizzato, fin da subito, la formula dell'evento collegato alla presenza di un ospite. Questa formula era la più utilizzata dalla maggior parte dei centri commerciali per tutti gli anni Novanta ma aveva parecchi limiti che riguardavano la durata di solo un giorno e non incentivavano agli acquisti. Con il passare del tempo il visitatore perdeva interesse su questa tipologia di eventi e, con l'avvento del nuovo secolo, la semplice presenza di un ospite come evento è andato scomparendo. Tutti i centri presi in esami hanno effettivamente abbandonato la formula dell'evento strutturato dalla sola presenza dell'ospite. Tuttavia in occasioni particolari come il taglio

della torta per l'anniversario, la notte bianca o la rottura dell'uovo di cioccolato gigante nel periodo di Pasqua, la presenza di una persona dal mondo dello spettacolo o dello sport, come padrino o madrina dell'evento, risulta offrire maggiore prestigio e potere attrattivo. Un'altra caratteristica che accumuna tutti i centri fin dalla loro inaugurazione è la presenza di almeno un concorso a premi durante l'anno. Negli anni si sono alternate varie formule concorsuali, ma il principio che sta alla base di queste iniziative rimane quello di fidelizzare e incentivare i visitatori agli acquisti. Un ulteriore sviluppo dei concorsi a premi è stato quello di estendere il livello di partecipazione e visibilità utilizzando i social media. In questo campo *La Grande Mela* risulta la più innovativa dando la possibilità alle persone che partecipavano al concorso di raddoppiare la vincita se espongono il logo del centro nella propria abitazione o, nel caso del concorso natalizio, sull'albero di Natale e condividevano la loro foto sui social.

Sostanziali differenze tra i centri si trovano nell'utilizzo degli spazi per attuare eventi e installazioni temporanee. *Piazzagrande*, complice la dimensione contenuta e la mancanza di un'ampia area vuota interna, utilizza spesso la zona esterna frontale per effettuare eventi e installazioni temporanee. La zona esterna è spesso utilizzata nei periodi estivi per installare campi di gioco temporanei per effettuare tornei sportivi o attività ginniche. La stessa zona esterna è utilizzata dal 1999 al fine di installare per la durata di tre giornate la tensostruttura che ospita il *Festival Piazzagrande*. Lo scopo di questa struttura è di creare uno spazio dove poter posizionare stand gastronomici e piste da ballo per festeggiare insieme alla comunità l'anniversario del centro. L'evento viene proposto nella fascia serale mentre lo shopping center è chiuso. In questa maniera chiaramente non si spronano i visitatori all'acquisto, ma si migliora il rapporto comunitario con la popolazione della *Saccisica* con un conseguente ritorno d'immagine positivo.

Piramidi ha sfruttato lo spazio esterno in occasione della notte bianca del 2011 proponendo un concerto gratuito di una nota band di fama nazionale. L'evento ha conseguito un grande successo tra il pubblico, ma la location esterna non ha incentivato le persone a entrare nel centro e per questo motivo il management ha deciso di utilizzare solo gli spazi interni per eventi e manifestazioni. La struttura dell'edificio vicentino prevede due ampie piazze interne e queste vengono utilizzate per installazioni ludiche per bambini e anche per campi sportivi per un pubblico più adulto.

La Grande Mela, pur essendo più grande di *Piramidi* in termini di GLA, gode di una sola piazza interna libera da negozi e le sue dimensioni sono più contenute rispetto a quelle vicentine permettendo installazioni di minori dimensioni adatte a un pubblico di soli bambini.

