

A E C S P Q G L H M E R
N A R K G N L W E R L R
J F A F L _ _ O P I S H O Q E
M A T X E ● G L R T E P O

LA FINE DELLA SUBURBANIZZAZIONE
UN NUOVO FORMATO DI VENDITA
PER L'INDUSTRIA DEL RETAIL



sMALL is More: La fine della suburbanizzazione
Un nuovo formato di vendita per l'industria del retail.

POLITECNICO DI TORINO

Corso di Laurea Magistrale in Architettura Costruzione e Città

Corso di Laurea Magistrale in Architettura per il Progetto Sostenibile

Dicembre 2020

RELATORE

Prof.re Matteo Robiglio

CORRELATORE

Prof.ssa Roberta Ingaramo

TUTOR

Prof.re Donald K. Carter

CANDIDATI

Giada Gatti - S240046

Luca Gianella - S243601

ai nostri genitori...



PITTSBURGH, STRIP DISTRICT, 2019 - PH. LUCA GIANELLA.

prefazione

Negli ultimi vent'anni stiamo assistendo all'evoluzione di uno scenario alquanto preoccupante che sta interessando principalmente il Nord America e, ad oggi, sembra non esser giunto ad alcun risvolto positivo.¹ Centinaia di luoghi, un tempo fulcro di attività commerciali e non solo, giacciono abbandonati e in rovina nell'attesa di un'imminente distruzione. Certamente le cause andrebbero ricercate nello specifico, valutando le peculiarità di ogni caso, ma l'obiettivo del presente lavoro è quello di rilevare la comparsa di due fenomeni: il primo, un regolare aumento dei così detti *dead-mall*² presenti nei *suburbs*³ delle città, il secondo, un cambiamento di tendenza che sta inte-

ressando gli store moderni i quali vengono ridimensionati *ad hoc* per poter prender parte al vivace tessuto moderno. Per testare con concretezza quest'ultima tendenza, che sembra aver convinto molti partner nell'industria del retail, si è scelto di lavorare sulla città di Pittsburgh in Pennsylvania poiché essa non mostra ad oggi evidenti sviluppi di quei *mini-stores*⁴ che stanno dando inizio ad un nuovo *trend* nel settore del *retail*. Il presente elaborato, quindi, sarà diviso in due parti principali: nella prima si analizzeranno le tendenze citate poc'anzi, attraverso un raffronto continuo con i modelli progettati nel passato, mentre la seconda parte affronterà la progettazione di uno o più scenari che sa-

ranno inseriti nelle *vacant lands*⁵ a destinazione commerciale presenti nel tessuto urbano. L'obiettivo finale sarà pertanto quello di dimostrare come, negli ultimi vent'anni, lo sviluppo dei centri commerciali sia cambiato notevolmente e come gli stessi partner commerciali, che fino a poco tempo prima ricoprivano il territorio americano con distese di parcheggi a raso, stiano ritornando a ripopolare la città, avvicinandosi nuovamente ai

loro consumatori con un formato totalmente innovativo, ripensato come un *corner shop*.

⁵ Il termine *vacant land* indica un terreno senza case, uffici o altre strutture permanenti. I terreni liberi possono essere disponibili per lo sviluppo o possono essere messi da parte da un comune o un proprietario privato per rimanere liberi nel tempo, proprio perché tale terreno potrebbe essere utilizzato per servizi pubblici e infrastrutture.
Fonte: www.charlotte.uli.org

¹ Secondo la ricerca condotta dall'*International Council of Shopping Centers* nel 2017 circa 6752 locazioni erano in procinto di chiudere negli Stati Uniti ad esclusione dei negozi di alimentari e dei ristoranti. Le strutture in chiusura erano più del doppio del totale del 2016 e in questi ultimi due anni stanno raggiungendo i tassi massimi toccati solamente durante la *Great Recession* del 2008 dove 6900 chiusure segnano, ad oggi, il numero più alto che sia mai stato raggiunto. I negozi di vestiti sono stati quelli più colpiti con 2500 posizioni in chiusura e i *Department Stores* come Macy's, Sears e JCPenney hanno chiuso più di 550 *department stores* equiparabili a 43 milioni di metri quadri o alla metà del totale.

Fonte: TOWNSEND M. SURANE J. ORR E. CANNON C., *America's Retail Apocalypse is Really Just Beginning*, November 8, 2017. Consultato il 25 Marzo 2019.

² Un *Dead-Mall* o un *ghost mall* è un centro commerciale con un alto tasso di *vacancy* o un basso traffico di consumatori. Queste due cause portano ad un conseguente deterioramento fisico del Mall in quanto, a causa della sua scarsa efficienza, non sarà soggetto ad interventi di miglioramento o semplice ammodernamento che ne garantiranno il funzionamento negli anni. Con maggior precisione, il termine *Dead* viene usato principalmente nei casi in cui il maggior department store lascia il centro commerciale provocando un effetto a catena che coinvolgerà tutti gli altri store minori.

Fonte: CAVOTO G., *Demalling. Una Risposta alla Dismissione Commerciale*, Maggioli Editore, Milano, 2014, p.20.

³ Con il termine inglese "*suburbs*" si intende un'area urbana periferica o un piccolo centro in vicinanza di una città. Questi insediamenti sono stati certamente favoriti dall'utilizzo dell'automobile che ha permesso alla classe americana benestante di lasciare i quartieri interni alla città per trasferirsi in questi quartieri dormitorio escludendo qualunque forma di trasporto pubblico. Il desiderio di voler vivere a contatto con la natura in un quartiere ben lontano dalla confusione della metropoli non ha certo favorito politiche sostenibili per la realizzazione di questi quartieri, dato che, per alimentare questi luoghi, la quantità di energie spese va ben oltre a qualsiasi altro insediamento urbano. Le infrastrutture, le reti dei servizi e abitazioni non hanno fatto altro che incrementare l'utilizzo insensato di legna, asfalto ed acqua.

Fonte: HAYDEN D., *Building Suburbia: Green Fields and Urban Growth, 1820-2000*, New York: Pantheon Books.

⁴ Un *Mini-Store* è un nuovo formato del retail che sta prendendo piede sul territorio americano solo in questi ultimi cinque anni. I grandi *Anchor Stores*, hanno iniziato ad invertire la rotta al loro incontrollato sviluppo seguendo, ancora una volta, i flussi della popolazione che sta rientrando nuovamente nelle grandi metropoli. Grazie ad una notevole riduzione dei propri spazi di vendita, il mini formato potrebbe assolvere a quel compito di *corner shop* interno al tessuto urbano che ad oggi sembra esser dispensato solo dai grandi centri di vendita dislocati nei diversi *suburbs*.

