

# LEADER

MAGAZINE

**LEADER MAGAZINE,  
UN ALVEARE DI IDEE**  
QUANDO  
L'INFORMAZIONE  
DIVENTA SERVIZIO

**Spazi  
Esperienziali:**  
Dallo shopping  
all'intrattenimento

**Scenari Futuri**  
Il mall nel  
2035



***IL FUTURO INIZIA  
ADESSO***

APRILE 2026

# **LEADER** CONSULTING

Rivista mensile di consulenza strategica alle aziende

n° 3

15 Aprile 2026

DIRETTORE

**LUIGI CREDENDINO**

DIRETTORE RESPONSABILE

**GIUSEPPE IAVARONE**

REDAZIONE

**LEADER CONSULTING**

HANNO COLLABORATO A QUESTO NUMERO

**Luigi Credendino, Giuseppe Porzio, Gaetano Graziano, Claudia Iavarone, Fernando Graziano, Antonia Russo**

Edizione online: [www.leaderconsulting.ai](http://www.leaderconsulting.ai)

**EDITORE: CIVES, per LEADER CONSULTING**

Registrazione presso il Tribunale di Napoli n.20 del 26/03/2009

Sede Legale: VII Traversa G. Galilei 10-12  
80022 Napoli

Impaginazione a cura di  
**ANTONIA RUSSO**

**“La leadership non consiste nel  
comandare, ma nel servire.  
Un vero leader è colui che ispira gli  
altri a dare il meglio di sé.”**

**Luigi Credendino**

# ***LEADER MAGAZINE, UN ALVEARE DI IDEE*** **QUANDO L'INFORMAZIONE DIVENTA SERVIZIO**

Ci sono progetti editoriali che nascono per occupare uno spazio. E altri che provano a ridefinirlo. Leader Magazine appartiene a questa seconda categoria: non si limita a stare dentro il perimetro dell'informazione, prova ad allargarlo, a contaminarlo, a renderlo qualcosa di più utile e, insieme, di più consapevole. Non è soltanto un sito, ma anche una piattaforma e un'applicazione pensata per accompagnare l'utente in modo continuo, accessibile, quotidiano. L'idea di partenza è semplice solo in apparenza: costruire un luogo in cui ciò che si racconta non resti sospeso, ma trovi una direzione, una funzione, una conseguenza. Non un flusso indistinto di notizie, ma una trama leggibile, capace di orientare chi legge dentro la complessità del presente. L'immagine scelta - un'ape e, al contempo, il suo alveare - è già una dichiarazione d'intenti, una linea editoriale ben definita. Non c'è nulla di ornamentale. L'alveare è organizzazione, connessione, lavoro continuo. Gli esagoni rappresentano i pilastri su cui si fonda l'intero progetto: comunicazione, formazione, finanza ordinaria e agevolata, sicurezza, servizi di ingegneria, servizi tecnologici, lavoro. A questi pilastri si affiancano ambiti altrettanto strategici: fiscalità d'impresa, consulenza del lavoro, gare e appalti, cybersecurity, assistenza legale, brokeraggio e accesso ai finanziamenti europei e nazionali.

Non una somma di settori, ma un sistema che vive di relazioni, in cui ogni ambito dialoga con l'altro e contribuisce a costruire un ecosistema coerente. Questa architettura si riflette nella struttura stessa del sito e dell'app. L'utente non è più spettatore, ma parte attiva: può partire da una notizia e arrivare a uno strumento operativo, da un'analisi a una guida concreta. L'informazione diventa così un punto di ingresso, non un punto di arrivo. Le sezioni editoriali - attualità, politica, economia e finanza - restano il cuore narrativo, ma vengono trattate con un approccio che privilegia profondità e contesto. Non si tratta solo di raccontare cosa accade, ma di spiegare come e perché accade, offrendo chiavi di lettura utili.

**di Giuseppe Porzio**  
Giornalista





Accanto a questo si sviluppa una vera infrastruttura di servizi. Per imprese e professionisti: consulenze fiscali e legali, supporto nella partecipazione a gare, accesso a bandi e finanziamenti, strumenti per la sicurezza e la gestione tecnologica. Parallelamente, cresce una dimensione dedicata al cittadino: servizi di Caf e patronato, assistenza previdenziale, consulenze assicurative, supporto per la casa, gestione dei consumi e dell'energia. Un ambito sempre più centrale, che non si limita a informare ma aiuta a scegliere e pianificare.

Particolare attenzione è dedicata alla salute e al benessere, affrontati come bisogni concreti: servizi sanitari, consulenze mediche, prevenzione e nuove soluzioni come la telemedicina, che riduce distanze e tempi. Il passaggio è netto: dall'informazione alla piattaforma. La notizia non resta isolata, ma si traduce in possibilità, in strumenti, in scelte più consapevoli.

Anche il modello di accesso riflette questa visione: un abbonamento simbolico, 1,60 euro, non come prezzo ma come patto, come ingresso a un sistema continuo.

I linguaggi si moltiplicano: web tv, videogiornali con avatar, podcast. Tra questi, PolitiX propone un racconto più umano della politica, attraverso conversazioni informali che superano le rigidità tradizionali. Sito e app funzionano come un unico ambiente integrato, dove ogni contenuto è connesso e ogni informazione può diventare azione. Leader Magazine si colloca così in una zona di confine tra informazione e servizio, riducendo la distanza tra sapere e fare. In un tempo che frammenta, la scelta è tenere insieme. Non per semplificare, ma per rendere la complessità leggibile e abitabile. Un alveare, appunto, dove le idee non si accumulano, ma producono valore.

# CONTENUTI

## SEZIONE 1: PERSONE

*IL FATTORE UMANO CHE GENERA VALORE*

*COVER STORY: IL CENTRO COMMERCIALE COME PIAZZA CONTEMPORANEA*

*LAVORO & OCCUPAZIONE: I MALL COME MOTORI OCCUPAZIONALI*

*COMFORT, SICUREZZA E QUALITÀ DELL'ESPERIENZA*

*COME SI MUOVONO LE PERSONE NEGLI SPAZI RETAIL*

## SEZIONE 2: SPAZI

*ARCHITETTURA, FUNZIONI E INNOVAZIONE*

*PROGETTAZIONE: NUOVI FORMAT ARCHITETTONICI DEI CENTRI COMMERCIALI*

*SPAZI ESPERIENZIALI: DALLO SHOPPING ALL'INTRATTENIMENTO*

*DIGITALIZZAZIONE DEGLI SPAZI COMMERCIALI*

*CENTRI COMMERCIALI GREEN*

## SEZIONE 3: STRATEGIE

*GESTIONE, MARKETING E SVILUPPO*

*VALORIZZAZIONE IMMOBILIARE E GESTIONE STRATEGICA NEL SETTORE DEI CENTRI COMMERCIALI*

*PORTARE TRAFFICO, CREARE DESTINAZIONE*

*IL FUTURO DEI NEGOZI NEI MALL*

*CENTRI COMMERCIALI COME ASSET FINANZIARI*

*BEST PRACTICE NAZIONALI: RESTYLING DI SUCCESSO, NUOVE APERTURE, RIGENERAZIONI URBANE*

*I MALL COME HUB LOCALI: IMPATTO ECONOMICO, INTEGRAZIONE URBANA*

*INTERVISTA A GAETANO GRAZIANO*

## SEZIONE 4: OPERATIVITÀ

*SERVIZI PER CENTRI COMMERCIALI*

*PARTNERSHIP & RETI MODELLI DI COLLABORAZIONE: PROPRIETÀ, BRAND, TERRITORIO, SERVIZI INTEGRATI*

*DATI & OSSERVATORIO: AFFLUENZE, FATTURATI, TREND VISITATORI, PREVISIONI DI MERCATO*

*NORMATIVE: URBANISTICA COMMERCIALE, SICUREZZA, REGOLAMENTI*

*SCENARI FUTURI IL MALL NEL 2035*

# ***SEZIONE 1: PERSONE***

## ***IL FATTORE UMANO CHE GENERA VALORE***

In ogni organizzazione esiste un elemento che più di ogni altro determina la capacità di creare valore nel tempo: il fattore umano. Tecnologie, infrastrutture e capitali sono strumenti fondamentali, ma sono le persone a dare direzione e significato allo sviluppo. Competenze, relazioni e capacità di interpretare i bisogni trasformano modelli organizzativi in sistemi dinamici, capaci di evolvere.

Nell'economia contemporanea, sempre più orientata ai servizi e all'esperienza, il capitale umano è una leva competitiva centrale. Le imprese che investono in formazione, benessere organizzativo e qualità delle relazioni generano valore duraturo. Non si tratta solo di efficienza, ma di costruire fiducia, reputazione e relazioni solide con il territorio.

Nel mondo dei centri commerciali questo principio è ancora più evidente. Il vero elemento distintivo non è solo l'architettura o la presenza dei brand, ma le persone. Clienti, operatori, store manager, addetti vendita, marketing, sicurezza e manutenzione contribuiscono a rendere il centro commerciale un ecosistema vivo e relazionale.

Ogni attività è il risultato di una rete di professionalità che costruisce l'esperienza del visitatore: dall'accoglienza alla gestione degli spazi, dalla sicurezza alla comunicazione. Il valore nasce dall'incontro tra esperienza e relazione umana. Sono le persone a rendere uno spazio accogliente, a favorire la permanenza e a creare fiducia. La capacità di ascoltare il cliente e offrire un servizio personalizzato diventa quindi decisiva. In questo scenario emergono nuove professionalità: community manager, esperti di marketing esperienziale, data analyst dei flussi, visual merchandiser, responsabili eventi e specialisti omnicanale.

**di Luigi Credendino**  
Direttore Generale



Cresce anche l'importanza della formazione continua. Il retail richiede competenze integrate: relazionali, digitali e analitiche. I centri commerciali più evoluti diventano luoghi di sviluppo professionale, promuovendo formazione e collaborazioni con enti e istituzioni.

Il centro commerciale non è più solo un luogo di consumo, ma un ambiente sociale ed economico in cui il capitale umano è leva di crescita territoriale. Oltre all'occupazione diretta, genera un indotto che coinvolge servizi, logistica, comunicazione ed eventi.

Investire nelle persone significa migliorare l'esperienza complessiva, rafforzare il legame con il territorio e costruire comunità. Oggi il successo di un centro commerciale dipende dalla capacità di mettere al centro il fattore umano, come motore di valore economico e sociale.

***“IL centro commerciale non è più solo un luogo di consumo, ma un ambiente sociale ed economico in cui il capitale umano è leva di crescita territoriale”***



# ***COVER STORY: IL CENTRO COMMERCIALE COME PIAZZA CONTEMPORANEA***

C'è stato un tempo in cui la piazza era il cuore della vita collettiva: uno spazio condiviso dove incontrarsi, costruire relazioni e, solo in parte, commerciare. Oggi quel ruolo non è scomparso, ma si è trasformato. Tra i luoghi che più ne raccolgono l'eredità c'è il centro commerciale.

Per anni è stato percepito come una macchina per l'acquisto: spazi ottimizzati, percorsi studiati, concentrazione di brand. Un luogo funzionale, pensato per soddisfare bisogni immediati. Entrare, comprare, uscire. Ma questo paradigma non basta più. Oggi il centro commerciale è uno spazio relazionale, dove il tempo trascorso ha un valore che va oltre la transazione.

Le persone non lo frequentano solo per acquistare, ma per vivere esperienze, incontrarsi, condividere momenti. Si passeggia senza fretta, le famiglie trascorrono il tempo insieme, i giovani si ritrovano, gli anziani trovano ambienti sicuri. Il consumo diventa solo una parte di un ecosistema sociale più ampio.

## **Socialità e aggregazione: il ritorno dell'incontro**

In un contesto urbano sempre più digitale e accelerato, cresce il bisogno di luoghi fisici di aggregazione. Il centro commerciale risponde offrendo ambienti accessibili, servizi integrati, comfort e una pluralità di stimoli tra ristorazione, intrattenimento ed eventi. Qui l'incontro torna spontaneo: ci si incrocia, si resta, si condivide. La permanenza diventa esperienza sociale.

**di Luigi Credendino**  
Direttore Generale





### **Community territoriali**

Il centro commerciale non è più un corpo estraneo, ma una piattaforma connessa al territorio. Ospita eventi culturali, iniziative per famiglie, attività per bambini, collaborazioni con scuole e associazioni. La sua forza è attrarre pubblici diversi e farli convivere: generazioni, interessi e abitudini differenti. È un crocevia sociale dove le identità locali trovano spazio.

### **Esperienza vs acquisto**

Se prima il successo si misurava in vendite, oggi si misura nella qualità dell'esperienza. Le persone scelgono dove andare per ciò che possono vivere. Il centro commerciale diventa intrattenimento, spazio gastronomico, ambiente estetico e piattaforma di eventi. Cinema, food evoluto, aree coworking, playground e installazioni trasformano l'acquisto in un momento dentro un'esperienza più ampia.

Definire il centro commerciale solo come luogo di vendita significa ignorarne l'evoluzione. Oggi è uno spazio pubblico di nuova generazione: un organismo vivo che interpreta i bisogni contemporanei di relazione, sicurezza ed esperienza. In altre parole, la piazza del nostro tempo.