Una caratteristica che differenzia i centri è dovuto al numero di operatori e a loro livello di concorrenza. Nel caso di *Piazzagrande*, con un numero totale di negozi inferiore a 60 e un merchandising mix ben studiato, il livello di concorrenza interno è molto basso e questo facilita molto i rapporti tra i vari operatori; questi ultimi inoltre lavorando su una realtà dalle dimensioni contenute hanno più occasioni d'incontro e di socializzazione. *La Grande Mela*, vantando circa 120 insegne, opera in una situazione più ampia e il livello di concorrenza interno è presente; tuttavia la forte presenza di grandi negozi che trattano mereologie differenti aiuta a creare e semplificare i rapporti, specie tra le àncore. *Piramidi*, operando in un contesto di 150 punti vendita, con più della metà dello spazio occupato da negozi di piccole e medie dimensioni e con un considerevole livello di concorrenza, si ritrova in un contesto più critico. Nel centro vicentino creare sinergie tra operatori risulta più importante anche dal punto di vista amministrativo per la durata del Consiglio di Amministrazione. Infatti, a differenza degli altri due centri, dove il C.d.A. è stato votato solo durante la fase iniziale del centro e non è previsto un cambiamento ciclico degli amministratori (questi ultimi possono decadere solo per dimissione volontaria e da parte di una decisione dell'assemblea dei soci), alle *Piramidi* la carica di ciascun consigliere ha una durata di tre anni ed egli può essere rieletto per massimo altre due volte per un totale limite di nove esercizi consecutivi. Per questi motivi nel corso degli anni sono stati effettuati eventi riservati agli operatori per creare uno spirito di squadra e condivisione. Questo tipo di amministrazione risulta più complicata e richiede un impegno maggiore da parte di tutti, ma riesce a garantire una maggiore democrazia e coinvolgimento dovuti anche dal fatto che, a differenza degli altri due centri dove la presenza di grandi operatori è preponderante, a *Piramidi* i piccoli e medi negozi rappresentano più della metà del centro.

Una caratteristica che ha reso unico il marketing di *Piazzagrande* è stata la creazione di eventi con l'obiettivo di stabilire un record mondiale. I vantaggi a livello promo pubblicitario di creare un evento legato al mondo dei guinness world record risiedono, oltre che nell'affluenza di visitatori il giorno del tentativo di record, anche nella

diffusione della notizia sia prima sia dopo il verificarsi dell'evento da parte dei vari mass media. Inoltre hanno implementato anche la fama e la notorietà del centro, complice anche la comunicazione: ora *Piazzagrande* è noto come "il centro dei record".

La Grande Mela ha visto nella sua strategia di marketing proporre fin dal momento della sua inaugurazione nel 1996 la carta fedeltà. Inizialmente l'utilizzo di questo strumento era un requisito fondamentale per la partecipazione ai vari concorsi proposti nel corso degli anni. In periodi più recenti la sottoscrizione della fidelity card è stata incentivata per poter utilizzare gratuitamente il wireless del centro e per usufruire di particolari sconti in determinati negozi del centro. *Piramidi* lancia la propria carta fedeltà nel 2011 in occasione del ventesimo anno di attività. Fin da subito le metodologie per incoraggiare la sottoscrizione della card sono uguali a quelle del centro veronese. *Piramidi* riesce inoltre a offrire ai titolari della card particolari sconti oltre che nei negozi interni anche in musei, palestre, cinema, piscine e imprese esterne. *Piazzagrande* attualmente non ha ancora adottato una carta fedeltà perché, anche a causa del posizionamento urbano e dell'importanza del supermercato, il tasso di fedeltà dei clienti è elevato in particolare nei giorni feriali.

La gift card è presente solo nei due grandi centri perché con un numero maggiore di punti vendita concede maggiori possibilità di acquisto.

Un aspetto che accomuna tutti i centri commerciali è l'utilizzo di un sito internet proprio e di vari social media come *Facebook*, *Youtube* e *Google Plus*.

4.3 L'utilizzo del web e la prospettiva per il futuro

Con l'approdo delle nuove tecnologie, la comunicazione tramite i canali digitali è diventata sempre più uno strumento fondamentale di marketing. I centri commerciali presi in esame hanno subito sfruttato quest'opportunità creando inizialmente il sito internet personale. Tramite quest'ultimo è possibile conoscere il posizionamento del centro, i giorni e gli orari di apertura e i negozi presenti al suo interno; inoltre un continuo aggiornamento della pagina permette di conoscere gli eventi e le promozioni

anche dei singoli negozi. Con l'avvento dei social network e in particolare con l'ascesa di *Facebook*, i centri commerciali hanno creato la propria pagina personale. A fine 2014 il totale delle persone che seguono le pagine dei centri è di circa 45.000 così suddivisi: 10.000 per *Piazzagrande*, 20.000 per *Le Piramidi* e 15.000 per *La Grande Mela*. Ciascun centro vanta inoltre la propria pagina personale sul più recente social di *Google*, *Google Plus*, e il proprio canale su *Youtube*. L'utilizzo dei social permette una comunicazione mirata ed è possibile una comunicazione più personale nel caso di richieste specifiche da parte degli utenti. Inoltre gli utenti possono rilasciare commenti e recensioni.