Fonte: SPRAGUE M., *The Era of Big Box Retail Dominance is Coming to an End*, Bloomberg, www.bloomberg.com, 2 Novembre 2012.



**“THINK CORNER STORES,
NOT BIG BOX.”**

Nolan Gray

foreword

In the last twenty years, we have witnessed the evolution of a worrying scenario that is mainly affecting North America and today does not seem to come to any positive conclusion¹.

Hundreds of places, once the hub of commercial activities and more, lie abandoned or underutilized, waiting for an imminent fate, whatever it may be. Certainly, the causes should be studied specifically, evaluating the features of each case, but the main purpose of this study is to report the occurrence of two phenomena: firstly, a regular increase of dead-malls² present in the suburbs³ of the cities; secondly a trend change affecting modern stores which are accordingly scaled-down and to be included in the lively modern cities.

To test this latest trend, which seems to have convinced many partners in the retail industry, the choice fell on the city of Pittsburgh, Pennsylvania because it does not show evident developments of those mini-stores⁴ that are starting a new trend in the retail industry.

The present work, therefore, will be divided into two main parts: the first will analyse the trends mentioned above through a continuous comparison with the models designed in the past, while the second part will concern the design of one or more scenarios included in the city's

vacant lands⁵. The final objective will be to demonstrate how, in the last twenty years, the development of shopping centers has changed considerably and how the commercial partners who until recently have covered the American territory with huge structures

are returning to repopulate the city by approaching their consumers again with an innovative format, redesigned as a corner shop.

⁵ The term vacant land refers to land without houses, offices or other permanent structures. Vacant land may be available for development or may be set aside by a municipality or private owner to remain vacant over time, precisely because this land could be used for public services and infrastructure.
Source: www.charlotte.uli.org

¹ According to research conducted by the International Council of Shopping Centers in 2017 about 6752 locations were about to close in the United States, excluding grocery stores and restaurants. The structures closing were more than double the total in 2016 and the last two years they are reaching the maximum rates reached only during the Great Recession of 2008 where 6900 closures mark, to date, the highest number that has ever been reached. Clothing stores were the hardest hit with 2,500 locations closing and Department Stores such as Macy's, Sears and JCPenney closed more than 550 department stores, equivalent to 43 million square meters or half of the total.
Source: TOWNSEND M. SURANE J. ORR E. CANNON C., American's Retail Apocalypse is Really Just Beginning, November 8, 2017. Accessed March 25, 2019.

² A Dead-Mall or a ghost mall is a shopping mall with a high vacancy rate or low consumer traffic. These two causes lead to a subsequent physical deterioration of the Mall because, due to its low efficiency, not be subject to improvement works on simple modernization that will ensure its operation over the years. More precisely, the term Dead is mainly used in cases where the major department store leaves the mall causing a ripple effect that will involve all the other smaller stores.
Source: CAVOTO G., Demalling. A Response to the Commercial Disposal, Maggioli Editore, Milan, 2014, p.20.

³ The English term "suburbs" means a peripheral urban area or a small town near a city. These settlements were certainly favoured by the use of the car which allowed the wealthy American class to leave the inner city neighbourhoods to move to these dormitory neighbourhoods excluding any form of public transport. The desire to live in contact with nature in a neighbourhood far from the confusion of the metropolis has certainly not favoured sustainable policies for the construction of these neighbourhoods, given that, to feed these places, the amount of energy spent goes far beyond any another urban settlement. Infrastructure, service networks and homes have done nothing but increase the senseless use of wood, asphalt and water.
Source: HAYDEN D., Building Suburbia: Green Fields and Urban Growth, 1820-2000, New York: Pantheon Books.

⁴ A Mini-Store is a new retail format that has only been gaining ground in the US in the last five years. The large Anchor Stores have begun to reverse the course of their uncontrolled development following, once again, the flows of the population that is returning again to the large metropolises. Thanks to a significant reduction in its sales spaces, the mini format could fulfil the task of a corner shop within the urban fabric that today seems to be dispensed only by the large sales centres located in the various suburbs.
Source: SPRAGUE M., The Era of Big Box Retail Dominance is Coming to an End, Bloomberg, www.bloomberg.com, 2 November 2012.



**“THINK CORNER STORES,
NOT BIG BOX.”**

Nolan Gray

contents

00

Introduzione

01

I suburbs un terreno fertile
Dalle "Inner City" ai suburbs
Il "Gruen Transfer": lo Shopping e il consumatore
L'archetipo del Mall

02

We are overmalled
Gli effetti di un mercato saturo
Deadmall
Strategie di sopravvivenza
La fine della suburbanizzazione

03

Back to the city
Un nuovo trend di sviluppo
Il potere della generazione Z
Un nuovo formato nel contesto urbano
L'influenza del COVID-19 sul *retail*

04

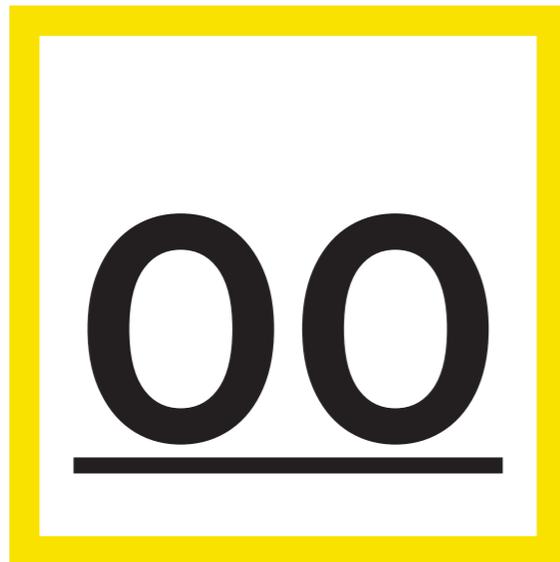
Rigenerare la città attraverso il retail
Neighborhood retail - Casi studio
Analisi urbane sul territorio di Pittsburgh
Analisi su Uptown - West Oakland