# **LAVORO & OCCUPAZIONE: I MALL COME MOTORI OCCUPAZIONALI**

C'è un aspetto dei centri commerciali di cui si parla ancora troppo poco. Non riguarda le vetrine, i brand internazionali o le nuove esperienze immersive, riguarda il lavoro. Dietro ogni centro commerciale c'è un ecosistema produttivo che genera occupazione diretta, indotta e trasformativa. Un sistema che non si limita ad assumere personale, ma attiva filiere economiche, crea nuove professionalità e diventa piattaforma di crescita per interi territori. Il centro commerciale contemporaneo non è soltanto un luogo di consumo, è un'infrastruttura occupazionale. Quando apre un centro commerciale, non si accendono solo le luci delle insegne. Si attiva una catena economica che coinvolge decine di settori, oltre agli addetti alla vendita, entrano in gioco: servizi di logistica e trasporti, sicurezza e vigilanza, manutenzione tecnica e impiantistica, pulizie, ristorazione, allestimenti, visual merchandising e marketing, fornitori locali di beni e servizi. Ogni metro quadrato genera lavoro, ogni negozio attiva micro-economie, ogni flusso di visitatori produce valore per il territorio. Il centro commerciale diventa così un motore occupazionale, capace di creare opportunità che vanno ben oltre il centro commerciale stesso.

Il commercio organizzato non crea solo posti di lavoro tradizionali. Crea ruoli nuovi, ibridi, ad alta specializzazione. Motivi per i quali emergono nuove figure come: Retail data analyst, Customer experience manager, Digital store manager, Visual experience designer, Event & community manager, Retail media strategist. Professioni che nascono dall'incontro tra spazio fisico, tecnologia e comportamento umano. Il lavoro nel retail diventa sempre più qualificato, trasversale, multidisciplinare.

**di Fernando Graziano**





Un centro commerciale competitivo non vive solo di brand attrattivi, ma di capitale umano preparato. Servono competenze nuove come: capacità relazionali evolute, gestione dell'esperienza cliente, uso di tecnologie digitali, lettura dei dati di comportamento, marketing territoriale e gestione eventi e community. La formazione diventa strategica, non accessoria, ma strutturale. I centri commerciali più evoluti collaborano con: enti di formazione, scuole e università, academy aziendali, programmi di inserimento lavorativo (Recruiting day). Si costruiscono percorsi professionali, e si investe sulle persone per generare valore duraturo. Nel tessuto urbano contemporaneo, il centro commerciale svolge una funzione che va oltre l'economia.

È la porta d'ingresso al primo impiego, spazio di reinserimento professionale, laboratorio di competenze trasversali, luogo di incontro tra domanda e offerta. Per giovani, studenti, lavoratori in transizione e professionisti del settore, il "MALL" rappresenta un ambiente accessibile, dinamico e formativo. Non è solo un luogo dove si lavora ma anche un luogo dove si impara a lavorare. Parlare di centri commerciali significa spesso discutere di vendite, attrattività e investimenti immobiliari. Ma il loro impatto più profondo si misura nella capacità di generare occupazione stabile e competenze spendibili. Nel dibattito pubblico sui modelli di sviluppo urbano, i centri commerciali meritano di essere riconosciuti per ciò che sono diventati: motori occupazionali capaci di trasformare economia e società.



# COMFORT, SICUREZZA E QUALITÀ DELL'ESPERIENZA

Nel centro commerciale contemporaneo la sicurezza non è più soltanto una questione tecnica o normativa: è un elemento fondamentale della qualità dell'esperienza. La percezione di un ambiente ordinato, protetto e accogliente incide direttamente sul tempo di permanenza delle persone e sulla loro propensione a vivere lo spazio con tranquillità.

Per questo motivo i centri commerciali più evoluti investono sempre di più in sistemi di sicurezza integrata che combinano tecnologia, presenza umana e progettazione degli spazi.

Videosorveglianza intelligente, controllo degli accessi, sistemi antincendio avanzati e collegamenti diretti con le centrali operative permettono di monitorare costantemente l'intera struttura. A questi strumenti si affianca il lavoro di personale qualificato come gli addetti alla sicurezza e operatori di servizio, che garantiscono assistenza immediata in caso di necessità e contribuiscono a creare un clima di fiducia per visitatori e operatori commerciali.

Accanto alla sicurezza operativa, cresce l'attenzione verso il benessere complessivo delle persone. L'architettura degli spazi, la qualità dell'illuminazione, la climatizzazione e la pulizia costante degli ambienti giocano un ruolo decisivo nel rendere il centro commerciale un luogo confortevole.

Corridoi ampi, aree di sosta, sedute distribuite lungo i percorsi, spazi verdi o zone relax favoriscono una permanenza più piacevole e trasformano il tempo trascorso nel centro commerciale in un'esperienza sociale oltre che commerciale.

Un altro elemento centrale è l'accessibilità. I centri commerciali moderni sono progettati per essere fruibili da tutti: persone con disabilità, famiglie con passeggini, anziani e visitatori con esigenze specifiche. Ascensori, rampe, segnaletica chiara, parcheggi dedicati e servizi igienici accessibili contribuiscono a rendere lo spazio inclusivo e facilmente navigabile.

di Antonia Russo



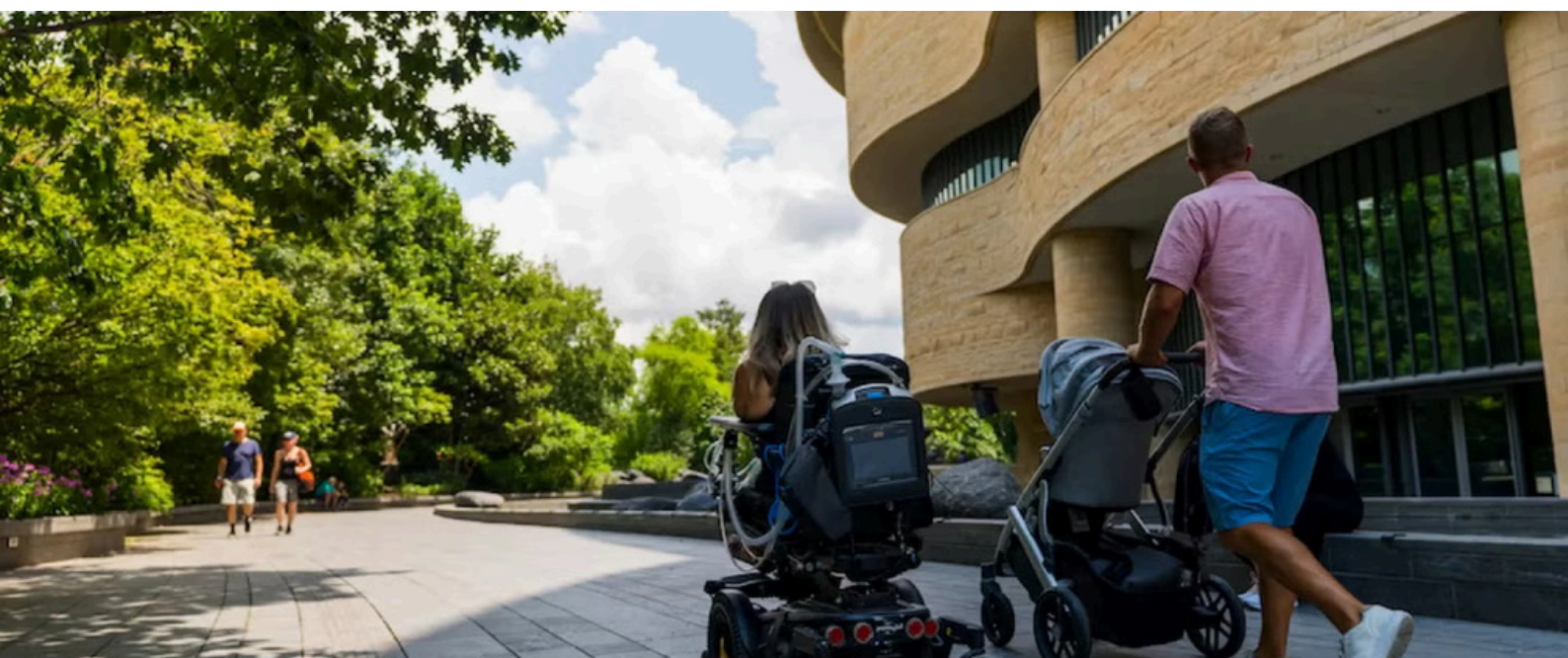
Negli ultimi anni si è inoltre rafforzata l'attenzione verso la gestione dei flussi e la qualità degli spazi comuni. Sistemi di analisi dei movimenti, mappe di calore e studi sul comportamento dei visitatori aiutano i gestori dei centri commerciali a organizzare meglio i percorsi, evitare congestioni e migliorare la distribuzione delle persone all'interno della struttura.

Questo approccio permette di garantire maggiore sicurezza, ma anche di migliorare la vivibilità complessiva dell'ambiente.

Anche il tema della salute e dell'igiene ha assunto un ruolo sempre più centrale. Dopo gli anni della pandemia, molti centri commerciali hanno adottato protocolli più avanzati di sanificazione, sistemi di ricambio dell'aria più efficienti e soluzioni tecnologiche che migliorano la qualità dell'ambiente interno.

Quando sicurezza, comfort e attenzione al benessere si integrano in modo efficace, il centro commerciale diventa molto più di un luogo di acquisto. Si trasforma in uno spazio urbano protetto, organizzato e accogliente, capace di offrire alle persone un'esperienza di qualità, in cui fare shopping, incontrarsi, trascorrere tempo libero e partecipare alla vita sociale del territorio.

***“Quando sicurezza, comfort e attenzione al benessere si integrano in modo efficace, il centro commerciale diventa molto più di un luogo di acquisto”***



# COME SI MUOVONO LE PERSONE NEGLI SPAZI RETAIL

Flussi, comportamenti e opportunità per ottimizzare l'esperienza in negozio. Nel retail fisico, il comportamento dei clienti non è casuale: segue pattern prevedibili influenzati dal layout del negozio, dal posizionamento dei prodotti, dalle promozioni e dalle caratteristiche demografiche.

Comprendere come le persone si muovono, quanto tempo restano e quali percorsi seguono permette di aumentare le vendite, migliorare il layout e ridurre i punti di frizione.

Gli strumenti principali per analizzare questi flussi sono:

- Mappe di calore (heatmaps)
- Analisi del customer journey in-store
- Metriche di permanenza (dwell time)
- Segmentazione per generazioni

Le mappe di calore sono rappresentazioni grafiche che mostrano, tramite gradazioni di colore (dal blu/freddo al rosso/caldo), dove i clienti si concentrano di più all'interno del negozio.

Cosa misurano tipicamente: traffico pedonale (quante persone passano da un'area), tempo di permanenza (dwell time) in zone specifiche, punti di attenzione (es. display, scaffali, casse).

Vantaggi pratici: identificare “zone morte” (poche visite) e “zone calde” (alta concentrazione), ottimizzare il layout: spostare prodotti ad alto margine nelle aree più frequentate, migliorare il flusso per ridurre code, misurare l'efficacia di promozioni o nuovi allestimenti in tempo reale.

Esempi comuni: aree vicino all'entrata o alle casse spesso “calde”, mentre corridoi centrali o angoli possono risultare freddi se il percorso non è guidato correttamente.

Tecnologie come sensori, videocamere con AI o sistemi di tracking (es. Wi-Fi, Bluetooth) generano queste mappe senza invadere la privacy.

Il customer journey retail descrive il percorso completo del cliente dal momento in cui entra nel punto vendita fino all'uscita (o all'acquisto).

Fasi tipiche in-store:

1. Ingresso e orientamento — Prima impressione e scelta della direzione
2. Esplorazione — Navigazione tra reparti
3. Valutazione — Interazione con prodotti (tocco, prova, lettura etichette)
4. Decisione e acquisto — Cassa o self-checkout
5. Uscita — Possibile post-acquisto (ritiro click&collect, ecc.).

Oggi il journey è omni-channel: molti clienti arrivano già informati da online (ricerca prezzi, recensioni, social) e usano il negozio per toccare con mano o ritirare ordini.

di **Claudia Iavarone**



Come mappare il journey:

- Tracciamento anonimo dei percorsi (heatmaps + trajectory maps)
- Identificazione di bottleneck (es. code alle casse)
- Analisi di “look paths” (dove guarda il cliente e in che ordine)

Un buon layout (es. il classico “loop” di IKEA) guida naturalmente il cliente attraverso tutto il negozio, aumentando le opportunità di acquisto impulsivo.

La permanenza media indica quanto tempo i clienti trascorrono in negozio o in specifiche aree.

Perché è importante:

- Più tempo = maggiore probabilità di acquisto (fino a +10-15% in zone ottimizzate)
- Aiuta a capire engagement: zone con alto dwell time segnalano interesse reale
- Supporta decisioni su staff allocation e merchandising

Valori orientativi (variano per settore e dimensione negozio):

- Supermercato: 15-30 minuti
- Negozio abbigliamento: 10-25 minuti
- Store di elettronica o lifestyle: può superare i 30-40 minuti in zone esperienziali

Le heatmaps di dwell time evidenziano dove i clienti “si fermano” davvero (es. davanti a un display interattivo o un prodotto nuovo).