Grazie all'utilizzo di questi canali di comunicazione si riesce maggiormente a colpire l'utenza della così detta generazione Y (cioè le persone nate tra gli anni Ottanta e primi anni del Duemila). Le persone di questa generazione hanno un'elevata dimestichezza con la tecnologia e sono connesse a internet in maniera costante tramite computer, smartphone e tablet, inoltre la loro disponibilità a spendere in beni materiali risulta elevata.

La presenza sul web e sui social non si limita all'esistenza di pagine e siti internet personali ma è implementata tramite inserzioni su motori di ricerca e siti internet.

Una possibile innovazione tecnologica per ciò che riguarda la comunicazione dei centri è la creazione di un'applicazione proprietaria per smartphone e tablet. In questo momento nessuno dei centri dispone di questo strumento. Diversi competitor vantano un'applicazione personale, ma quest'ultima propone semplicemente le informazioni che sono già presenti nel sito internet, organizzate però con una veste grafica diversa. Perché un'applicazione possa riscuotere successo tra i visitatori, deve essere in grado di proporre qualcosa che permetta all'utente di trarne beneficio, come ad esempio un localizzatore per aiutare a ritrovare dove si è parcheggiata l'auto.

Una vera innovazione potrebbe riguardare l'abbandono della fidelity card in forma fisica per trasformarla in una "fidelity app", andando a implementare l'eventuale applicazione del centro commerciale. Questo sarebbe possibile grazie alla nuova tecnologia *Near Field Communication* (NFC), presente sugli smartphone più recenti che permette una comunicazione a breve distanza con i POS abilitati. La modalità di funzionamento sarebbe molto simile a quella attuale con l'unica differenza che, anziché

strisciare una carta nel POS, si appoggerebbe semplicemente lo smartphone al terminale. Il sistema attualmente è stato studiato per permettere il pagamento definito *contactless* che permette di eseguire un pagamento unicamente avvicinando la carta di credito/debito o uno smartphone a un terminale abilitato. Per attuare la tecnologia dell'eventuale "fidelity app" non servirebbe dunque creare appositi hardware per la lettura dello smartphone perché, come già accade per la fidelity card, si continuerebbero a usare i sistemi POS. I vantaggi di far sparire fisicamente la carta fedeltà a favore di un'applicazione sarebbero:

- Una più semplice sottoscrizione del servizio da parte del cliente che potrebbe fare tutto in maniera autonoma senza il bisogno di recarsi nei vari punti informativi per ricevere la carta e compilare i dati.
- La scomparsa fisica della tessera che risulta essere un vantaggio in termini di spazio, anche se irrisorio, all'interno del portafoglio del cliente. Questa considerazione può sembrare di poco conto ma molte persone, in particolare gli uomini, tendono a non sottoscrivere molte carte fedeltà proposte da moltissimi negozi perché occupano spazio in un portafoglio solitamente di dimensioni più contenute rispetto a quello femminile.
- Un maggiore interesse per le persone più giovani e amanti della tecnologia.
- Un conteggio immediato di eventuali punti.
- La possibilità di collegare l'applicazione oltre che alla tessera fedeltà del centro alle fidelity card dei singoli punti vendita tramite accordi con gli operatori.

L'opportunità più grande risiede nelle potenzialità di trasformare la carta fedeltà in uno strumento di comunicazione. A ogni utilizzo della "fidelity app" il cliente avrebbe la possibilità di condividere l'azione con le proprie cerchie di amici tramite i social. Per promuovere questo comportamento il centro concederebbe ad esempio punti extra nel caso di concorsi a punti, buoni sconto o vincite immediate di buoni acquisto. Il beneficio di un'iniziativa simile risiede in una maggiore visibilità nei social network e il messaggio risulterebbe più efficace in quanto non apparirebbe come pubblicità ma piuttosto come una attività di un amico/utente.