05

Introduzione al progetto
Casi Studio
Progetto

Conclusioni
Ringraziamenti
Bibliografia

introduzione



La dismissione commerciale¹ negli Stati Uniti d'America, e non solo, è un fenomeno che sta interessando la maggior parte dei centri commerciali, le grandi strutture di vendita e, in pari misura, anche le piccole realtà urbane presenti nelle città. In particolare, queste ultime si trovano a dover concorrere contro colossi mondiali della distribuzione, come *Walmart*, *Sears Holdings*, *JCPenney* e *Macy's*, i quali garantiscono prezzi di vendita insostenibili per le piccole attività locali che si vedono perciò costrette ad una competizione impari. Allo stesso tempo, lo sviluppo incontrollato dei grandi formati commerciali sul territorio americano ha portato i grandi distributori a soffrire di una crescente concorrenza, generando in molte aree urbane e suburbane un'inevitabile saturazione del mercato². Questi luoghi, un tempo fulcro della vita commerciale nei *suburbs* america-

ni, sono estremamente sensibili alle trasformazioni del mercato moderno e ai cambiamenti delle abitudini dei consumatori, che sempre più frequentemente prediligono l'*e-commerce*³ rispetto agli store fisici. Come viene riportato anche dall'architetto G. Cavoto nel suo libro "*Demalling – Una risposta alla dismissione commerciale*", il futuro che attende queste strutture non è dei più prosperi. Infatti, Cavoto dice: "[...] *Le realtà più deboli, più vecchie e meno attrattive sui consumatori, subiscono infatti un lento processo di declino che comporta, in molti casi, la dismissione delle strutture fisiche e lascia inutilizzati centinaia di edifici*". (Cavoto, 2014)

Questo scenario, pressoché disastroso, è l'effetto di cause che indubbiamente lambiscono politiche di *zoning*⁴ arretrate e strategie economiche sconclusionate da parte delle

¹ La dismissione commerciale è un fenomeno contemporaneo che ha interessato tutto il Nord America fin dagli inizi degli anni '90 e continua tutt'oggi a produrre spazi inutilizzati causati dalle continue dinamiche di fallimento delle grandi strutture di vendita o dei luoghi del consumo moderno.

In un mercato in continua evoluzione con consumatori sempre più assetati di nuove esperienze, i centri commerciali non riescono a stare al passo con i tempi e vengono colpiti da una precoce obsolescenza che lentamente consuma quei formati di vendita un tempo così innovativi e rivoluzionari sotto gli occhi increduli delle comunità e delle amministrazioni locali.

Fonte: CAVOTO, *Demalling*, cit., p.36.

² Il prodotto più colpito è l'*Enclosed Mall*, a causa del breve ciclo di vita pensato per questi edifici: si trova in breve tempo all'interno di una spirale fallimentare che colpisce i negozi in galleria e gli *anchor stores* con un conseguente calo degli affitti e degli investimenti sul centro che versa in un evidente stato di obsolescenza. A causare tutto ciò è la continua sovrapposizione dei bacini di utenza, effetto di una crescita incontrollata pari a 100 unità all'anno durante gli ultimi dieci anni del XXI secolo generando, solo negli Stati Uniti, una densità commerciale pari a 2,2mq di GLA/abitante.

Fonte: AIMAR F. Tutto sul demalling una risposta alla dismissione dei centri commerciali, 8 Settembre 2014.

³ L'avvento dell'*e-commerce* rimane di certo una delle maggiori rivoluzioni nell'ambito del *retail* e non a caso più del 50% degli americani con una casa di proprietà sono membri Amazon Prime. Come tutte le tecnologie, se non sfruttata per tempo, rischia di essere uno strumento obsoleto dopo che altre compagnie come Amazon ne hanno riconosciuto il vero valore. Non a caso, secondo il report riportato da Derek Thompson, le vendite di Amazon nel Nord America sono cresciute da 16 miliardi di dollari nel 2010 a 80 miliardi nel 2016, crescendo ad un ritmo tre volte più veloce rispetto al colosso statunitense Sears in soli sei anni.

Fonte: THOMPSON D., What in the World is Causing The Retail Meltdown of 2017?, The Atlantic Megazine, 10 Aprile 2017

⁴ Lo *zoning* si sviluppa agli inizi del diciannovesimo secolo per rispondere all'urgenza di regolamentare il suolo garantendo lo sviluppo a residenze e industrie in luoghi differenti. Ad oggi però, tale regolamentazione ha causato una frammentazione del territorio lasciando enormi aree senza controllo. Tra queste troviamo tutte quelle porzioni di terra adiacenti alle *highways* americane sul quale hanno trovato luogo tutti quei *drive-in* che deturpano con le loro insegne al neon il paesaggio americano. Tra le principali cause di contaminazione dei principi dello *zoning* troviamo quelle politiche: infatti, pur di attrarre consensi comunitari, queste aree vennero trasformate in lotti a destinazione commerciale, ma oggi questi lotti sono la prima barriera di sviluppo di queste aree, le quali hanno come unica soluzione la realizzazione di un altro *greyfield*.

Fonte: GRUEN V., SMITH L., *Shopping Towns USA: The planning of shopping centers*, New York, Van Nostrand Reinhold, 1960.

GRAY N., How to survive a retail meltdown, CityLab, 30 Aprile 2017

amministrazioni locali. Per decenni queste ultime hanno attratto le principali catene di *retail* attraverso agevolazioni fiscali o l'utilizzo di risorse pubbliche per la costruzione di nuove infrastrutture, con il fine di rendere più efficiente il collegamento con il Mall situato nei *suburbs* e vedendo svanire milioni di dollari inutilmente. Volendo almeno apprezzare l'aspetto economico delle suddette scelte, potremmo dire che il settore del *retail* è sempre stato uno dei maggiori luoghi di impiego in molte piccole comunità americane, contando, ad oggi, circa otto milioni di posizioni ricoperte da dipendenti a basso reddito con uno stipendio complessivo inferiore ai \$25,000 l'anno⁵, ma le ultime politiche messe in atto dal governo americano sull'aumento degli stipendi minimi dei lavoratori negli ultimi anni hanno gravato ulteriormente sull'industria del *retail* che si è ritrovata in un momento particolarmente complesso senza disponibilità di manodopera. A risentire maggiormente di questo effetto a catena sono stati proprio quei 30,000 lavoratori⁶ dipendenti che solo nel marzo del 2017 hanno perso la loro posizione lavorativa. Questa perdita risulta essere in netta controtendenza rispetto ai tassi occupazionali dei lavoratori privati americani in continua crescita fin dalla fine della crisi finanziaria del 2009. Alla luce delle dinamiche moderne, in continua evoluzione in questo settore, nasce la necessità di ripensare un nuovo sistema economico che risulti più sostenibile per le amministra-