Le diverse generazioni mostrano pattern di movimento, permanenza e preferenze nettamente diversi. Ecco un confronto sintetico:

**Baby Boomers** (oltre 60 anni circa):

- Preferenza per negozi fisici tradizionali e servizio umano
- Permanenza media più alta in aree con prodotti familiari e comfort
- Minor uso di tecnologia; cercano semplicità, fiducia e contatto personale
- Fedeli a brand noti; influenzati da sconti e promozioni classiche

**Gen X** (45-60 anni circa):

- Pragmatici ed efficienti: vogliono velocità e valore
- Alto potere d'acquisto per transazione
- Buona permanenza in zone funzionali (es. home, fitness, abbigliamento di qualità)
- Usano sia online che offline; apprezzano layout chiari e senza sprechi di tempo

**Millennials** (30-44 anni circa):

- Ricercano online e completano in negozio
- Attenti a esperienza, valori del brand e sostenibilità
- Permanenza più alta in aree interattive o con storytelling
- Influenzati da recensioni e social proof

**Millennials** (30-44 anni circa):

- Omnichannel per eccellenza: ricercano online e completano in negozio
- Attenti a esperienza, valori del brand e sostenibilità
- Permanenza più alta in aree interattive o con storytelling
- Influenzati da recensioni

**Gen Z** (fino a ~28 anni circa):

- Attratti dal negozio fisico per fare “esperienza”
- Scoprono prodotti in negozio (61% preferisce così) ma usano social per ispirazione
- Breve permanenza se non c'è interattività;
- Valore-driven: cercano promozioni, autenticità e inclusività
- Più propensi a percorsi veloci o “mission-oriented” (entrano sapendo cosa vogliono)

In sostanza analizzare flussi e comportamenti con mappe di calore, journey mapping e dati di permanenza permette di trasformare il punto vendita da semplice contenitore a macchina ottimizzata per le vendite e la soddisfazione.

# **SEZIONE 2: SPAZI**

## **ARCHITETTURA, FUNZIONI E INNOVAZIONE**

Per lungo tempo lo spazio commerciale è stato concepito come un semplice contenitore. Un luogo progettato per ospitare negozi, facilitare l'acquisto e ottimizzare il flusso dei consumatori. Corridoi, vetrine, scale mobili e parcheggi costituivano gli elementi essenziali di una macchina pensata per il consumo. Oggi quella visione appare superata.

Lo spazio commerciale contemporaneo è molto di più: è un ambiente complesso, progettato per generare esperienze, relazioni e valore. L'architettura, le funzioni e l'innovazione tecnologica convergono per creare luoghi che non si limitano a vendere prodotti, ma costruiscono un rapporto con le persone e con il territorio.

L'architettura dei centri commerciali ha assunto negli ultimi anni un ruolo sempre più centrale. Non si tratta soltanto di disporre negozi lungo una galleria, ma di costruire un vero e proprio racconto spaziale.

La luce naturale, la presenza di piazze interne, le altezze delle gallerie, la qualità dei materiali e la fluidità dei percorsi contribuiscono a creare ambienti in cui le persone si sentono a proprio agio.

L'attenzione al design non è più un elemento accessorio, ma una leva strategica: uno spazio ben progettato invita a fermarsi, a esplorare, a vivere il luogo oltre il semplice momento dell'acquisto.

Molti centri commerciali contemporanei sono pensati come vere e proprie "città nella città", con piazze interne, spazi verdi e aree dedicate all'incontro. In questo modo l'architettura assume una funzione sociale: diventa il dispositivo che favorisce l'interazione tra le persone.

Un altro elemento chiave dell'evoluzione degli spazi commerciali è la moltiplicazione delle funzioni. Il centro commerciale non è più soltanto un luogo dove si compra, ma un ambiente dove si trascorre tempo.

Accanto ai negozi trovano spazio ristorazione, cinema, palestre, aree gioco per bambini, servizi sanitari, spazi per eventi, coworking e attività culturali. Il confine tra retail, intrattenimento e servizi si fa sempre più sottile.

Questa trasformazione risponde a un cambiamento profondo nei comportamenti delle persone. Il tempo trascorso in un luogo è diventato un indicatore fondamentale del suo valore.

Più uno spazio è capace di offrire esperienze diverse, più riesce ad attrarre e trattenere visitatori.

**di Fernando Graziano**



In questo senso il centro commerciale si avvicina sempre di più alla logica della piazza contemporanea: un luogo in cui le persone non arrivano soltanto per acquistare, ma per incontrarsi, lavorare, mangiare, partecipare a eventi o semplicemente trascorrere del tempo libero.

Parallelamente alla trasformazione architettonica e funzionale, gli spazi commerciali stanno diventando sempre più tecnologici. L'innovazione digitale consente di gestire in modo intelligente i flussi di visitatori, migliorare l'esperienza dei clienti e ottimizzare l'organizzazione delle attività.

Le mappe di calore, i sistemi di analisi dei percorsi, la segnaletica digitale e le applicazioni mobile permettono di comprendere come le persone si muovono all'interno degli spazi e di adattare l'offerta di conseguenza. L'integrazione tra fisico e digitale crea nuovi livelli di interazione: informazioni in tempo reale, servizi personalizzati, promozioni mirate rendono l'esperienza più fluida e coinvolgente.

In prospettiva, l'intelligenza artificiale e l'analisi dei dati avranno un ruolo sempre più importante nella progettazione e nella gestione degli spazi commerciali, trasformandoli in ecosistemi dinamici capaci di adattarsi ai comportamenti delle persone. Spazi sostenibili e attenzione al benessere



Un'altra dimensione sempre più centrale riguarda la sostenibilità. I nuovi progetti di retail architecture prestano grande attenzione all'efficienza energetica, all'utilizzo di materiali sostenibili e alla qualità ambientale degli spazi. La presenza di aree verdi, la ventilazione naturale, l'uso intelligente della luce e la riduzione dei consumi energetici contribuiscono a migliorare il benessere delle persone e a ridurre l'impatto ambientale delle strutture. In questo contesto lo spazio commerciale non è più solo un luogo di consumo, ma diventa un elemento integrato nel tessuto urbano, capace di dialogare con la città e con le comunità locali. La vera trasformazione, tuttavia, è culturale prima ancora che architettonica.

Lo spazio commerciale contemporaneo non è più semplicemente una struttura fisica, ma una piattaforma di valore. Attraverso la progettazione degli ambienti, l'integrazione delle funzioni e l'utilizzo delle tecnologie, questi luoghi diventano nodi di relazione economica e sociale. Luoghi in cui commercio, servizi, intrattenimento e comunità si incontrano. In questa prospettiva, il successo di uno spazio non si misura soltanto in metri quadrati o volumi di vendita, ma nella sua capacità di generare esperienze significative, attrarre persone e creare connessioni.

# **PROGETTAZIONE: NUOVI FORMAT ARCHITETTONICI DEI CENTRI COMMERCIALI**

Negli ultimi anni la progettazione dei centri commerciali ha attraversato una trasformazione profonda. Il modello tradizionale del grande contenitore chiuso, organizzato attorno a lunghe gallerie lineari e dominato dalla presenza dell'ipermercato, sta lasciando spazio a soluzioni architettoniche più flessibili, integrate con il territorio e orientate all'esperienza delle persone. Oggi progettare un centro commerciale significa ripensare completamente il rapporto tra spazio, funzioni e comunità. L'architettura non si limita più a ospitare attività commerciali, ma diventa uno strumento strategico per costruire luoghi attrattivi, dinamici e capaci di adattarsi ai nuovi stili di vita. Dal centro commerciale chiuso agli spazi aperti e urbani.

Uno dei cambiamenti più evidenti riguarda il superamento del modello del "MALL" completamente chiuso. Sempre più progetti adottano configurazioni che richiamano la struttura delle città: strade pedonali, piazze interne ed esterne, percorsi urbani che collegano negozi, ristoranti e spazi di intrattenimento. Questi nuovi format cercano di ricreare la dimensione della passeggiata urbana, integrando architettura commerciale e spazio pubblico.

Questa impostazione consente di creare luoghi più permeabili e meno artificiali, in cui il visitatore percepisce lo spazio come parte della città e non come un ambiente separato. Un'altra tendenza sempre più diffusa è quella della progettazione mixed-use, ovvero l'integrazione di funzioni diverse all'interno dello stesso complesso. Accanto al retail trovano spazio uffici, residenze, hotel, servizi sanitari, palestre, cinema, coworking e aree culturali. Il centro commerciale si trasforma così in un vero e proprio distretto urbano multifunzionale, capace di generare flussi di persone durante tutta la giornata e non solo nelle ore dedicate allo shopping. Questa integrazione tra funzioni diverse rende gli spazi più vivi e sostenibili dal punto di vista economico e sociale, perché riduce la dipendenza esclusiva dalle attività commerciali e amplia il pubblico di riferimento.

La progettazione contemporanea presta sempre maggiore attenzione alla dimensione emozionale dello spazio.

**di Fernando Graziano**



L'obiettivo non è soltanto facilitare l'acquisto, ma creare ambienti capaci di stimolare curiosità, permanenza e coinvolgimento. Materiali naturali, grandi superfici vetrate, elementi scenografici, installazioni artistiche e spazi verdi contribuiscono a costruire ambienti immersivi e riconoscibili.

In molti casi il design degli spazi viene concepito come un elemento narrativo: il percorso all'interno del centro commerciale è pensato come una sequenza di ambienti diversi, ciascuno con una propria identità visiva e funzionale. Un aspetto fondamentale dei nuovi format architettonici è la flessibilità. Il retail contemporaneo evolve rapidamente e gli spazi devono essere progettati per adattarsi a cambiamenti futuri.

La creazione di aree temporanee per eventi e pop-up store, spazi trasformabili per attività culturali o intrattenimento permettono ai centri commerciali di rinnovare continuamente la propria offerta. Questa capacità di adattamento è diventata una delle principali sfide della progettazione contemporanea: creare strutture solide e riconoscibili, ma allo stesso tempo capaci di evolvere nel tempo. Verso la nuova generazione di centri commerciali.

I nuovi format architettonici stanno ridefinendo il ruolo dei centri commerciali nella vita urbana. Da semplici luoghi di consumo si trasformano in piattaforme di socialità, servizi ed esperienze. La progettazione diventa quindi un esercizio di equilibrio tra estetica, funzionalità, innovazione e sostenibilità. Il successo di un centro commerciale non dipende più soltanto dalla quantità di negozi presenti, ma dalla qualità degli spazi e dalla capacità di generare relazioni tra persone, attività e territorio.

# **SPAZI ESPERIENZIALI: DALLO SHOPPING ALL'INTRATTENIMENTO**

Per molti anni il centro commerciale è stato associato quasi esclusivamente all'atto dell'acquisto. Le persone arrivavano, facevano compere e ripartivano. Oggi questa dinamica è profondamente cambiata. I centri commerciali contemporanei non sono più soltanto luoghi di shopping, ma ambienti progettati per offrire esperienze, intrattenimento e socialità. Il visitatore non entra più in un centro commerciale con l'unico obiettivo di acquistare un prodotto: cerca occasioni per trascorrere il tempo, incontrare altre persone, vivere momenti di svago e partecipare ad attività che vanno ben oltre la dimensione del retail. È in questo contesto che nasce il concetto di spazio esperienziale, una nuova modalità di progettare e organizzare gli ambienti commerciali per trasformarli in vere destinazioni di tempo libero.

Uno degli elementi più evidenti di questa trasformazione è la diffusione delle food hall, aree dedicate alla ristorazione che superano il modello tradizionale del semplice food court. Le food hall contemporanee sono progettate come spazi conviviali e dinamici, dove convivono cucine diverse, format gastronomici innovativi e aree di socializzazione. Non sono solo luoghi dove mangiare velocemente, ma ambienti in cui si vive un'esperienza culinaria completa.

Design curato, tavoli condivisi, showcooking, eventi gastronomici e contaminazioni tra street food e ristorazione di qualità contribuiscono a rendere queste aree uno dei principali poli di attrazione dei centri commerciali. In molti casi la food hall diventa una vera piazza gastronomica, capace di attrarre visitatori anche al di fuori degli orari tradizionali dello shopping.

Aree eventi e spazi per la community  
Un altro elemento fondamentale degli spazi esperienziali è la presenza di aree dedicate agli eventi. Palchi, piazze interne, zone multifunzionali e spazi modulari consentono ai centri commerciali di ospitare iniziative culturali, spettacoli, presentazioni, attività sportive e manifestazioni tematiche.

di **Claudia Iavarone**





Questi eventi contribuiscono a rafforzare il legame tra il centro commerciale e il territorio, trasformando il “MALL” in un luogo di aggregazione per la comunità locale.

Concerti , mostre, incontri con personaggi pubblici, attività per bambini o eventi stagionali diventano strumenti per animare gli spazi e creare occasioni di partecipazione che vanno oltre la dimensione commerciale.

Il mondo del leisure (attività di svago o intrattenimento) rappresenta uno dei pilastri dei centri commerciali contemporanei. Cinema multisala, bowling, sale giochi immersive, realtà virtuale, aree sportive e spazi per il fitness arricchiscono l’offerta e contribuiscono ad aumentare il tempo di permanenza dei visitatori.

L’intrattenimento diventa così un elemento chiave per differenziare il centro commerciale rispetto all’e-commerce. Se l’acquisto online punta sulla velocità e sulla comodità, il “MALL” risponde offrendo esperienze che non possono essere replicate nel digitale.

L’obiettivo non è più soltanto vendere prodotti, ma creare momenti di svago e condivisione che rendano la visita al centro commerciale un’attività piacevole e ricorrente.

Un'attenzione particolare è rivolta alle famiglie, che rappresentano uno dei pubblici più importanti per i centri commerciali. Sempre più centri commerciali progettano aree dedicate ai bambini e ai genitori, con spazi educativi, laboratori creativi e servizi family-friendly. Questi ambienti permettono alle famiglie di vivere il centro commerciale come uno spazio sicuro e accogliente, dove i più piccoli possono giocare e partecipare ad attività mentre gli adulti usufruiscono dei servizi o fanno acquisti. La presenza di aree family contribuisce inoltre a prolungare la permanenza dei visitatori e a rafforzare il ruolo del centro commerciale come luogo di socialità.