Nel caso di un'eventuale adozione di questo sistema, la carta fedeltà fisica potrà comunque rimanere in adozione per tutte le persone che non dispongono di uno

smartphone di ultima generazione dato che il POS mantiene comunque la caratteristica di lettore di carte a banda magnetica.

4.4 La situazione nel resto d'Italia

Avendo analizzato la situazione nel Veneto grazie allo studio dettagliato di tre centri della regione, diamo ora uno sguardo generale alla situazione Italiana. Per effettuare questo confronto sono stati intervistati i vertici che si occupano di marketing nella società di gestione *Cogest Retail* con sede a Milano, che vanta un portafoglio clienti composto di una cinquantina di centri commerciali sparsi in tutta Italia. Da questo sondaggio è emersa un'evoluzione dei mezzi di comunicazione che ha caratterizzato tutti i centri. La loro comunicazione è stata implementata tramite un sito internet personale e vari social media, principalmente con la pagina *Facebook*. La pubblicità inoltre è stata estesa nel web tramite banner su motori di ricerca, social network e siti di quotidiani e radio locali. Rimane tuttavia un grande uso di cartellonista e affissioni su quotidiani locali mentre è stato riscontrato un calo di utilizzo di spot radiofonici.

Un'altra evoluzione che ha caratterizzato moltissimi centri riguarda il fattore fedeltà. Nell'ultimo decennio è diventato uno degli obiettivi principali del management, che si è adoperato non solo con concorsi o fidelity card, ma ha cercato un rapporto più diretto con il cliente offrendo maggiori servizi, un ambiente più confortevole e familiare e operando anche con la comunità di riferimento.

Nel corso dell'ultimo decennio sempre più italiani hanno fatto acquisti tramite internet, tuttavia il centro commerciale, offrendo un luogo d'incontro fisico dove poter interagire realmente con altri individui, risulta avere un grande vantaggio competitivo che l'e-commerce attualmente non riesce a fornire.

Alcune differenze si riscontrano invece tra Nord e Sud Italia a livello di eventi. Nel Meridione risultano ancora molto efficaci, con un grande afflusso di pubblico, gli eventi che prevedono come attività principale la presenza di un ospite. Inoltre, sono maggiori i concerti serali nella zona esterna del centro e sono più numerose le attività che

coinvolgono le scuole. I rapporti con le amministrazioni locali sono agevolati dalla mancanza di fondi per organizzare eventi comunali e vedono nella figura dello shopping center un'opportunità per la comunità. Un'altra differenza riguarda il marketing nei centri presenti in Lombardia. Visto il loro grande numero (187), il livello di concorrenza è il più elevato della Penisola, per questo motivo sperimentano maggiormente nuove formule in campagne ed eventi promo pubblicitari. Ad esempio la formula di prolungare l'orario di apertura fino a tarda sera nel giorno d'inizio saldi è stata adottata per prima in alcuni centri lombardi per poi espandersi a tutta la regione e diventare una prassi consolidata; nelle altre regioni questa formula risulta più recente e non utilizzata da tutti i centri commerciali.

4.5 Conclusioni

In questo scritto inizialmente si è trattato su origine e classificazione dei centri commerciali, analizzando le esperienze americane ed europee per poi rientrare più nello specifico nella situazione italiana. La parte storiografica ci ha permesso di inquadrare l'evoluzione del modello e la sua trasformazione nell'esperienza americana e in quella europea. Considerando la sua origine americana, soprattutto per quanto riguarda la sua ubicazione nelle zone periferiche o comunque decentrate, il centro commerciale può essere considerato come lo sforzo di ricreare in zone esterne la realtà commerciale della città, comprensiva degli stessi servizi presenti nella piazza e nel centro storico. Quindi nasce come mediatore puro fra i desideri e gli interessi della domanda e dell'offerta offrendo uno spazio d'incontro alternativo a quelli già esistenti. Nella sua diffusione all'estero, il modello originario americano si è evoluto e adattato alle specifiche condizioni ed esigenze del contesto politico sociale e normativo del Paese in cui andava a svilupparsi.