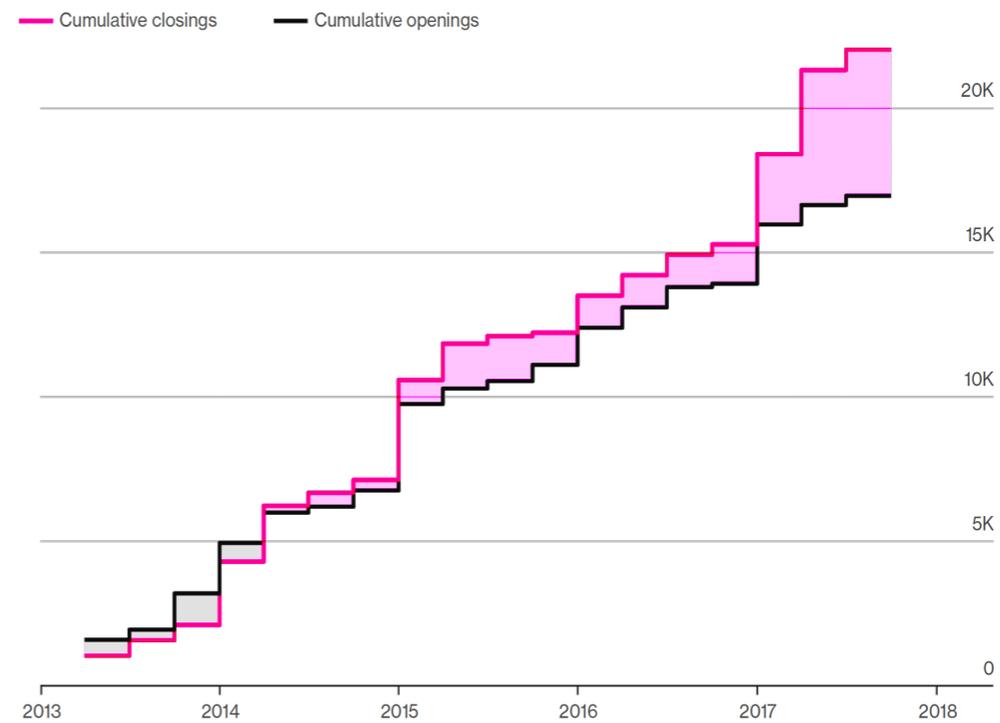
JCPenney Logo - ph. Luca Gianella

zioni locali e che impedisca di coinvolgere troppi investimenti pubblici per lo sviluppo di questi interventi; al contempo, risulta necessaria una rielaborazione dei formati di vendita cercando di attrarre i moderni consumatori, ormai annoiati dai soliti *big-box*⁷ nei *suburbs*, oppure semplicemente alla ricerca di acquisti più consapevoli, mixando in giusta misura nuovi formati di vendita e nuove strategie online, senza però prediligere quest'ultima come unica possibilità di riscatto. Dopo tutto: "*Today's Amazon distribution center could easily be tomorrow's dead mall*" (Nolan Gray, 30, Aprile, 2017).

5 THOMPSON D. "The Atlantic Magazine." What in the World is Causing The Retail Meltdown of 2017, 10 Aprile 2017. Consultato il 20 Marzo 2019

6 Secondo il sondaggio condotto dal *Bureau of Labor Statistics* le occupazioni nel settore del *retail* sono in diminuzione.

7 I *Big Box* nascono per la prima volta nel 1962 dove catene come Walmart, K-mart e Target vedono più redditizio estromettere il concetto dell'*enclosed mall* appena teorizzato da V. Gruen eliminando tutti quegli spazi "superflui" al consumo di massa. Tutto ciò che rimane è una scatola priva di finestre posta al centro di un enorme parcheggio. All'interno, solo le corsie per la vendita e un incalcolabile numero di merci che variano dal *pet-food* al cibo in scatola per continuare con attrezzi per il giardinaggio ed elettronica sistematicamente posizionati su un labirinto di scaffali che sotto le luci al neon inducono il consumatore ad un disorientamento inumano.



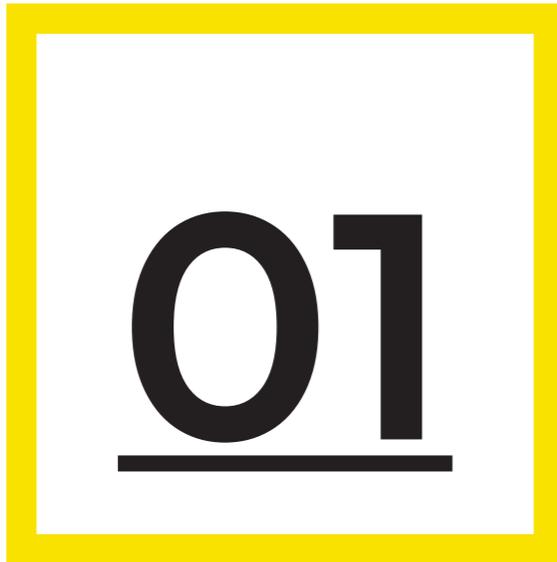
Il grafico in alto a destra mostra la quantità di store che dall'inizio del 2013 hanno iniziato ad chiudere i loro punti vendita o ad aprirne di nuovi. Nel grafico è chiaramente visibile come in soli 5 anni i negozi in chiusura hanno nettamente superato quelli aperti.

Fonte: Rielaborazione grafica dei dati di Real Capital Analytics



Il secondo grafico mostra come dopo la Great Recession del 2008 ci sia stata una continua crescita dei lavoratori nell'ambito del retail, ma in prossimità del 2017 si può notare come il numero di lavoratori sia diminuito riducendo la percentuale di crescita complessiva.

Fonte: Rielaborazione grafica dei dati di Bureau of Labor Statistics



1.1 I suburbs un terreno fertile.

Nel corso del XX secolo il Governo Federale americano favorì l'espansione suburbana attraverso sovvenzioni e finanziamenti mirati a promuovere la diffusione di nuovi insediamenti fuori dai confini della città.¹ Attraverso la costruzione di infrastrutture e autostrade venne incoraggiato l'acquisto di nuove abitazioni grazie ad una diminuzione dei prezzi di costruzione favorendo quartieri a bassa densità. Un sistema di interessi economici e privati cominciò ad esercitare pressione verso questi sviluppi suburbani creando la cosiddetta "Sprawl Machine"² (Maloch H., Logan J., 1987). Gli attori coinvolti erano numerosi: dai proprietari terrieri, ai promotori immobiliari, banche, imprese costruttrici, imprese commerciali³, costruttori di automobili e camion e in fine figure politiche dei governi municipali che miravano ad ottenere contributi per l'avviamento dei progetti. L'interesse comune degli attori coinvolti innescò una rapida crescita delle città, alimentata

principalmente dalla speculazione fondiaria. L'introduzione della tecnica urbanistica della zonizzazione⁴ nel Nord America fu un altro dei fattori che causarono l'espansione della città diffusa. Negli anni '20 del Novecento lo scoppio della bolla immobiliare contribuì in modo significativo all'inizio della Grande Depressione negli Stati Uniti causando un repentino arresto del settore immobiliare stesso. Il presidente Franklin Roosevelt firmò il 27 Giugno 1934 il *National Housing Act*⁵, legge creata con lo scopo di incoraggiare il miglioramento delle condizioni abitative e di fornire un sistema di assicurazione sul mutuo: grazie alla *Federal Housing Authority*⁶ (FHA) furono fornite garanzie federali di rimborso agli emittenti dei mutui, come banche e associazioni di risparmio e prestiti, e venne stimolato il rilancio e il reimpiego dei lavoratori nel settore dell'edilizia. La suburbanizzazione del paese venne favorita sia da fattori demografici che dalla volon-

1 TOWNSEND M., SURANE J., ORR E., CANNOR C., American's Retail Apocalypse is Really Just Beginning, Bloomberg, 8 Novembre 2017.