Il centro commerciale come destinazione esperienziale

La combinazione di ristorazione, eventi, intrattenimento e servizi per le famiglie sta ridefinendo profondamente il ruolo dei centri commerciali. Lo shopping non scompare, ma diventa parte di un'esperienza più ampia. Il centro commerciale contemporaneo si trasforma così in una destinazione esperienziale, un luogo dove le persone possono trascorrere diverse ore vivendo attività differenti: mangiare, assistere a uno spettacolo o ad un concerto, partecipare a un evento, portare i bambini a giocare o semplicemente incontrare amici. In questa nuova configurazione il valore di uno spazio commerciale non si misura soltanto in termini di vendite, ma nella sua capacità di generare esperienze, relazioni e momenti condivisi.



# DIGITALIZZAZIONE DEGLI SPAZI COMMERCIALI

C'è una trasformazione silenziosa che attraversa i centri commerciali contemporanei. Non riguarda soltanto le vetrine, i brand o i format dei negozi. Riguarda qualcosa di più profondo e spesso invisibile agli occhi del visitatore: la tecnologia che governa gli spazi. I "MALL" stanno diventando edifici intelligenti, organismi capaci di osservare, interpretare e adattarsi ai comportamenti delle persone. Sensori, piattaforme di analisi dei dati, schermi digitali e sistemi di gestione automatizzata stanno trasformando il centro commerciale in uno smart building, dove ogni metro quadrato produce informazioni utili a migliorare l'esperienza dei visitatori e l'efficienza della struttura. Digital signage significa letteralmente "segnaletica digitale". È un sistema di schermi elettronici utilizzati per comunicare informazioni, pubblicità o contenuti multimediali in spazi pubblici o commerciali. In pratica sono monitor o videowall collegati a un sistema centrale che permette di cambiare i contenuti in tempo reale. Uno degli elementi più innovativi riguarda l'utilizzo di questi sensori integrati negli edifici. Sensori di presenza, sistemi di conteggio dei visitatori e tecnologie di monitoraggio dei flussi permettono di comprendere in tempo reale come le persone si muovono all'interno del centro commerciale.

Quali corridoi sono più frequentati?  
Quali aree trattengono più a lungo i visitatori?

Quali spazi risultano meno attrattivi?

Le risposte arrivano da dati concreti, elaborati attraverso sistemi di analytics che trasformano il centro commerciale in un ambiente capace di analizzare se stesso. Le cosiddette mappe di calore permettono ai gestori di visualizzare i percorsi dei visitatori e di ottimizzare la distribuzione delle attività commerciali, degli eventi e dei servizi. In questo modo, lo spazio commerciale diventa dinamico: si adatta ai comportamenti delle persone invece di imporre percorsi rigidi. Il centro commerciale non è più solo uno spazio fisico, ma una piattaforma informativa che genera conoscenza sul comportamento dei consumatori.

di Antonia Russo





Questa infrastruttura digitale svolge diverse funzioni: orientare i visitatori, promuovere eventi, valorizzare i negozi e creare nuove opportunità pubblicitarie. La comunicazione diventa dinamica, adattabile e perfettamente integrata con la vita del centro commerciale. Il centro commerciale, in questo senso, si avvicina sempre di più al linguaggio delle città contemporanee, dove schermi e informazioni digitali accompagnano continuamente i flussi delle persone. La trasformazione tecnologica non si ferma all'interno degli edifici. Anche le aree di accesso e i parcheggi stanno diventando parte integrante dell'ecosistema smart. I sistemi di parcheggio intelligente utilizzano sensori installati negli stalli per individuare in tempo reale i posti disponibili.

Attraverso pannelli informativi o applicazioni dedicate, i visitatori possono essere guidati rapidamente verso gli spazi liberi, riducendo tempi di ricerca, traffico interno e stress. Un piccolo dettaglio, solo in apparenza. In realtà, il primo contatto con il centro commerciale avviene proprio nel parcheggio, e un sistema efficiente contribuisce in modo significativo alla qualità complessiva dell'esperienza. La digitalizzazione degli spazi commerciali non sostituisce la dimensione fisica del retail, ma la rende più intelligente. Sensori, dati e infrastrutture digitali permettono di costruire ambienti più efficienti, più sostenibili e soprattutto più attenti alle esigenze delle persone. Il centro commerciale del futuro non sarà semplicemente un luogo dove acquistare, ma un ecosistema tecnologico e sociale, capace di integrare architettura, servizi e innovazione.

# CENTRI COMMERCIALI GREEN

Per molti anni il centro commerciale è stato associato a un modello di consumo intensivo di energia e risorse: grandi superfici illuminate, impianti di climatizzazione costantemente attivi, flussi continui di persone e veicoli. Oggi questo paradigma sta cambiando. La sostenibilità è diventata una delle sfide più importanti per il settore immobiliare commerciale, spingendo sviluppatori, gestori e investitori a ripensare profondamente il modo in cui questi spazi vengono progettati e gestiti. I centri commerciali contemporanei stanno progressivamente evolvendo verso modelli più responsabili, in cui efficienza energetica, gestione delle risorse e impatto ambientale diventano elementi centrali delle strategie di sviluppo. Non si tratta soltanto di un'esigenza etica o ambientale, ma anche di una scelta economica e competitiva: un edificio più efficiente è un edificio che consuma meno, riduce i costi operativi e aumenta il proprio valore nel tempo. Uno dei primi ambiti di intervento riguarda l'efficienza energetica degli edifici. Nei centri commerciali di nuova generazione vengono adottate soluzioni tecnologiche che permettono di ridurre significativamente i consumi.

Tra le più diffuse troviamo: sistemi di illuminazione LED ad alta efficienza, impianti di climatizzazione intelligenti regolati da sensori, sistemi di gestione centralizzata dell'energia (Building Management System) e l'utilizzo di fonti rinnovabili, come impianti fotovoltaici installati sulle coperture. Queste tecnologie permettono di ottimizzare l'uso dell'energia in base alla reale presenza di persone negli spazi e alle condizioni ambientali, evitando sprechi e migliorando la sostenibilità complessiva della struttura. In molti casi i tetti dei centri commerciali, tradizionalmente inutilizzati, diventano vere e proprie superfici produttive, capaci di generare energia pulita attraverso impianti solari.

di **Claudia Iavarone**





Negli ultimi anni si è affermato un nuovo concetto che sta ridefinendo il settore immobiliare: ESG, acronimo di Environmental, Social and Governance. Gli ESG immobiliari sono i criteri di sostenibilità applicati agli investimenti e alla gestione degli immobili (come centri commerciali, uffici, hotel, logistica ecc.). ESG è un acronimo che significa: E – Environmental (Ambiente), S – Social (Impatto sociale), G – Governance (Gestione e trasparenza). Nel settore immobiliare questi criteri servono per valutare quanto un edificio sia sostenibile, responsabile e ben gestito, oltre alla semplice redditività economica.

Questo modello valuta gli investimenti non solo in base alla redditività economica, ma anche alla loro sostenibilità ambientale, all'impatto sociale e alla qualità della governance. Nel settore dei centri commerciali, i criteri ESG stanno diventando sempre più importanti per attrarre investitori istituzionali e fondi immobiliari. Gli operatori del real estate sono infatti sempre più chiamati a dimostrare come gli edifici contribuiscano alla riduzione delle emissioni, alla gestione responsabile delle risorse e al miglioramento della qualità degli spazi per le persone. Un centro commerciale sostenibile non è solo un edificio efficiente dal punto di vista energetico, ma anche un luogo capace di integrarsi con il territorio, favorire la mobilità sostenibile e offrire servizi che migliorino la qualità della vita della comunità.

A testimonianza dell'impegno verso la sostenibilità, sempre più centri commerciali scelgono di ottenere certificazioni ambientali internazionali che attestano la qualità energetica e ambientale degli edifici. Tra le certificazioni più diffuse nel settore immobiliare troviamo: LEED, che valuta la sostenibilità degli edifici in termini di efficienza energetica, gestione dell'acqua e qualità degli ambienti interni; BREEAM, uno dei sistemi di valutazione ambientale più utilizzati in Europa; WELL Building Standard, che pone l'attenzione sul benessere delle persone negli spazi costruiti. Queste certificazioni rappresentano oggi uno standard di riferimento per il mercato immobiliare e contribuiscono ad aumentare la reputazione e l'attrattiva delle strutture.

Il percorso verso centri commerciali più sostenibili non si limita alle tecnologie o alle certificazioni. Sempre più spesso riguarda una visione più ampia che coinvolge l'intero ciclo di vita dell'edificio: dalla progettazione alla gestione quotidiana. Riduzione dei consumi energetici, gestione efficiente dei rifiuti, utilizzo di materiali sostenibili, infrastrutture per la mobilità elettrica e spazi verdi integrati sono tutti elementi che contribuiscono a trasformare il centro commerciale in una infrastruttura urbana sostenibile. In un contesto in cui cittadini, istituzioni e investitori chiedono maggiore responsabilità ambientale, i centri commerciali hanno l'opportunità di diventare non solo luoghi di consumo, ma anche esempi concreti di innovazione e sostenibilità. Perché il futuro del retail passa sempre più da una domanda semplice, ma decisiva: non solo quanto uno spazio produce, ma quanto responsabilmente lo fa.



# IL PARTNER COMPLETO PER OGNI CENTRO COMMERCIALE



*Siamo specializzati nella stampa digitale su ogni tipo di supporto e ci occupiamo direttamente di allestimenti chiavi in mano. Questo ci permette di garantire un servizio a 360°, senza intermediari, con il massimo controllo sulla qualità e sui tempi di consegna.*

- Stampa digitale di grande e piccolo formato
  - Personalizzazione su ogni supporto
  - Progettazione grafica e consulenza
  - Allestimenti e installazioni eseguiti direttamente dal nostro team
- Collaboriamo con importanti realtà su tutto il territorio nazionale, in particolare con centri commerciali e grandi strutture di complete, che necessitano di soluzioni di comunicazione visiva complete, coordinate e di forte impatto.*

#### **il nostro valore aggiunto**

- Esperienza ventennale che si traduce in affidabilità e competenza
- Servizio completo: dalla progettazione all'installazione finale

 **bluink**

STAMPA DIGITALE

 [info@bluink.it](mailto:info@bluink.it)

# SEZIONE 3: STRATEGIE

## GESTIONE, MARKETING E SVILUPPO

Nel mondo dei centri commerciali contemporanei, la competitività non dipende più soltanto dalla dimensione delle superfici o dal numero di negozi presenti. Il vero fattore distintivo è rappresentato dalla capacità di sviluppare strategie integrate che uniscano gestione operativa, marketing e visione di lungo periodo. In un mercato sempre più dinamico e complesso, il centro commerciale non è più semplicemente un contenitore di attività retail, ma un sistema organizzato che richiede competenze manageriali, strumenti analitici e capacità di innovazione. La gestione moderna di un centro commerciale si fonda su un equilibrio tra efficienza operativa e costruzione dell'esperienza per il pubblico. Da un lato è necessario garantire il funzionamento quotidiano della struttura, quindi: sicurezza, manutenzione e servizi; dall'altro diventa fondamentale sviluppare strategie capaci di attrarre visitatori, fidelizzare il pubblico e valorizzare gli spazi commerciali.

Il centro commerciale è un organismo complesso in cui convivono decine, talvolta centinaia, di operatori diversi: negozi, ristoranti, servizi, attività di intrattenimento. La gestione assume quindi il ruolo di una vera e propria regia, chiamata a coordinare interessi differenti e a mantenere equilibrio tra sostenibilità economica e qualità dell'esperienza offerta ai visitatori.

Il management di un centro commerciale non si limita alla supervisione tecnica degli spazi, ma comprende attività strategiche come la selezione dei "tenant" (nel contesto dei centri commerciali, i tenant sono gli operatori commerciali che affittano uno spazio all'interno della struttura. La parola viene dall'inglese tenant, che significa inquilino. Nel real estate commerciale indica quindi le aziende o i negozi che occupano i locali pagando un canone di locazione al proprietario o al gestore del centro commerciale), la gestione dei flussi di visitatori e la pianificazione di eventi e iniziative. Ogni scelta incide direttamente sulla capacità del centro commerciale di rimanere attrattivo nel tempo.

di Antonia Russo



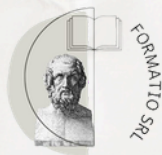


Parallelamente alla gestione operativa, il marketing svolge un ruolo sempre più centrale. I centri commerciali competono oggi non solo con altri MALL, ma con l'e-commerce, con i centri urbani e con tutte le forme di intrattenimento disponibili nel tempo libero delle persone.

Sviluppo

La terza dimensione strategica riguarda lo sviluppo. I centri commerciali non sono strutture statiche, ma realtà in continua evoluzione che devono adattarsi ai cambiamenti del mercato, ai nuovi comportamenti dei consumatori e alle trasformazioni urbane. Progetti di ampliamento, riqualificazione degli spazi, introduzione di nuove funzioni come aree leisure, coworking, servizi sanitari o spazi per eventi, rappresentano strumenti fondamentali per mantenere la competitività nel lungo periodo.

Lo sviluppo non riguarda soltanto la crescita fisica degli edifici, ma soprattutto la capacità di ripensare il ruolo del centro commerciale all'interno del tessuto urbano. In questa prospettiva, la strategia diventa il punto di incontro tra gestione quotidiana e visione futura. È attraverso una pianificazione consapevole che i centri commerciali possono continuare a evolversi da luoghi di consumo a piattaforme urbane multifunzionali.