In Italia lo sviluppo della formula dello shopping center è composto sostanzialmente da tre fasi:

1. La fase iniziale copre gli anni Settanta e rappresenta il periodo in cui la formula distributiva è stata introdotta. In origine i centri commerciali appaiono solo in alcune regioni del Nord, caratterizzandosi con un numero ridotto di centri di grandi dimensioni, che seguono l'impostazione dei modelli stranieri e in particolare quella francese. In questa fase la formula del centro si caratterizza con un'identità fortemente commerciale: una struttura con un solo polo attrattivo, solitamente l'ipermercato intorno al quale sorge una galleria di modeste dimensioni.
2. La seconda fase di evoluzione occupa tutto il decennio del 1980. La formula distributiva si espande a tutte le regioni. L'espansione tuttavia non è omogenea e in centro Italia e in particolare nel Meridione la formula dello shopping center impiega più tempo a distribuirsi nel territorio, impiegando anche i primi anni Novanta. Nel corso di questi anni la maggior parte dei centri commerciali che si vengono a creare seguono il modello "alla francese".
3. La terza fase inizia nei primi anni Novanta per le regioni del Nord e complice sia un aumento di concorrenza tra centri e sia maggiori aspettative dei consumatori, il modello di shopping center che si concentra esclusivamente sull'ipermercato raggiunge i suoi limiti. Nascono così nuovi centri che seguono il modello americano e aumentano anche le dimensioni degli edifici. Per il Centro e il Sud questa fase inizia qualche anno più tardi ma, in particolare nel Meridione, nei primi anni del nuovo millennio si registra un importante aumento sia nel numero sia nelle dimensioni delle strutture; superando sia per numero sia per dimensioni totali di GLA la macro area del Nord-Est.

Sono state successivamente esaminate le caratteristiche dello shopping center e del suo cliente, indicando le diverse tipologie riscontrate e il ruolo che svolge il management. Il centro commerciale è una sequenza enorme di microtransazioni e il successo della formula dipende da quante sono le persone che si attirano e le transazioni che si riescono a concludere. La funzione aggregatrice ha luogo nell'attività di gestione da parte del management e, quindi, ogni approccio commerciale ha lo scopo ultimo di comunicare, intrattenere, fidelizzare i consumatori.

Per meglio capire come effettivamente opera e viene gestito un centro commerciale, sono stati presi in esame tre centri commerciali veneti. La scelta è ricaduta su tre realtà che operano da più di vent'anni sul territorio veneto.

I centri presi in esame inoltre appartengono a categorie diverse: *Piazzagrande* rientra nella categoria di centri di piccole-medie dimensioni ed è posizionato in una zona urbana, mentre gli altri due sono entrambi di grandi dimensioni e posizionati in zone extra urbane ma si differenziano per divisione del GLA. La presenza di grandi operatori risulta più elevata e preponderante alla *Grande Mela* mentre *Piramidi* vanta una presenza più elevata di piccoli e medi operatori in particolare nel settore orafo.

La longevità dei centri ha permesso di analizzare come queste realtà abbiano mantenuto o modificato il loro modus operandi. È emerso come la gestione e amministrazione del centro non abbia subito grosse modifiche mentre si è notato e analizzato nel dettaglio la continua evoluzione del marketing che ha caratterizzato tutti e tre gli shopping center.

L'analisi si è svolta applicando un criterio omogeneo di ricerca per evidenziare similitudini e differenze esaminando nel dettaglio per ogni centro:

- Localizzazione della struttura e isocrone a concorrenza zero, per mettere in evidenza in quale bacino di utenza adopera ciascun centro.
- Caratteristiche dell'area circostante, focalizzandosi sull'eventuale presenza di attività commerciali.
- Il merchandising mix, con una particolare attenzione alla divisione del GLA tra grandi e piccoli-medi operatori e i loro rispettivi criteri di ripartizione delle spese condominiali con gli eventuali correttivi.
- I competitor di ciascuno, indicando tutti i centri che influenzano il bacino di utenza.
- Le spese che ciascun centro sostiene e la quota di queste che viene destinata al marketing.
- Il marketing di ciascuna realtà distinguendo due periodi: la fase iniziale, che dura dall'inaugurazione fino ai primi anni Duemila e la fase più recente che arriva fino a dicembre 2014.
- Risultati di ciascun centro in termini di numero di visite annue.