2 MOLOCH H., LOGAN J., Urban Fortunes: The Political Economy of Place, Berkeley: University of California Press, 1987.

3 Le imprese commerciali sono proprio le grandi catene di distribuzione e ristorazione che conosciamo oggi. Nonostante molte tra queste siano nate quasi un secolo prima, come ad esempio il primo *Macy's store* nato nel 1843, esse iniziano a svilupparsi proprio in questi anni favoriti dai prestiti a basso costo e dalla redditività dei terreni.

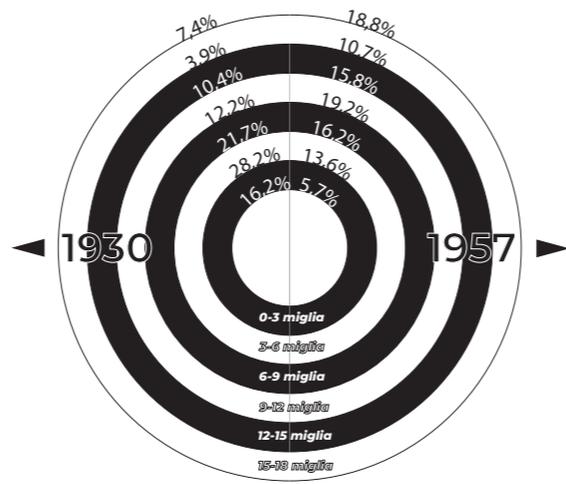
4 Lo strumento della zonizzazione venne utilizzato per la prima volta in Europa a fine Ottocento, in particolare in Germania per allontanare i macelli dalle aree residenziali, e successivamente la prima applicazione del modello tedesco venne attuata a New York nel 1916, a seguito della prima Conferenza Nazionale sulla Pianificazione e la Congestione tenutasi a Washington DC nel 1909, diffondendosi in poco tempo anche nel resto del Paese.
Fonte: www.cittaconquistatrice.it

5 Il *National Housing Act*, rese le case e i mutui più accessibili e convenienti e ridusse il tasso di preclusione durante la Grande Depressione; questa legge faceva parte del *New Deal* e aveva lo scopo di ripristinare l'economia, insieme ad una serie di programmi federali. Aprì la strada alla creazione della *Federal Housing Authority* (FHA) e della *Federal Savings and Loan Insurance Corp* (FSLIC): quest'ultima aiutò le famiglie a basso reddito ad acquistare case. Nel 1937 venne approvato un nuovo *National Housing Act*, il quale autorizzò l'FHA a ripulire le baraccopoli, concedendo prestiti di 60 anni a basso interesse ai governi locali che costruirono condomini da affittare alle famiglie a basso reddito.
Fonte: www.bankrate.com

6 L'FHA contribuì al rilancio dei prestiti ipotecari, i quali stimolarono la costruzione di case, fabbricati agricoli e piccole imprese. (idem)

tà politica di aumentare esponenzialmente il numero di americani in possesso di un'abitazione: tra il 1934 e il 1972, infatti, il tasso di proprietà immobiliare crebbe dal 44 al 63%, passando da 5 a 45 miliardi di dollari⁷ in mutui immobiliari garantiti proprio dalla FHA. Queste direttive centrali incoraggiavano gli investimenti in aree libere suburbane perché più solidi e vantaggiosi in termini di vita all'interno di quartieri omogenei dal punto di vista razziale e sociale, a sfavore dei quartieri urbani. Il governo federale predispose i terreni non ancora edificati allo sviluppo e al popolamento attraverso l'ausilio del *National Interstate Highways and Defense Act*, un programma nato nel 1956 che favorì la realizzazione di migliaia di chilometri di autostrade per facilitare la dispersione degli abitanti. Il *National Housing Act* e l'FHA riuscirono a sostenere il grande boom postbellico nel settore dell'edilizia abitativa e della suburbanizzazione. Dal punto di vista governativo, la zonizzazione, le regolazioni dell'uso del suolo le politiche federali sulle tasse e la deduzione degli interessi sui mutui favorirono intensamente lo sviluppo suburbano, incoraggiando l'acquisto di abitazioni più grandi⁸ su lotti di dimensioni maggiori e promuovendo il possesso della proprietà privata.

Con la visione di poter aumentare il valore della terra edificandola, si costruì un enorme impero di speculazione fondiaria che offrì risposta alla forte domanda del mercato immobiliare del tempo: se il costo della terra è basso, costruire a bassa densità di-



▲ RESIDENTI DAL CENTRO CITTÀ ALLE PERIFERIE.

Fonte: Rielaborazione grafica del diagramma in GRUEN V., SMITH L., *Shopping Towns USA: The planning of shopping centers*, New York, Van Nostrand Reinhold, 1960, p.21.

viene di conseguenza l'effetto più redditizio. A loro volta le politiche dell'anti-urbanesimo contribuirono allo sviluppo dello *sprawl*, incentivando, attraverso una forte propaganda allusiva, migliaia di famiglie ad abbandonare la città per stabilirsi nei *suburbs*. Secondo il report pubblicato dall'*United States Census Bureau*, tra il 1950 e il 1954 le comunità suburbane si svilupparono sette volte più rapidamente di quelle metropolitane aumentando rispettivamente del 27,8% e del 3,8% in soli quattro anni.⁹ La crescita incontrollata e frenetica non badò molto ad un'adeguata pianificazione delle nuove periferie, quindi, scuole, strutture commerciali, centri per le comunità e chiese divennero praticamente inesisten-