# FORMATIO

## CORSI GRATUITI

Corsi autorizzati dalla **Regione Campania**  
con **Qualifiche riconosciuta in Italia**

Da 60 a 400 ore  
Corsi in DAD  
e in presenza



Finanziato  
dall'Unione europea  
NextGenerationEU



MINISTERO del LAVORO  
e delle POLITICHE SOCIALI



REGIONE CAMPANIA



Garanzia Occupabilità Lavoratori

[admin@leaderconsulting.ai](mailto:admin@leaderconsulting.ai)

3514539199

# **VALORIZZAZIONE IMMOBILIARE E GESTIONE STRATEGICA NEL SETTORE DEI CENTRI COMMERCIALI**

Nel settore dei centri commerciali, la gestione immobiliare non si limita più alla semplice amministrazione degli spazi. Oggi il vero valore si costruisce attraverso una visione strategica capace di integrare analisi economica, selezione degli operatori e pianificazione dello sviluppo nel tempo. È in questo contesto che assume un ruolo centrale l'asset management, disciplina che guida la valorizzazione degli immobili commerciali e ne orienta le performance nel lungo periodo. Gestire un centro commerciale significa infatti governare un patrimonio complesso, composto non solo da superfici fisiche ma anche da relazioni economiche, flussi di visitatori e dinamiche di mercato. L'obiettivo dell'asset management è massimizzare il valore dell'immobile, migliorando la redditività e garantendo allo stesso tempo la sostenibilità dell'intero ecosistema commerciale. Il mix merceologico Uno degli elementi fondamentali nella valorizzazione di un centro commerciale è il mix merceologico, ovvero la composizione delle attività presenti all'interno della struttura.

Non si tratta semplicemente di riempire gli spazi disponibili in modo casuale, ma di costruire un equilibrio tra diverse categorie merceologiche capace di attrarre pubblici differenti e generare complementarità tra i negozi. Moda, ristorazione, intrattenimento, servizi e tempo libero devono dialogare tra loro in modo coerente, creando un'offerta capace di rispondere alle esigenze di un pubblico sempre più eterogeneo. Un mix ben progettato aumenta il tempo di permanenza dei visitatori e rafforza l'attrattiva complessiva della struttura. Negli ultimi anni, molti centri commerciali stanno introducendo nuove funzioni accanto al retail tradizionale: aree food più evolute, spazi dedicati al leisure, servizi alla persona e attività legate al benessere. Questa diversificazione contribuisce a trasformare il centro commerciale in una destinazione multifunzionale.

**di Luigi Credendino**  
CEO Formatio



Accanto al mix merceologico, un ruolo decisivo è svolto dalla tenant strategy, cioè la strategia di selezione e gestione degli operatori commerciali presenti nel centro. Ogni negozio contribuisce infatti a definire l'identità e il posizionamento del centro commerciale.

La scelta dei tenant non dipende soltanto dalla capacità economica degli operatori, ma anche dalla loro capacità di attrarre pubblico, generare traffico e integrarsi con le altre attività presenti. Alcuni marchi svolgono una funzione di forte richiamo, diventando veri e propri poli di attrazione per i visitatori.

Allo stesso tempo, la rotazione degli spazi e l'introduzione di nuovi format commerciali permettono di mantenere dinamica l'offerta del centro commerciale, evitando fenomeni di saturazione e mantenendo alto l'interesse del pubblico.

La gestione strategica di un centro commerciale si misura infine attraverso le performance economiche.

Indicatori come fatturato dei tenant, tasso di occupazione degli spazi, affluenza dei visitatori e redditività delle superfici commerciali rappresentano parametri fondamentali per valutare lo stato di salute della struttura.

Un asset management efficace è in grado di intervenire su queste variabili attraverso politiche di locazione mirate, strategie di marketing integrate e programmi di riqualificazione degli spazi.

L'obiettivo è migliorare costantemente le performance del centro commerciale, aumentando il valore dell'immobile nel mercato immobiliare. In questo scenario, il centro commerciale si configura sempre più come un asset dinamico, il cui valore non dipende soltanto dalla posizione o dalle dimensioni, ma dalla qualità della gestione e dalla capacità di adattarsi ai cambiamenti del mercato. Perché nell'immobile commerciale contemporaneo la valorizzazione di un immobile appunto, non è mai statica: è il risultato di una strategia continua, capace di coniugare visione imprenditoriale, competenze manageriali e conoscenza profonda dei comportamenti dei consumatori

# ***PORTARE TRAFFICO, CREARE DESTINAZIONE***

Nel nuovo scenario del retail, il centro commerciale non può più limitarsi a “essere presente”: deve attrarre, coinvolgere e trattenere. La competizione non si gioca più solo sull’offerta commerciale, ma sulla capacità di trasformare lo spazio in una destinazione esperienziale, capace di generare traffico qualificato e continuità di visita.

**Portare traffico**

Portare traffico oggi significa costruire una relazione continuativa con il pubblico. Non basta aumentare i flussi: occorre renderli ricorrenti, profilati e coinvolti. Il visitatore non è più un semplice cliente, ma un utente che vive il centro commerciale come spazio sociale, di intrattenimento e di scoperta.

Gli eventi rappresentano uno degli strumenti più efficaci per attivare traffico immediato e generare buzz (significa creare rumore mediatico e passaparola spontaneo attorno a un’iniziativa, un evento o un brand. Nel contesto dei centri commerciali vuol dire trasformare il centro commerciale in qualcosa di cui le persone parlano, condividono e vogliono vivere).

Alcuni esempi: Eventi tematici stagionali (es. Natale, saldi, back to school), Live show, concerti, ospiti e celebrity, Recruiting day, attività educational e format B2B, attività per famiglie e bambini. Un calendario eventi ben strutturato trasforma il centro commerciale in un palinsesto vivo, capace di stimolare visite ripetute.

La comunicazione digitale è oggi centrale nella strategia di attrattività. Oggi vanno forte le collaborazioni con influencer locali e nazionali, la creazione di contenuti social (Reel, TikTok, Stories), Campagne geo-localizzate e ADV mirato, User Generated Content (UGC) cioè tutti quei contenuti che clienti o utenti pubblicano spontaneamente (o su richiesta) ad esempio: una persona che posta su Instagram una foto con un prodotto, una recensione su Google o Amazon, un video TikTok che mostra un servizio o un’esperienza, un cliente che tagga un brand nelle sue stories per aumentare l’engagement.

**di Fernando Graziano**

Il centro commerciale diventa così contenuto condivisibile, aumentando la propria esposizione ben oltre i confini fisici.

L'evoluzione più significativa è quella verso l'experience retail. Esempi di esperienze immersive possono essere: Installazioni interattive e scenografiche, spazi instagrammabili e digital experience, realtà aumentata, gaming, percorsi sensoriali, food experience e format leisure. L'obiettivo è sempre lo stesso, prolungare la permanenza e trasformare la visita in un'esperienza memorabile.

Attrarre è solo il primo passo, il vero valore si crea con la fidelizzazione. Esempi possono essere programmi loyalty e membership, app del centro commerciale con offerte personalizzate, CRM (la raccolta dati tramite Wi-Fi, app, fidelity card; profilare i clienti in base all'età, interessi e abitudini; inviare offerte personalizzate, gestire campagne email/SMS e analisi dei comportamenti, incentivi, premi e promozioni dedicate.

In sostanza la fidelizzazione consente di trasformare il traffico in valore economico stabile e prevedibile.

***“L'obiettivo è sempre lo stesso, prolungare la permanenza e trasformare la visita in un'esperienza memorabile”***





**RentAcademy**  
PLUG & TRAIN

***RENT ACADEMY***  
***L'ACADEMY DELLE AZIENDE***

# IL FUTURO DEI NEGOZI NEI MALL

Nel mondo retail, il negozio fisico non è affatto scomparso: si sta trasformando. E nei mall questa trasformazione è ancora più evidente. Se un tempo il punto vendita era semplicemente il luogo in cui si acquistava un prodotto, oggi è sempre più uno spazio di relazione, scoperta, coinvolgimento e connessione tra fisico e digitale. Il futuro dei negozi nei centri commerciali passa proprio da qui: dalla capacità di offrire esperienze memorabili, flessibili e perfettamente integrate con i nuovi comportamenti dei consumatori.

Il cliente contemporaneo non distingue più in modo netto tra online e offline. Scopre un prodotto sui social, lo confronta su un e-commerce, lo prova in negozio, lo acquista da smartphone e magari lo ritira in store. È in questo scenario che prende forma il concetto di phygital, cioè l'unione tra esperienza fisica e strumenti digitali. Nei centri commerciali, i negozi più evoluti stanno diventando ambienti ibridi, in cui tecnologia e presenza umana lavorano insieme per rendere l'esperienza più fluida, personalizzata e coinvolgente. Schermi interattivi, QR code, specchi smart, servizi click & collect, pagamenti rapidi, programmi fedeltà digitali e assistenza omnicanale non sono più elementi accessori, ma parti centrali della nuova esperienza retail.

Accanto alla dimensione phygital, un altro trend sempre più rilevante è quello dei pop-up store. Questi format temporanei rispondono perfettamente alle esigenze di un retail più dinamico, sperimentale e orientato alla novità. Nei "Mall", i pop-up store hanno una doppia funzione: da un lato portano freschezza, curiosità e rotazione dell'offerta; dall'altro rappresentano un'opportunità strategica per testare nuovi brand, lanciare capsule collection, attivare collaborazioni speciali o presidiare momenti chiave dell'anno commerciale. La loro forza sta nella capacità di creare urgenza e desiderabilità: il consumatore sa che quell'esperienza ha una durata limitata, e proprio per questo si sente più spinto a viverla.

Ma il vero nodo centrale del futuro dei negozi è la brand experience.

Oggi un punto vendita non deve solo vendere: deve raccontare un'identità. I brand cercano sempre più spazi in cui esprimere valori, linguaggio, atmosfera e stile di relazione con il pubblico.

di **Antonia Russo**



Nei centri commerciali, questo significa progettare negozi che siano riconoscibili, immersivi e coerenti con l'universo del marchio. Layout, materiali, musica, luci, profumi, interazione con il personale, contenuti digitali e attività in store concorrono tutti a costruire un'esperienza che va oltre il prodotto. Il negozio diventa così un touchpoint narrativo, capace di rafforzare il posizionamento del brand e di trasformare una visita in un ricordo.

In questo contesto, la omnicanalità non è più una scelta strategica opzionale, ma una condizione necessaria. I retailer che operano nei mall devono pensare il negozio come parte di un ecosistema più ampio, in cui sito web, social media, marketplace, CRM, customer care e punto vendita dialogano in modo continuo. L'obiettivo non è presidiare più canali in modo separato, ma offrire al cliente un percorso unico e coerente, indipendentemente dal punto di contatto.

Un centro commerciale che ospita insegne capaci di lavorare davvero in ottica omnicanale aumenta la propria attrattività, perché risponde meglio alle aspettative di un pubblico sempre più abituato alla semplicità, alla velocità e alla personalizzazione. Il futuro dei negozi nei centri commerciali sarà quindi sempre meno legato alla sola esposizione di merce e sempre più connesso alla qualità dell'esperienza. I format vincenti saranno quelli capaci di adattarsi rapidamente, di usare il digitale per valorizzare il fisico, di generare coinvolgimento e di interpretare il negozio come luogo vivo, non statico.

**TROVA IL LAVORO GIUSTO.  
ORA.**



**DAILYWORK**

*Collegiamo talenti e aziende nella tua città.*

# ***CENTRI COMMERCIALI COME ASSET FINANZIARI***

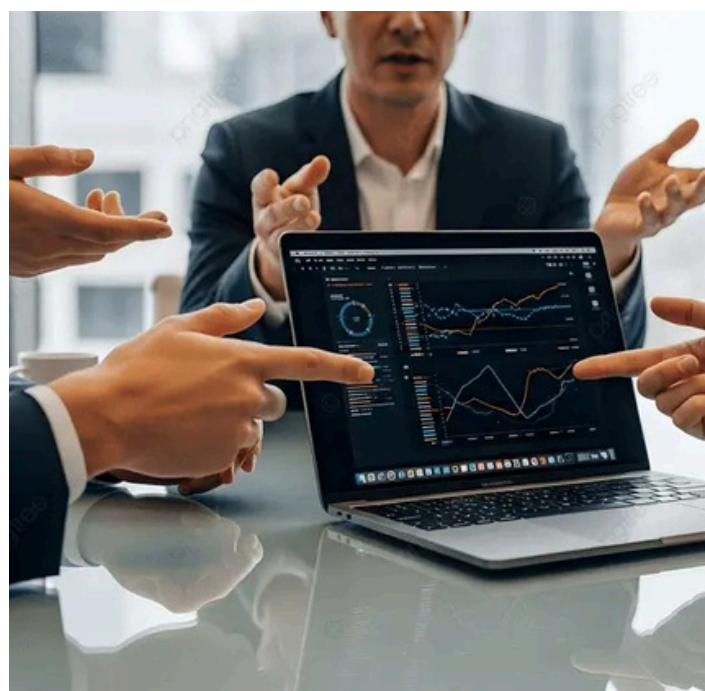
Nel panorama degli investimenti immobiliari, i centri commerciali rappresentano una delle asset class più complesse ma, al tempo stesso, più interessanti in termini di creazione di valore. Non si tratta più soltanto di immobili destinati alla locazione retail, ma di veri e propri strumenti finanziari capaci di generare reddito, attrarre capitali e adattarsi ai cicli economici attraverso strategie evolute di gestione. Negli ultimi anni, il ruolo dei centri commerciali è cambiato profondamente anche dal punto di vista finanziario.

e in passato venivano considerati asset relativamente stabili, basati su rendite locative prevedibili, oggi sono sempre più gestiti come piattaforme dinamiche, il cui valore dipende dalla capacità di generare traffico, aumentare la permanenza e ottimizzare il mix merceologico. In altre parole, la performance economica non è più solo immobiliare, ma anche operativa. Il ruolo dei fondi immobiliari Gran parte dei centri commerciali è oggi detenuta e gestita da fondi immobiliari, sia nazionali che internazionali.