Nei casi analizzati, è emerso che il centro *Le Piramidi* risulta vantare un potere attrattivo maggiore, grazie alla presenza d'innomerevoli attività collocate nella zona esterna dell'edificio, l'intera zona riesce a offrire un merchandising mix più ampio. Il potere del management tuttavia è limitato ai soli negozi presenti nelle gallerie commerciali. Tuttavia non sono precluse attività di dialogo con i maggiori punti vendita esterni per future collaborazioni volte ad aumentare il prestigio della zona.

Dal punto di vista del marketing le politiche adottate inizialmente, oltre a essere simili tra loro, presentavano un basso fattore di rischio; s'investiva maggiormente nella pubblicità tramite cartellonistica e mass media complice anche lo scopo di far conoscere l'esistenza del centro. Nella fase più recente sono stati proposti più eventi e campagne promo pubblicitarie con maggiori investimenti e rischi d'insuccesso. Ad esempio gli eventi proposti da *Piazzagrande* collegabili al mondo dei *Guinness World Record* presentavano oltre che una maggiore complessità anche un maggiore rischio d'insuccesso. Un aspetto fondamentale per il successo di un evento risiede, oltre che nell'evento stesso, anche su come questo viene divulgato e comunicato nei giorni e nelle settimane precedenti. Per questo motivo l'evoluzione riscontrata nel marketing ha riguardato oltre che il contenuto anche i mezzi di comunicazione utilizzati.

Infine si sono confrontate le caratteristiche e le peculiarità dei centri presi in esame, dato uno sguardo a un possibile scenario futuro e alla situazione italiana attuale.

È emerso che non esiste una formula promo pubblicitaria universale e vincente di promozione. Ogni shopping center ha caratteristiche e peculiarità diverse come dimensioni e mix merceologico, ma soprattutto la più rilevante risulta essere quella del posizionamento. La scelta di localizzare l'edificio in una specifica zona è definitiva, a differenza del merchandising mix che può essere modificato e, a seguito di ulteriori investimenti e permessi burocratici, pure le dimensioni possono variare. Il posizionamento oltre che a risultare una scelta immutabile influisce anche nei rapporti con la popolazione della zona. Si è posto l'accento che il centro non è solo un luogo di mediazione tra domanda e offerta, ma è diventato un luogo di relazione e d'incontro con la comunità di riferimento. Creare una collettività di visitatori fedeli risultata essere la mission principale del management moderno. Per rendere possibile questo non esiste una *best way* unica, perché ogni centro opera in un contesto caratterizzato da comunità

con caratteristiche diverse. È utile ricordare che la fiducia che gli altri ripongono in un'impresa dipende anche dalla fiducia che l'impresa ripone in se stessa e, in particolare, nella sua capacità di realizzare quelle prestazioni cui sono interessati i soggetti esterni. Per sviluppare la fiducia dei clienti è fondamentale che il management abbia fiducia in sé, nelle proprie capacità e nei propri operatori senza i quali il centro non esisterebbe.

Il successo nel corso degli anni dei tre centri presi in esame, quantificabile grazie anche al sistema di conteggio delle visite, suggerisce che la formula distributiva dello shopping center amministrata, gestita e promossa in maniera ottimale risulta una scelta vincente per la filiera distributiva del domani.