ti. Tutto ciò che continuò a svilupparsi furono fila e fila di abitazioni che, una dopo l'altra, crebbero in agglomerati amorfi. La casa singola con giardino diventò il simbolo dell'*American Dream*¹⁰: un luogo sicuro che permetteva comodità, privacy e un contatto diretto con la natura, ma a causa di una sostanziale mancanza di servizi, o spazi pubblici, la vita degli abitanti si incentrò totalmente all'interno della loro residenza e non all'esterno, ovvero, nel quartiere o a stretto contatto con la comunità che la circondava, creando luoghi aridi dove vivere sistematicamente compartimentalizzati in base al reddito, classe sociale o appartenenza religiosa e abitati per la maggior parte del tempo da donne e bambini. Tutto ciò favorì privacy e isolamento ispirando un modello matriarcale potenzialmente dannoso per la salute dei più giovani, i quali si ritrovarono a vivere esperienze limitate dallo stile di vita nei *suburbs*. Parallelamente allo sviluppo urbano si intensificarono le infrastrutture, partendo inizialmente dal trasporto pubblico il quale riuscì, almeno agli inizi, a porre un freno allo sviluppo incontrollato delle periferie. I primi *suburbs* sorsero proprio attorno alle stazioni ferroviarie lungo un raggio limitato dallo spostamento per mezzo di carri trainati; ma la rapida diffusione dell'automobile durante il XX secolo incoraggiò il trasporto individuale, favorendo un'ulteriore decentralizzazione urbana con il conseguente abbandono dei trasporti di massa. Per porre rimedio al forte affollamento delle poche *highway* esi-

stenti fino ad allora si iniziarono a costruire infrastrutture, strade e servizi pubblici senza badare al costo e all'impatto che queste avrebbero causato sul territorio circostante. Grazie a tutto ciò, gli insediamenti residenziali poterono staccarsi dalle ferrovie e dai principali nodi di scambio e le attività di vendita al dettaglio si decentralizzarono lasciando spazio ai primi distretti commerciali suburbani. Il modello di distribuzione incontrollato manifestò i suoi primi effetti proprio su questi agglomerati i quali videro svanire i propri clienti, prima dalle *Inner cities*¹¹ e adesso anche lungo i principali snodi ferroviari. Grazie alla costruzione delle nuove infrastrutture i principali rivenditori videro lungo le principali arterie stradali dei *suburbs* una nuova possibilità per riavvicinarsi ai propri clienti, così, nacquero nuovi grandi centri commerciali, edifici ad uffici, vaste aree a parcheggio, cliniche mediche private, hotel, ristoranti e *fast-food*, tutti connessi tra di loro tramite superstrade. Grazie a questo stratagemma le grandi catene di distribuzione sarebbero riuscite a intercettare i propri clienti lungo il tragitto dall'ufficio alla propria abitazione nei *suburbs*. L'espedito portò a grandi risultati, così, il numero di negozi aumentò e di pari passo aumentarono anche gli utenti coinvolti. La carenza di grandi superstrade e l'intensificarsi del trasporto privato garantirono un aumento della domanda sui posti auto disponibili, quindi, nella speranza di disincentivare la sosta e i relativi congestionamenti lungo le strade si decise rendere a pagamento i

7 COPPOLA A., *Apocalypse Town*, cronache della fine della civiltà urbana, Roma, Laterza, 2012, p.40.

8 Dopo la Seconda Guerra Mondiale, mentre l'Europa era occupata ad investire nella ricostruzione postbellica e la sua popolazione era stata decimata dalla guerra, nel Nord America esplose un periodo di prosperità e un conseguente boom demografico modificò il taglio medio delle abitazioni richieste.

Fonte: COPPOLA A., *Apocalypse Town*, cronache della fine della civiltà urbana, Roma, Laterza, 2012, p.40.

9 GRUEN V., SMITH L., *Shopping Towns USA*, p.21.

10 Con il termine *American Dream*, o Sogno Americano, si intende l'ideale americano secondo il quale l'uguaglianza di opportunità consente a ciascun cittadino americano di aspirare a elevati tenori di vita, prosperità economica e la *single-family house* divenne simbolo di integrazione sociale. La prima citazione del termine si trova nel libro di James Truslow Adams dal titolo "*The Epic of America*" nel 1931.

11 Con il termine *Inner City* si indica l'area centrale di una città e, negli Stati Uniti, viene spesso utilizzato per riferirsi ai quartieri residenziali a basso reddito nel centro della città.

Fonte: www.dictionary.cambridge.org

parcheggi presenti grazie all'ausilio del parcheggio, che vide per la prima volta la luce in questo periodo agli inizi degli anni '50. Questa soluzione non garantì un grande beneficio alle strutture di vendita, che videro rallentare notevolmente le proprie vendite e decisero di realizzare dei parcheggi gratuiti attorno alle loro strutture acquistando dei terreni adiacenti ai loro. Questi spazi, all'inizio, vennero pensati dietro ai centri di vendita mantenendo sempre il fronte bene in vista sulla strada come una vetrina utile ad attrarre nuovi clienti, ma subito dopo, la necessità di ospitare più utenti possibili ampliò ulteriormente queste aree che presero posto anche ai lati dell'edificio e persino davanti, circondandolo completamente. Business e traffico crebbero esponenzialmente in maniera direttamente proporzionale tra di loro e le superstrade divennero sempre meno attraenti per i consumatori che optarono per nuove strade extraurbane, realizzate successivamente grazie agli investimenti pubblici. Nel frattempo, l'espansione dei *suburbs* residenziali continuò e finì per raggiungere le strutture di vendita che si erano insediate



◀ Schema di una Strip Commerciale.

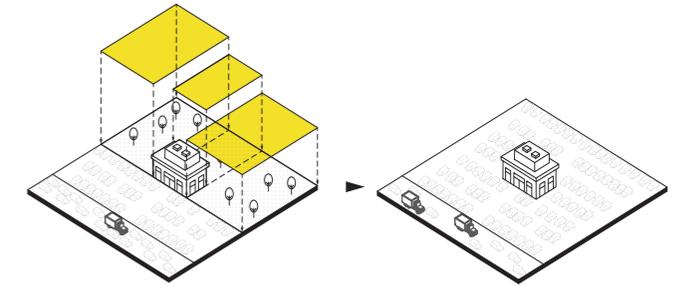
anni prima lungo le linee ferroviarie con l'obiettivo di raggiungere nuovamente i propri consumatori. Villini residenziali, superstrade e spazi commerciali si mischiarono in un caos dinamico che portò a rendere invivibile l'ambiente circostante. Iniziò così, un nuovo trasferimento delle famiglie più benestanti, mosse dalla ricerca di una rinnovata tranquillità. L'inattesa migrazione causò una diminuzione dei tassi di vendita degli *stores* che si ritrovarono circondati da famiglie con un potere d'acquisto minore rispetto a prima. La diminuzione delle vendite finì per deteriorare anche le strutture di vendita e la maggior parte dei *developers* smise di investire in questi centri provocandone un precoce decadimento e un conseguente abbandono delle strutture; infatti, sembrò fin da subito molto più redditizio costruire nuovi centri vicino ai nuovi insediamenti socialmente più abbienti, innescando un circolo vizioso di nuovi spazi commerciali e nuove residenze sempre più lontane dal tessuto consolidato della città.