Questi veicoli di investimento consentono di raccogliere capitali da investitori istituzionali (banche, assicurazioni, fondi pensione) e privati, con l'obiettivo di allocarli in asset immobiliari a reddito.

Nel caso dei mall, i fondi operano secondo logiche sempre più sofisticate: acquisizione di asset con potenziale di valorizzazione, riqualificazione e repositioning commerciale, ottimizzazione dei contratti di locazione, dismissione strategica (exit) a valori superiori.

**di Claudia Iavarone**





Il centro commerciale diventa così un asset gestito attivamente, non passivamente detenuto. La qualità della gestione incide direttamente sul valore dell'investimento. Rendimenti Dal punto di vista finanziario, i centri commerciali vengono valutati principalmente sulla base della loro capacità di generare reddito stabile nel tempo. Tra gli indicatori più rilevanti troviamo: Yield (rendimento immobiliare) cioè il rapporto tra reddito annuo e valore dell'asset, Occupancy rate (percentuale di spazi locati), Footfall (affluenza) ovvero il numero di visitatori, Sales per sqm (vendite per metro quadro). Tradizionalmente i centri commerciali garantivano rendimenti più contenuti ma stabili, mentre asset secondari offrivano yield più elevati a fronte di un rischio maggiore

Oggi la distinzione si è evoluta: la vera differenza la fa la capacità del centro di reinventarsi e restare attrattivo. Il mercato degli investimenti nei centri commerciali sta attraversando una fase di trasformazione, guidata da nuovi comportamenti di consumo e dall'impatto dell'e-commerce. Tuttavia, contrariamente a quanto si potrebbe pensare, l'interesse degli investitori non è scomparso, ma si è semplicemente ridefinito. I trend principali includono:

1. Selezione più rigorosa degli asset. Gli investitori privilegiano centri dominanti, ben posizionati, con forte catchment area (la zona da cui il centro commerciale "attira" visitatori, ed è fondamentale per scegliere dove aprire un negozio, stimare il fatturato potenziale, analizzare il target clienti, definire il mix merceologico e pianificare marketing locale) e alta capacità attrattiva.



2. Focus sull'esperienza I centri commerciali che integrano intrattenimento, food, servizi e spazi esperienziali risultano più resilienti e appetibili.

3. Valorizzazione tramite gestione attiva Non basta possedere l'immobile: è fondamentale gestirlo in ottica strategica, lavorando su tenant mix, marketing e innovazione.

4. Interesse per asset "value-add" Cresce l'attenzione verso centri da riqualificare, dove è possibile generare valore attraverso interventi mirati.

5. Integrazione ESG Gli investitori istituzionali richiedono sempre più asset sostenibili, efficienti dal punto di vista energetico e integrati nel territorio.

Oggi il centro commerciale è sempre meno un semplice contenitore di negozi e sempre più una piattaforma multifunzionale. Affitti, revenue sharing, sponsorship, eventi, servizi, digital advertising: le fonti di reddito si moltiplicano e rendono l'asset più articolato, ma anche più interessante per investitori evoluti. In questo scenario, il successo di un investimento non dipende più solo dalla location, ma dalla visione strategica. I centri commerciali che sapranno trasformarsi in hub esperienziali, integrati e sostenibili continueranno a rappresentare opportunità concrete di rendimento.



# DALLA RICERCA ALLA REALTÀ

soluzioni digitali per sanità, imprese  
e pubblica amministrazione."



## **CASE HISTORY**

# **BEST PRACTICE NAZIONALI: RESTYLING DI SUCCESSO, NUOVE APERTURE, RIGENERAZIONI URBANE**

In Italia, i migliori case history del retail mostrano una direzione chiara: il centro commerciale non vince più solo per dimensione o numero di insegne, ma per capacità di trasformarsi in destinazione. I progetti più efficaci combinano restyling fisico, revisione del tenant mix, ampliamento dei servizi e integrazione con il territorio. È il caso di Carosello a Carugate, dove in pochi mesi sono state completate operazioni di re-location, up-sizing e nuove aperture, rafforzando l'attrattività della galleria; di Merlata Bloom Milano, che nel 2025 ha registrato 184 milioni di euro di fatturato e 9,5 milioni di visite, confermando la forza di un modello che unisce shopping, food, entertainment e accessibilità urbana; e di WaltherPark a Bolzano, nuovo complesso multifunzionale nato nell'area dell'ex autostazione, esempio concreto di rigenerazione urbana in cui retail, living, uffici e hotellerie concorrono a ridefinire un pezzo di città.

Anche le nuove aperture, come il Fass Shopping Center nell'area di Cagliari, segnalano una tendenza precisa: spazi commerciali più contemporanei, maggiore attenzione alla ristorazione, presenza di servizi e valorizzazione delle realtà locali. In parallelo, il mercato conferma che la traiettoria più solida è quella della trasformazione evolutiva: non semplici ristrutturazioni estetiche, ma progetti capaci di ripensare il centro come luogo ibrido, relazionale e urbano. (Mark Up)

di **Antonia Russo**

# ***I MALL COME HUB LOCALI: IMPATTO ECONOMICO, INTEGRAZIONE URBANA***

## **Impatto economico**

Il primo livello di impatto è quello più evidente: occupazione, indotto, attrattività commerciale.

Ma il contributo dei centri commerciali al territorio è molto più ampio e stratificato.

Un centro commerciale attivo: genera occupazione diretta (retail, gestione, sicurezza, servizi), attiva filiere locali (fornitori, manutenzione, logistica), stimola economia secondaria (ristorazione, mobilità, hospitality), aumenta il valore immobiliare dell'area circostante.

Il mall diventa così un moltiplicatore economico, capace di attivare circuiti virtuosi che si estendono ben oltre le sue mura. In molti contesti, soprattutto nelle aree urbane in trasformazione, rappresenta uno dei principali driver di sviluppo.

## **Integrazione urbana**

Il cambiamento più significativo riguarda però il rapporto con la città. Il centro commerciale non è più progettato per isolarsi, ma per connettersi, le nuove generazioni di centri commerciali sono pensati come: spazi aperti e permeabili, con piazze, ingressi multipli e connessioni pedonali, luoghi attraversabili.

Il modello monofunzionale è superato. Oggi i progetti più avanzati adottano logiche mixed-use, integrando diverse funzioni nello stesso spazio: Retail, ristorazione, uffici, residenziale, hospitality, servizi pubblici e privati. Questa integrazione consente di generare flussi costanti durante tutto l'arco della giornata, trasformando il centro commerciale in un luogo vivo, non legato esclusivamente agli orari dello shopping.

Oltre all'impatto economico e urbanistico, emerge un'altra dimensione: quella sociale. Il centro commerciale diventa infatti: luogo di aggregazione per le comunità locali, spazio sicuro e accessibile per diverse fasce di popolazione, contenitore di eventi (culturali, educativi, intrattenimento), punto di riferimento territoriale. Un hub territoriale funziona solo se è accessibile. Per questo, i mall più evoluti investono sempre più in: parcheggi intelligenti, mobilità sostenibile (bike sharing, colonnine elettriche), gestione dei flussi in ingresso e uscita, app e servizi digitali, programmi di fidelizzazione, comunicazione social geolocalizzata, analisi dei flussi e dei comportamenti.

**di Claudia Iavarone**

# INTERVISTA A GAETANO GRAZIANO

Persone, spazi e strategie: così cambiano i luoghi del commercio” in un momento in cui supermercati e centri commerciali stanno ridefinendo il proprio ruolo, abbiamo incontrato Gaetano Graziano, vicepresidente ADCC e analista del settore retail. Con lui abbiamo parlato di persone, spazi e strategie: tre parole che stanno diventando la nuova grammatica dei luoghi del commercio.

**D.** Negli ultimi mesi lei ha spesso parlato di “persone” come primo elemento di trasformazione. Cosa significa davvero?\*

**R.** Significa riconoscere che i luoghi del commercio non sono più solo spazi di transazione, ma luoghi di relazione. Le persone non cercano solo prodotti: cercano orientamento, sicurezza, servizi, riconoscibilità. Nei supermercati questo è evidente ogni giorno: sono luoghi quotidiani, attraversati da famiglie, anziani, lavoratori, studenti. Nei centri commerciali il tema è ancora più ampio: bisogna saper leggere i bisogni delle comunità, non solo dei clienti.

**D.** Il secondo pilastro è lo “spazio”. Perché oggi è così centrale?\*

**R.** Perché lo spazio è diventato un’infrastruttura sociale. Non basta che sia funzionale: deve essere leggibile, accogliente, sicuro. Deve generare valore. La progettazione degli ambienti, la gestione dei flussi, la qualità architettonica, la presenza di servizi: tutto concorre a definire l’esperienza. E l’esperienza, oggi, è un fattore competitivo tanto quanto l’offerta commerciale. Uno spazio ben progettato non è solo più bello: è più utile, più efficiente, più responsabile.

**Gaetano Graziano**  
Vicepresidente ADCC





**D.** E poi ci sono le “strategie”. Una parola che spesso viene usata, ma raramente definita.\*

**R.** Strategia significa avere una direzione chiara. Non è un piano marketing, non è una campagna, non è un’insegna nuova. È la capacità di leggere i segnali del territorio, di interpretare i cambiamenti dei consumi, di costruire continuità. Significa integrare innovazione, governance, sicurezza, formazione, operations. Significa capire che il settore non può più permettersi visioni a compartimenti stagni: serve un approccio sistemico.

**D.** Nei suoi interventi lei parla spesso di responsabilità. È un tema che il settore sta comprendendo davvero?\*

**R.** Sta iniziando a comprenderlo. La responsabilità oggi riguarda tutto: la sicurezza, la gestione delle persone, la qualità degli spazi, la relazione con il territorio, la sostenibilità delle scelte. I centri commerciali e i supermercati sono luoghi ad alta intensità sociale: non possono essere gestiti come semplici strutture. Devono essere governati con consapevolezza. E questo richiede competenze, formazione e una cultura condivisa.

**D.** Come immagina il futuro dei luoghi del commercio?

**R.** Lo immagino meno rigido e più integrato. Meno centrato sul prodotto e più centrato sulla persona. Meno legato alla superficie e più legato alla qualità dello spazio. Meno tattico e più strategico. Il futuro non è un esercizio teorico: è un insieme di scelte quotidiane. Chi saprà integrare persone, spazi e strategie avrà un ruolo centrale nei prossimi anni. Chi resterà fermo, invece, rischia di diventare irrilevante.

**D.** Una frase che sintetizza questo momento del settore?

**R.** Direi: “Non stiamo cambiando i luoghi del commercio, stiamo cambiando il modo di pensarli”. È una trasformazione culturale prima ancora che operativa.

# ***SEZIONE 4: OPERATIVA***

## ***SERVIZI PER CENTRI COMMERCIALI***

Oggi un centro commerciale non può più essere gestito come un semplice contenitore di negozi. È un ecosistema complesso, fatto di persone, flussi, servizi, relazioni, dati e responsabilità operative. Il suo valore non dipende soltanto dal mix merceologico o dalla posizione geografica, ma dalla capacità di offrire un'esperienza efficiente, sicura, attrattiva e ben organizzata. In questo scenario, i servizi diventano una leva strategica decisiva. La comunicazione è uno dei primi fattori che contribuiscono a costruire identità e posizionamento.

Un centro commerciale deve saper parlare al proprio territorio, raccontare i suoi eventi, promuovere le sue opportunità, valorizzare i brand presenti e mantenere un dialogo costante con clienti, tenant, istituzioni e stakeholder. Non si tratta solo di pubblicità, ma di costruzione di reputazione, presidio dell'immagine e capacità di generare relazioni durature.

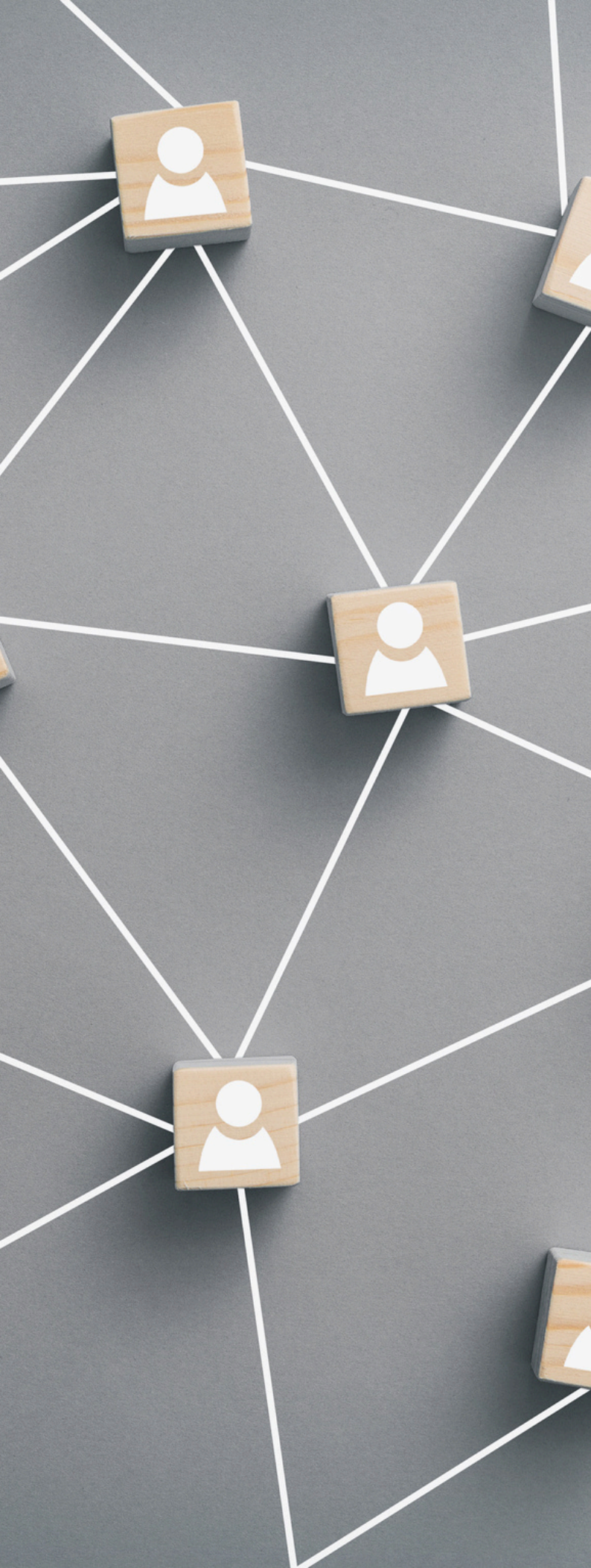
Accanto alla comunicazione, il comparto facility management rappresenta la spina dorsale dell'operatività quotidiana.