Bibliografia

- Angeli, Franco, “Territorio e nuovi modelli di consumo. L'affermazione del format del centro commerciale” 2006.
- Bellintani Stefano. “Il mercato immobiliare dei centri commerciali. Asset, Property e Facility management nella Grande Distribuzione.” Franco Angeli, 2010.
- Busacca Bruno, Giuseppe Bertoli. “Customer value: soddisfazione, fedeltà, valore.” Egea, 2012.
- Cantarelli Riccarda. “L'architettura dell'edificio mercato. Bazar, shopping center e circuito globale.” 2012.
- Clive Ashcroft, Gurjit Atwal. “Shopping Centre Development The Planning and Building Permit Process Across Europe.” ISCS 2003.
- CNCC. “L’industria dei centri commerciali in Italia. The shopping centers industry in Italy” 2014.
- CNCC. “L’industria dei centri commerciali in Italia. The shopping centers industry in Italy” 2013.
- CNCC. “L’industria dei centri commerciali in Italia. The shopping centers industry in Italy” 2013.
- CNCC. “L’industria dei centri commerciali in Italia. The shopping centers industry in Italy” 2011.
- CNCC. “L’industria dei centri commerciali in Italia. The shopping centers industry in Italy” 2010.
- CNCC. “L’industria dei centri commerciali in Italia. The shopping centers industry in Italy” 2009.
- CNCC. “L’industria dei centri commerciali in Italia. The shopping centers industry in Italy” 2008.
- CNCC. “L’industria dei centri commerciali in Italia. The shopping centers industry in Italy” 2007.
- CNCC. “L’industria dei centri commerciali in Italia. The shopping centers industry in Italy” 2006.
- CNCC. “L’industria dei centri commerciali in Italia. The shopping centers industry in Italy” 2005.
- CNCC. “L’industria dei centri commerciali in Italia. The shopping centers industry in Italy” 2004.

- CNCC. “L’industria dei centri commerciali in Italia. The shopping centers industry in Italy” 2003.
- CNCC. “L’industria dei centri commerciali in Italia. The shopping centers industry in Italy” 2002.
- Cohen, Nancy E. “America's Marketplace: The History of Shopping Centers.” Greenwich Publishing Group, 2002.
- Dawson John, Dennis Lord. “Shopping Centre Development (RLE Retailing and Distribution).” Routledge, 2012.
- Del Gatto Stefania. “Il ruolo dell’atmosfera nelle imprese di servizi: prospettive di ricerca..” 2005.
- George Ritzer. “Enchanting a disenchanted world: Revolutionizing the means of consumption.” Pine Forge Press, 2005.
- ISCS. “Brief Notes : Shopping Center Management.” 2006.
- ISCS. “Market Research for Shopping Centers.” 2005.
- ISCS. “Shopping Center Marketing.” 2001.
- Lambert Jean. “One Step Closer to a Pan-European Shopping Center Standard.” Research Review, 2006.
- Marketing, Shopping Center. “ICSC-International Council of Shopping Centers.” New York, 2001.
- Napolitano, Maria Rosario, Riccardo Resciniti, Alessandro De Nisco. "Retail, entertainment e creazione di valore. Un'indagine sui centri commerciali in Italia." Industria & Distribuzione, 2003.
- Paolucci, Gabriella. "La seduzione dell’entertainment. Consumo e leisure nello shopping contemporaneo." La città vetrina, 2006.
- Pellegrini Luca, Luca Zanderighi. “Il sistema distributivo italiano: dalla regolazione al mercato.” Il Mulino, 2013.
- Pendar Nick. “Toward Spotting the Pedophile Telling victim from predator in text chats." ICSC. Vol. 7. 2007.
- Rathbun, Robert Davis. “Shopping centers & malls 3.” Vol. 3. Van Nostrand Reinhold, 1990.
- Sansone Marcello, Scafarto Teresiano. “I centri commerciali naturali nella riqualificazione del sistema città: costruzione, promozione e problematiche”, 2009.
- Sciarelli S., Vona R. "Management della distribuzione." (2009).

- Spranzi Aldo. “Economia del commercio e politica commerciale”. F. Angeli, 1989.
- Tronconi Oliviero, “I centri commerciali. Progetti architettonici, investimenti e modelli gestionali”, 2010.
- Volpato G. "Economia e gestione delle Imprese" Roma, 2010.
- William R. Wilburn. “Digital Media, Mobile Apps and Social Networking for Shopping Centers.” 2013.

Siti consultati:

- www.centrolepiramidi.it
- www.centropiazzagrande.it
- www.cogestretail.com
- www.cncc.it
- www.icsc.org
- www.lagrandemela.it
- www.policentro.it
- www.sottoilsalone.it
- www.time.com
- www.tuttitalia.it
- www.veronasera.it