In un contesto così complesso e altamente meccanizzato, ciò che prese il sopravvento furono gli interessi dei rivenditori, i quali, spinti dall'aumento dei loro guadagni, finirono per creare ambienti privi di umanità; tutto ciò andò a gravare ulteriormente sulla serialità dei *suburbs* già sprovvisti di spazi pubblici e luoghi di interazione.

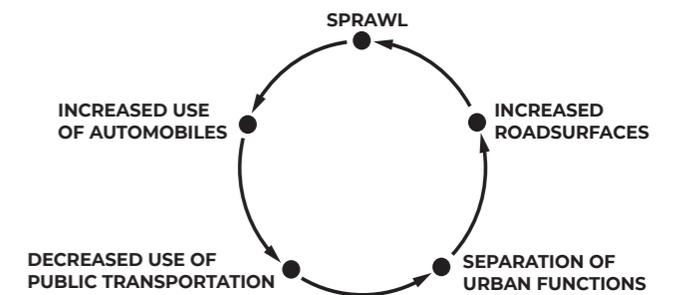
Con una preoccupante velocità le superstrade americane si trasformarono in orribili *boulevards* circondate da

insegne e vetrine¹² sul quale soffermarsi solo per il tempo necessario agli acquisti per poi ripartire verso qualche anonimo *suburbs* dell'entroterra statunitense. Protagoniste di questo degrado non furono unicamente le strade completamente intasate, ma anche le grandi piazzole di sosta le quali erano pensate unicamente per l'accesso veicolare e quindi sprovviste di percorsi pedonali, anche solo per connettere lo *store*¹³ all'area a parcheggio. Un'attenta analisi risultò necessaria per porre un freno a questa trasformazione disumana optando per una pianificazione regolamentata che fosse più attenta alle necessità e i desideri dei consumatori rispetto a quelle dei rivenditori, trasformando i presenti *store* da *selling center* a *shopping center*¹⁴. La mancanza di luoghi di interazione nei *suburbs* e la frenesia prodotta dalle superstrade posero le basi per lo sviluppo di un'ambiente urbano che garantisca maggiori attrazioni per i clienti, in un luogo concepito per le interazioni sociali e lo sviluppo di un ambiente privo di pericoli e pedonale. Lo *shopping center* o Mall, così denominato dagli anni '80 in poi, divenne il luogo in cui passare le proprie giornate, dove rilassarsi o degustare nuovi cibi proposti nelle colorate *food-courts*¹⁵. Esso riuscì a riempire

NUOVI PARCHEGGI LUNGO LE STRIP COMMERCIALI



temporaneamente quel vuoto presente nei *suburbs* garantendo una sinergia tra spazi dedicati allo *shopping* e ambienti di *loisir* contemporanei adeguatamente attrezzati, rispondendo ai bisogni civici, culturali e sociali delle comunità suburbane ed arricchendo con maggior significato le loro vite.



▲ CIRCOLO DI SVILUPPO DELLO SPRAWL
L'aumento delle super strade e l'utilizzo dell'automobile ne favorisce l'espansione, provocando separazione e privatizzazione.

Fonte: Centers for the Uman Environment: Survival of the Cities by Victor Gruen.

12 Nel 1965 venne attuato a favore degli ambientalisti il "Highway Beautification Act" che consisteva in una serie di restrizioni per l'uso dei cartelloni pubblicitari e dei manifesti sulle superstrade esclusivamente in zone commerciali e industriali.
Fonte: COPPOLA A., Apocalypse Town.

13 Altre strutture tipiche di questi insediamenti erano gli edifici *drive in* o *drive through*, accessibili direttamente con l'automobile per l'acquisto del bene in questione, solitamente il cibo: erano degli edifici logo, una specie di architettura "parlante" che comunica al consumatore già dall'esterno il prodotto che egli andrà ad acquistare al suo interno, basti citare la nota catena americana di *fast-food* McDonald's.
Fonte: GRUEN V., SMITH L., Shopping Towns USA.

14 Si è scelto di utilizzare il termine americano *shopping center* anziché quello anglosassone *shopping centre* in modo da rispettare la dicitura utilizzata all'interno dei riferimenti bibliografici e degli articoli consultati.

15 Una "food court" è generalmente una piazza coperta o un'area comune all'interno di una struttura, posizionata solitamente in un'area dedicata al cibo e alla ristorazione divenendo così, un'area comune per la cena *self-service*.
Fonte: www.dictionary.cambridge.org



JCPenney

1.2 Dalle *Inner city* ai *suburbs*.

La migrazione di migliaia di famiglie americane nei *suburbs* condusse ad un repentino cambiamento del contesto urbanistico nel quale queste famiglie erano sempre vissute. La decrescita demografica dei centri cittadini portò alla scomparsa di supermercati, banche e numerosi altri servizi dalle *Inner Cities*¹, le quali rimasero maggiormente popolate dalla classe povera ed emarginata della società. Dal 1947 al 1953, la popolazione dei *suburbs* aumentò del 43%, in contrasto con l'aumento generale della popolazione dell'undici per cento². Questo movimento, dagli anni 60 del Novecento, portò inevitabilmente anche al declino dell'industria dell'acciaio americana, con la perdita di 40.000 posti di lavoro nel settore manifatturiero e il polverizzarsi di 414 milioni di dollari di reddito³. All'interno del tessuto urbano restavano ormai lotti vuoti e parcheggi semideserti mentre fuori dalla città l'amministrazione locale

lottava per il controllo delle risorse, l'attrazione degli investimenti e l'esclusione delle popolazioni indesiderate. Appena al di fuori del limite urbano, infatti, scompariva il prelievo fiscale sul reddito e si riduceva quello sulla proprietà immobiliare, con la conseguente moltiplicazione degli incentivi per l'attrazione di attività commerciali⁴. Un ulteriore movimento si verificò in contemporanea, ovvero la fuga dei capitali e delle persone dalla *Rust Belt*⁵ nord-orientale nel territorio sud-occidentale, la cosiddetta *Sun Belt*: in questo modo le *Inner Cities* del Nord-Est si trasformarono inevitabilmente in desolati crateri dell'urbanizzazione. A decentralizzarsi rispetto a *downtown* non furono soltanto i cittadini, ma seguirono anche i promotori commerciali che si avvicinarono⁶ ai *suburbs* più facoltosi lasciando momentaneamente senza luoghi dedicati al consumo le città e i quartieri periferici della *middle class*.