Manutenzione, pulizia, gestione tecnica degli impianti, organizzazione degli spazi, controllo dei servizi comuni: tutto ciò influisce direttamente sulla qualità percepita dal visitatore e sull'efficienza gestionale della struttura.

Un centro commerciale ben gestito è uno spazio che funziona senza attriti, che trasmette ordine, affidabilità e comfort in ogni dettaglio. La sicurezza è un altro pilastro imprescindibile. Parliamo di sicurezza fisica, controllo accessi, presidio, gestione delle emergenze, ma anche di sicurezza sul lavoro, prevenzione dei rischi e tutela delle persone. In luoghi ad alta frequentazione come i mall, la sicurezza non è solo un obbligo normativo: è una componente essenziale della customer experience.

Un ambiente percepito come sicuro invita alla permanenza, favorisce la frequentazione e rafforza la fiducia di famiglie, operatori e visitatori. Sempre più centrale è poi il ruolo del digital marketing, che consente ai centri commerciali di estendere la propria presenza ben oltre lo spazio fisico. Social media, advertising, campagne geolocalizzate, CRM, newsletter, attività di engagement, influencer marketing e contenuti digitali diventano strumenti fondamentali per attrarre pubblico, aumentare il traffico e fidelizzare i visitatori.

**di Fernando Graziano**



Il mall contemporaneo non vive più solo nei suoi corridoi: vive online, nello smartphone del cliente, nei touchpoint digitali che accompagnano il percorso prima, durante e dopo la visita.

A sostenere questa complessità c'è anche la gestione delle risorse umane, spesso sottovalutata ma decisiva. Un centro commerciale funziona grazie a una pluralità di professionalità: addetti ai servizi, personale di sicurezza, tecnici, figure amministrative, operatori commerciali, staff per eventi e promozione. Gestire il capitale umano significa selezionare competenze adeguate, garantire formazione continua, organizzare turni, presidiare standard di servizio e costruire modelli organizzativi efficienti.

In un contesto dove la qualità del servizio fa la differenza, le persone restano il primo vero fattore competitivo. Infine, il brokeraggio assicurativo svolge un ruolo strategico nella protezione dell'intero sistema. Un centro commerciale è esposto a molteplici rischi: danni a cose e persone, responsabilità civile, sinistri, eventi straordinari, problematiche legate agli impianti o alle attività ospitate.

Disporre di una consulenza assicurativa specializzata significa costruire coperture adeguate, prevenire esposizioni economiche e garantire continuità operativa. Non è solo una tutela tecnica, ma una forma di governance del rischio indispensabile per strutture complesse e ad alta intensità di utilizzo.

L'integrazione tra questi servizi è ciò che consente a un centro commerciale di evolvere da spazio di vendita a piattaforma territoriale multifunzionale. Comunicazione, facility, sicurezza, marketing, HR e coperture assicurative non sono ambiti separati, ma parti di un unico sistema che deve lavorare in modo coordinato. Solo così il centro commerciale può diventare davvero attrattivo, performante e sostenibile nel tempo.

Il successo di un centro commerciale passa quindi sempre di più dalla qualità dei servizi che lo sostengono. Perché oggi non basta solo aprire le porte al pubblico: bisogna offrire un ambiente capace di funzionare bene, comunicare meglio, proteggere persone e attività, valorizzare gli spazi e accompagnare l'evoluzione dei consumi. È in questa visione integrata che si gioca il futuro dei centri commerciali.

***“Il successo di un centro commerciale passa quindi sempre di più dalla qualità dei servizi che lo sostengono”***



# ***PARTNERSHIP & RETI*** ***MODELLI DI COLLABORAZIONE:*** ***PROPRIETÀ, BRAND, TERRITORIO, SERVIZI INTEGRATI***

Nel mondo contemporaneo dei centri commerciali, e più in generale del real estate retail, il valore non nasce più da singole entità isolate, ma dalla capacità di costruire ecosistemi collaborativi. Partnership e reti diventano quindi leve strategiche per generare traffico, ottimizzare i costi, innovare l'offerta e rafforzare il legame con il territorio. La proprietà immobiliare non è più solo un soggetto passivo che gestisce spazi e contratti, ma assume il ruolo di regista dell'ecosistema.

Attraverso partnership con brand, operatori di servizi e stakeholder locali, il centro commerciale evolve in una piattaforma dinamica, capace di adattarsi rapidamente ai cambiamenti del mercato. I Brand I retailer non sono più semplici affittuari, ma veri e propri partner di sviluppo. Le collaborazioni si costruiscono su obiettivi condivisi: incremento del traffico e delle vendite, co-creazione di eventi ed esperienze, integrazione tra fisico e digitale (phygital), condivisione dei dati e delle performance.

Nascono così modelli di tenant partnership evoluta, in cui il successo del singolo brand è strettamente legato a quello dell'intero centro commerciale

Il territorio come alleato strategico Un centro commerciale che dialoga con il territorio diventa un hub urbano. Le partnership con enti locali, associazioni, scuole e imprese permettono di: creare eventi ad alto impatto sociale, sviluppare iniziative di inclusione e occupazione, rafforzare la reputazione e il radicamento locale. Il mall si trasforma così in una piazza contemporanea, capace di generare valore economico e sociale

**di Antonia Russo**





Servizi integrati Un altro pilastro è rappresentato dall'integrazione dei servizi. Le reti collaborative includono: facility management e sicurezza, digital marketing e CRM, servizi HR e formazione, brokeraggio assicurativo e consulenza, piattaforme tecnologiche e analytics.

Questa logica consente di offrire un pacchetto completo e coordinato, migliorando l'efficienza operativa e l'esperienza del cliente finale.

I modelli più evoluti guardano alla creazione di vere e proprie reti d'impresa e piattaforme collaborative, dove diversi attori come proprietà, brand, fornitori e istituzioni condividono risorse, dati e strategie.

Il risultato è un sistema più resiliente, capace di: ridurre il rischio, aumentare la competitività e accelerare l'innovazione. Nel retail contemporaneo, vincerà quindi chi saprà costruire connessioni solide e intelligenti. Non più spazi da riempire, ma relazioni da attivare. Non più singoli operatori, ma reti che generano valore condiviso.

# **DATI & OSSERVATORIO:** **AFFLUENZE, FATTURATI, TREND VISITATORI,** **PREVISIONI DI MERCATO**

Leggere oggi il mondo dei centri commerciali significa andare oltre la superficie dei numeri. Le affluenze non raccontano solo quanti ingressi si registrano, ma anche come cambiano le abitudini di visita, quanto conta l'esperienza rispetto al semplice acquisto e quali categorie merceologiche stanno diventando più centrali nel rapporto tra consumatore e spazio retail. In questo senso, il dato non è più soltanto misurazione: è interpretazione del comportamento collettivo. (EY)

Il quadro più recente del mercato italiano restituisce un settore solido e meno volatile rispetto a quanto si potrebbe immaginare. Secondo l'Osservatorio EY-CNCC pubblicato il 4 marzo 2026, i centri commerciali italiani hanno chiuso il 2025 con vendite e affluenze sostanzialmente in linea con il 2024, segno di una tenuta strutturale anche in una fase di consumi prudenti. L'analisi si basa su un panel di 300 strutture e circa 10.000 punti vendita, quindi su una base osservativa ampia e rappresentativa del comparto nazionale. (EY)

Dentro questa apparente stabilità, però, si muovono trasformazioni molto interessanti. I comparti che crescono di più sono quelli legati alla cura della persona e alla salute (+3,2%) e alle attività di servizi (+1,4%), mentre rallentano segmenti più esposti alla spesa discrezionale, come elettronica di consumo (-1,7%) e beni per la casa (-1,3%).

Restano invece sostanzialmente stabili abbigliamento, ristorazione, cultura, tempo libero e regali. Il messaggio è chiaro: il visitatore contemporaneo cerca nei mall non solo prodotto, ma anche utilità, prossimità, servizio e comodità. (EY) Questo cambia anche il significato dell'affluenza. Non conta più solo quante persone entrano, ma perché entrano, quanto tempo restano, quali funzioni attivano e quali luoghi diventano catalizzatori di permanenza. In un mercato più maturo, il traffico si qualifica: meno impulso generalista, più visite orientate, più attenzione alla combinazione tra shopping, food, servizi e benessere. È anche per questo che la lettura dei flussi deve ormai intrecciarsi con indicatori qualitativi: permanenza media, conversione, ricorrenza della visita, mix merceologico, capacità di attrazione territoriale. L'Osservatorio EY-CNCC sottolinea infatti il ruolo crescente dei centri commerciali come spazi di aggregazione ed esperienza, non solo di acquisto. (EY)

di **Claudia Iavarone**



Anche il sentiment degli operatori conferma questa traiettoria. EY-CNCC rileva che, nei comparti osservati più da vicino, quasi nove retailer su dieci prevedono nuove aperture, con una preferenza netta per i centri commerciali e per le aree urbane ben servite dal trasporto pubblico. Questo elemento è rilevante perché suggerisce che, nonostante la pressione sui consumi, il formato centro commerciale continua a essere percepito come piattaforma commerciale valida, capace di concentrare domanda, servizi e visibilità. (EY)

Sul fronte immobiliare e degli investimenti, il retail italiano ha mostrato nel 2025 una rinnovata forza. JLL indica che il retail ha rappresentato circa il 25% del volume totale delle transazioni immobiliari in Italia nel 2025, per circa 3,1 miliardi di euro, mentre Cushman & Wakefield parla di 3,5 miliardi di euro investiti nel retail italiano, con il settore in testa tra le asset class dell'anno.

Al di là delle differenze metodologiche tra advisor, il punto convergente è uno: il retail è tornato ad attrarre capitale in modo deciso, soprattutto quando gli asset mostrano qualità della location, tenant mix solido e capacità di generare flussi stabili. (jll.com)

Le previsioni di mercato, quindi, non indicano uno scenario di esplosione improvvisa, ma di crescita selettiva. È probabile che i centri più performanti saranno quelli capaci di usare i dati come leva strategica: analizzare i visitatori, rimodulare l'offerta, valorizzare i servizi, intercettare i bisogni quotidiani e costruire un'esperienza coerente con i nuovi stili di consumo. Più che una corsa ai volumi, il mercato sembra orientarsi verso una competizione sulla qualità della permanenza, sull'integrazione tra funzioni e sulla capacità di restare rilevanti nel territorio. (EY)

In altre parole, l'osservatorio dei numeri ci dice che il centro commerciale non è fermo: sta cambiando pelle. Le affluenze non premiano più solo la dimensione, i fatturati non dipendono più soltanto dalla quantità di negozi, e le previsioni premiano chi sa leggere il visitatore come persona, non come semplice cliente.

È qui che il dato diventa visione: quando smette di essere archivio del passato e diventa strumento per progettare il futuro. (EY)

Box dati + numeri

- Vendite 2025: in linea con il 2024. (EY)
- Affluenze 2025: sostanzialmente stabili rispetto al 2024. (EY)
- Panel Osservatorio EY-CNCC: 300 strutture, circa 10.000 punti vendita. (EY)
- Comparti in crescita: Cura persona e Salute +3,2%; Attività di servizi +1,4%. (EY)
- Comparti in calo: Elettronica di consumo -1,7%; Beni per la casa -1,3%. (EY)
- Investimenti retail in Italia nel 2025: circa €3,1 miliardi secondo JLL; circa €3,5 miliardi secondo Cushman & Wakefield. (jll.com)

***“Le previsioni di mercato, quindi, non indicano uno scenario di esplosione improvvisa, ma di crescita selettiva”***



# ***NORMATIVE: URBANISTICA COMMERCIALE, SICUREZZA, REGOLAMENTI***

C'è una dimensione dei centri commerciali che il visitatore non percepisce, ma che ne determina ogni dettaglio: la normativa. Invisibile agli occhi, ma essenziale nel funzionamento, rappresenta l'insieme di regole che trasformano un semplice spazio di vendita in un'infrastruttura complessa, sicura e integrata nel territorio. Nel sistema dei centri commerciali, quindi, la normativa rappresenta l'ossatura invisibile che garantisce equilibrio tra sviluppo economico, sicurezza pubblica e qualità dell'esperienza.

Non si tratta solo di vincoli. Al contrario, la normativa è oggi una leva strategica che orienta progettazione, investimenti e gestione. È ciò che rende possibile l'equilibrio tra sviluppo economico, tutela delle persone e qualità dell'esperienza.

## **Urbanistica commerciale**

Ogni centro commerciale nasce da una visione, ma prende forma dentro un sistema di regole precise. L'urbanistica commerciale stabilisce dove costruire, con quali dimensioni e con quale impatto sul contesto urbano.

Non è solo una questione tecnica: è una scelta di equilibrio tra città e impresa. La localizzazione, l'accessibilità, i flussi di traffico e la relazione con il commercio locale sono elementi che determinano il successo o il fallimento di un progetto. Oggi il paradigma sta cambiando. Sempre più spesso i centri commerciali non vengono costruiti ex novo, ma rigenerati.

Aree dismesse, ex poli industriali, spazi urbani inutilizzati tornano a vivere attraverso nuovi format commerciali, diventando hub multifunzionali in cui retail, servizi e comunità si incontrano.

Elementi chiave:

- Pianificazione territoriale: integrazione con il tessuto urbano, viabilità, accessibilità
  - Superfici e destinazioni d'uso: limiti dimensionali (medie e grandi strutture di vendita)
  - Autorizzazioni amministrative: SCIA, conferenze dei servizi, valutazioni ambientali
  - Impatto socio-economico: equilibrio tra commercio locale e grande distribuzione
- Oggi il tema centrale è la rigenerazione urbana: sempre più mall nascono da recuperi di aree dismesse, diventando hub multifunzionali.

di **Claudia Iavarone**



### **Sicurezza**

Entrare in un centro commerciale significa muoversi in uno degli ambienti più controllati che esistano nello spazio urbano contemporaneo. La sicurezza non è solo un requisito normativo: è parte integrante dell'esperienza. Dai sistemi antincendio ai piani di evacuazione, dalla vigilanza alla videosorveglianza, ogni elemento è progettato per garantire protezione senza essere invasivo.

La vera sfida è proprio questa: creare ambienti sicuri che non sembrino tali. Spazi in cui il visitatore si senta libero, pur essendo costantemente tutelato da un sistema complesso e integrato.

Ambiti principali:

- Antincendio: sistemi di evacuazioni, impianti sprinkler
- Sicurezza strutturale: conformità antisismica e manutenzione impiantistica
- Security: vigilanza, controllo accessi, videosorveglianza
- Gestione delle emergenze: piani di evacuazione e formazione del personale

Il centro commerciale moderno è un ambiente altamente controllato, dove la sicurezza è parte integrante dell'esperienza utente.

### **Regolamenti**

Dietro ogni centro commerciale esiste un intreccio articolato di norme: nazionali, regionali, comunali. Autorizzazioni, certificazioni, controlli. Un ecosistema regolatorio che accompagna il progetto dalla fase iniziale fino alla gestione quotidiana. Negli ultimi anni, questo sistema si è evoluto. La sostenibilità è diventata centrale, così come l'accessibilità e la gestione dei dati. Le normative ESG, le certificazioni ambientali e le regole sulla privacy stanno ridefinendo il modo in cui i mall vengono progettati e gestiti.

La compliance non è più un passaggio burocratico, ma una componente strutturale del modello di business.



#### Principali riferimenti:

- Normativa nazionale (commercio, sicurezza sul lavoro, edilizia)
- Regolamenti regionali e comunali
- Norme igienico-sanitarie
- Certificazioni obbligatorie (impianti, prevenzione incendi, accessibilità)

#### Focus attuale:

- ESG e sostenibilità: nuove linee guida su efficienza energetica e impatto ambientale
- Accessibilità universale: inclusione e abbattimento delle barriere architettoniche
- Digital compliance: gestione dati e sistemi tecnologici (privacy, cybersecurity)

#### Box dati & insight

- I centri commerciali sono tra gli edifici più regolamentati in ambito urbano
- Le procedure autorizzative possono richiedere 12–36 mesi
- Gli investimenti in sicurezza e compliance incidono fino al 10–15% del costo totale di sviluppo
- Cresce il peso delle certificazioni ambientali (LEED, BREEAM)

La normativa non è un ostacolo allo sviluppo, ma il perimetro entro cui si costruisce valore. Nei centri commerciali contemporanei, rispettare le regole significa progettare spazi più sicuri, più sostenibili e più integrati con il territorio. È qui che la compliance evolve: da obbligo amministrativo a leva strategica, capace di trasformare un semplice spazio di consumo in un'infrastruttura urbana complessa, affidabile e orientata al futuro

# SCENARI FUTURI: IL MALL NEL 2035

Da spazio commerciale a ecosistema ibrido: tecnologia, sostenibilità e nuove abitudini ridisegnano il ruolo dei centri commerciali nel prossimo decennio.

Nel 2035 il centro commerciale non sarà più definito da ciò che vende, ma da ciò che fa vivere.

Il concetto stesso di mall si trasformerà: da luogo di consumo a piattaforma di esperienze, da contenitore di negozi a infrastruttura urbana multifunzionale, capace di integrare lavoro, servizi, intrattenimento e comunità.

Non sarà una semplice evoluzione. Sarà un cambio di paradigma.

## SEZIONE 1 — IL MALL COME ECOSISTEMA

Oltre lo shopping

Nel 2035 il mall sarà un ecosistema integrato.

Non più solo retail, ma:

- coworking e uffici flessibili
- sanità e servizi alla persona
- formazione e academy
- intrattenimento immersivo
- ristorazione esperienziale

Il centro commerciale diventerà una destinazione quotidiana, non più solo occasionale.

Il mall non sarà più un luogo dove andare, ma un luogo dove stare.

## SEZIONE 2 — TECNOLOGIA INVISIBILE

L'esperienza sarà guidata dai dati

La tecnologia non sarà più visibile. Sarà integrata.

- sensori per analisi comportamentale in tempo reale
- personalizzazione dell'esperienza tramite AI
- digital signage dinamico e adattivo
- parcheggi intelligenti e gestione flussi automatizzata

Il cliente vivrà un'esperienza fluida, quasi naturale.

Dietro le quinte, invece, ogni movimento sarà interpretato.

## SEZIONE 3 — SPAZI ESPERIENZIALI

Dal prodotto all'emozione

Nel mall del 2035 il prodotto sarà solo una parte dell'offerta.

Cresceranno:

- pop-up store dinamici
- installazioni immersive
- eventi continui
- brand experience multisensoriali

I negozi diventeranno media, non solo punti vendita.

di **Fernando Graziano**



#### SEZIONE 4 — SOSTENIBILITÀ E ESG

Il mall come infrastruttura responsabile  
Il tema ambientale non sarà più un'opzione, ma un requisito.

I mall saranno:

- energeticamente autonomi
- progettati con materiali sostenibili
- integrati con mobilità green
- certificati secondo standard ESG avanzati

Ma soprattutto saranno percepiti come luoghi etici, oltre che funzionali.

#### SEZIONE 5 — NUOVI COMPORTAMENTI

Il cliente del 2035

Il consumatore del futuro sarà:

- più informato
- meno fedele
- più esperienziale
- più ibrido (fisico + digitale)

Si muoverà tra canali senza soluzione di continuità, di fatto non esisterà più la distinzione tra online e offline, bensì esisterà solo l'esperienza.

Trend chiave verso il 2035

- Retail sempre più ibrido (phygital totale)
- Crescita degli spazi mixed-use
- Centralità dei dati e dell'AI
- Riduzione dei negozi tradizionali statici
- Aumento di servizi e intrattenimento
- Forte spinta su sostenibilità e ESG



#### SEZIONE 4 — SOSTENIBILITÀ E ESG

Il mall come infrastruttura responsabile  
Il tema ambientale non sarà più un'opzione, ma un requisito.

I mall saranno:

- energeticamente autonomi
- progettati con materiali sostenibili
- integrati con mobilità green
- certificati secondo standard ESG avanzati

Ma soprattutto saranno percepiti come luoghi etici, oltre che funzionali.

#### SEZIONE 5 — NUOVI COMPORTAMENTI

Il cliente del 2035

Il consumatore del futuro sarà:

- più informato
- meno fedele
- più esperienziale
- più ibrido (fisico + digitale)

Si muoverà tra canali senza soluzione di continuità, di fatto non esisterà più la distinzione tra online e offline, bensì esisterà solo l'esperienza.

Trend chiave verso il 2035

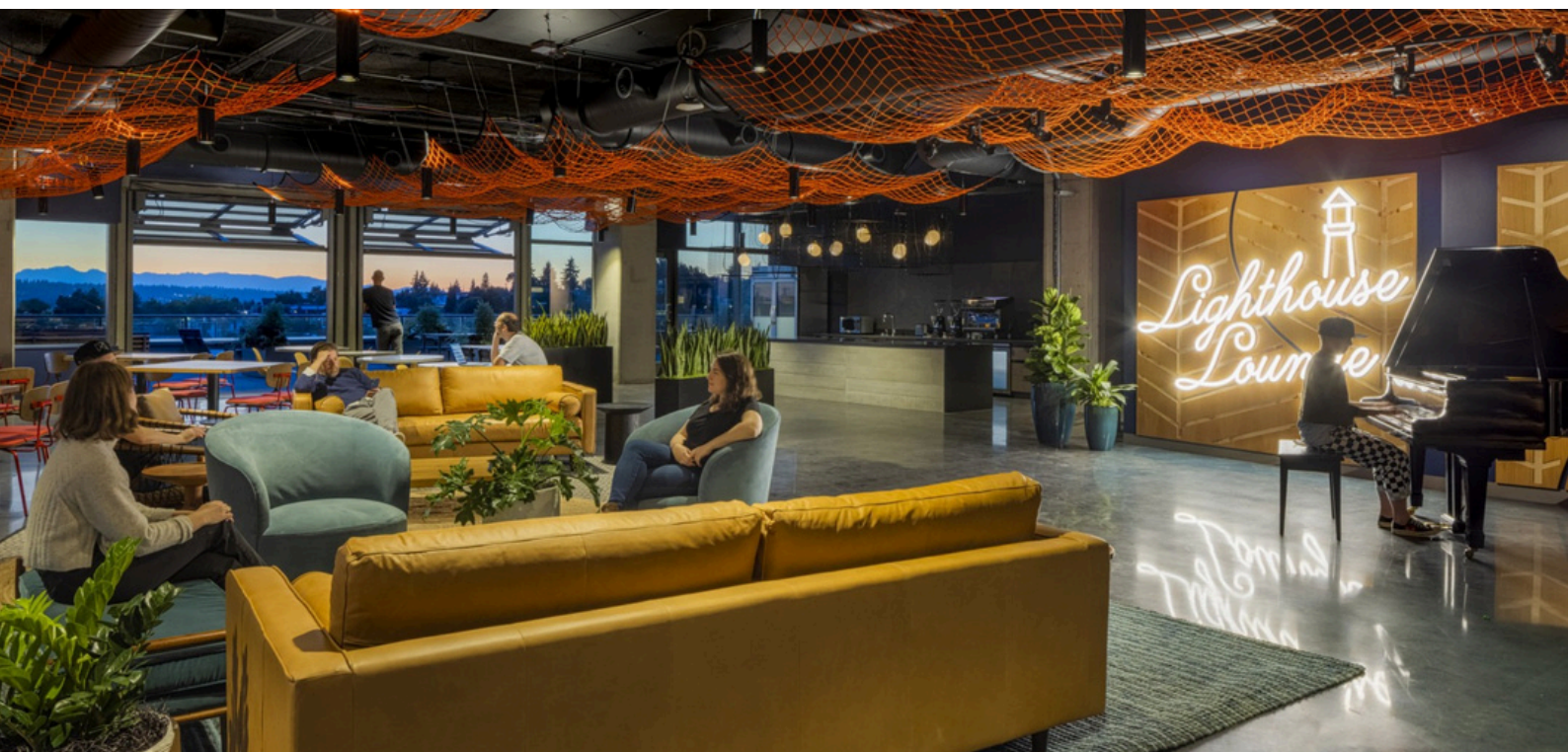
- Retail sempre più ibrido (phygital totale)
- Crescita degli spazi mixed-use
- Centralità dei dati e dell'AI
- Riduzione dei negozi tradizionali statici
- Aumento di servizi e intrattenimento
- Forte spinta su sostenibilità e ESG

I centri commerciali del 2035 non saranno più semplici contenitori di negozi, ma spazi progettati attorno alle persone, ai loro bisogni e ai loro tempi. Non vincerà chi riuscirà ad accumulare più brand, ma chi saprà costruire relazioni autentiche, generare permanenza e dare significato all'esperienza.

Il valore non risiederà più nella quantità, ma nella qualità dell'interazione: nella capacità di trasformare ogni visita in un momento rilevante, utile o memorabile. I centri commerciali evolveranno in luoghi ibridi, dove retail, servizi, intrattenimento e comunità si intrecciano in modo naturale, creando ecosistemi dinamici e in continua trasformazione.

Perché il futuro del retail non è una questione di metri quadrati, ma di tempo vissuto, connessioni generate e valore percepito. È la capacità di interpretare le persone, prima ancora dei consumatori, che farà davvero la differenza.

***“Il futuro del retail non è una questione di metri quadrati, ma di tempo vissuto, connessioni generate e valore percepito”***



CONSULENZA

MARKETING

Il tuo **business** merita di più,  
Noi sappiamo **come farlo**  
**crescere**

ACADEMY

SITI WEB

BRANDING

 **LEADER**  
CONSULTING