1 Vedi nota n.11 pag.17

2 Fortune Magazine, The Changing American Market, Garden City, N.Y., 1995

3 COPPOLA A., Apocalypse Town, p.17

4 Il *National Housing Act* del 1954 e il *Federal Highway Act* del 1956 rese possibile per le città di utilizzare le sovvenzioni del Governo Federale per il rinnovo urbano e il ripristino delle attività commerciali. Attraverso queste manovre le città cercarono di contrastare l'espansione dei centri commerciali, finendo solamente per agevolarle. Fonte: COPPOLA A., Apocalypse Town, p.17

5 Il termine *Rust Belt* è stato coniato con riferimento alla zona statunitense delimitata a nord dai Grandi Laghi e ad est dai monti Appalachi; nella prima metà del XX secolo rappresentava il più grande polo industriale degli Stati Uniti, per poi divenire, con l'avvento dell'era della grande dismissione, luogo di deriva sociale ed economica, spopolato e agonizzante. Fonte: www.economicshelp.org

6 Nel 1991 Joel Garreau denominò "*edge cities*" tutti gli sviluppi suburbani di grandi dimensioni che nacquero ai bordi degli sviluppi preesistenti con funzioni di lavoro e di commercio: la superficie di questi addensamenti consisteva in circa 5 milioni di *square feet* ad uso uffici e in 600.000 o più *square feet* ad uso commerciale. Alcuni nodi di crescita di dimensioni minori, collocati invece su uscite autostradali, vennero definiti da Robert E. Lang nel 2002 come *edgeless cities*. Dolores Hayden, infine, li denominò *edge nodes*, rifiutando il termine città in quanto si trattava di una forma di *sprawl* e come tale presentava tutte le sue caratteristiche tipiche, come bassa densità, poca eterogeneità, elevata dispersione e povertà architettonica. Fonte: HAYDEN D., *Building Suburbia*.

Quest'ultimi si videro costretti a dipendere⁷ dalla città, guidando per diverse miglia solo per acquistare nei pochi *corner shops* presenti oppure raggiungendo i diversi addensamenti⁸ commerciali posti lungo le vie di collegamento, sfavoriti dall'utilizzo dell'automobile. Nel 1950 le grandi catene di vendita si resero conto del gran numero di consumatori che avevano ignorato fino ad allora, perciò iniziarono ad avvicinarsi anche alle comunità meno benestanti, allontanando definitivamente gli acquisti dal centro città e rimarginando la vita di queste comunità.

Secondo una ricerca condotta da *Fortune* nel 1953 vivevano all'interno dei *suburbs* circa 30 milioni di persone le quali rappresentavano circa il 19% della popolazione degli Stati Uniti, ma anche il 30% del reddito complessivo.⁹ Una grande fortuna per i *developers*, i quali si ritrovarono ad operare in un mercato mediamente ricco che comprendeva un tasso elevato di possessori di case e famiglie con un'età media ben al di sotto di quella presente nelle città. Così nacque una nuova forma di mercato: il *Regional Shopping Center*, il quale divenne ben presto definito come la "*new city*" del dopoguerra, modello di come dovevano esser costruiti gli spazi delle comunità periferiche in una società basata sul consumismo di massa. *Developers*, *department stores* e i grandi investitori come le compagnie di assicurazioni, erano completamente focalizzate su questi

luoghi, perseguendo all'unisono l'enorme potenziale di profitto intrinseco di queste aree. La presenza dei nuovi centri nelle aree suburbane non risultò solo un'opportunità funzionale per gli abitanti dei *suburbs*, ma riempì anche un vuoto sociale migliorando la vita urbana di queste nuove "*Shopping Towns*" (Gruen, 1960). Qui gli abitanti potevano ritrovare auditori, sale concerti, aule dedicate a riunioni di quartiere, servizi di *babysitting* o centri culturali, disponibili sei giorni su sette dalle dieci del mattino alle nove e mezza di sera. Trattenere i consumatori tra i confini delle *shopping towns* divenne l'obiettivo principale, tutto doveva essere perfetto ricreando una comunità ideale dove, ovviamente, minoranze etniche, povertà e vagabondi non erano ben accetti, segregandoli innaturalmente nella *downtown*.

Tra il 1950 e il 1960 per tre "bianchi" che si muovevano verso le aree metropolitane due "non-bianchi" entravano dentro alla città, ponendo le basi di una fusione razziale matrice della popolazione nelle metropoli odierne. A causa di questo fenomeno, la suburbanizzazione divenne una forma di segregazione razziale non curante dell'ondata di migrazione di afroamericani in atto negli stessi anni. Nonostante il poco interesse mostrato dai grandi *department stores* per le famiglie a basso reddito o per gli afroamericani, un sondaggio sui consumatori condotto nel 1960 sulle loro abitudini, mostrò come la spesa media del 79% delle fami-

7 L'unica vocazione degli *edge nodes* fu di fatto quella di agevolare il consumo e il transito, grazie anche ad una forte pressione che arrivò in questo momento dai costruttori delle automobili, i quali ricercarono l'eliminazione di tutte le altre forme di trasporto, come afferma J. J. Flint in *The automobile age*, MIT press, 1990, pag. 139

8 Questi parallelepipedi marroni e grigi, con le loro insegne gigantesche e i loro ampi parcheggi, erano i protagonisti indiscussi di questi paesaggi eterogenei e senza alcuna identità, relazione o storia, come vengono definiti da M. Augé proprio nel suo libro *Non-Luoghi*, in cui deve emergere solamente l'essenza dell'atto dell'acquisto, automatico e neutrale.

9 COHEN L., *From Town Center to Shopping Center: The Reconfiguration of Community Marketplaces in Postwar America*, in *American Historical Review* 101, 1006, p. 1050-1081

glie ad alto reddito fosse meno di un terzo rispetto al resto della popolazione con un reddito mensile inferiore ai tremila dollari. Promotori di una "*downtown*"¹⁰ ideale, i centri commerciali non accettarono l'inefficienza e le debolezze della città, filtrando i consumatori in base al reddito e alla razza e confinando questi utenti "indesiderati" nella città. Questa discriminazione sociale non risparmiò neppure i mezzi pubblici, i quali non favorirono una presenza continuativa di questa parte della popolazione all'interno del centro commerciale. Si pianificarono alcune rotte che lo collegavano solamente ai *suburbs* limitrofi e non alla città, aumentando il divario con quest'ultima. Probabilmente la scelta dei *department stores* lambiva scelte di mercato più vantaggiose, dato che solamente una media settimanale di 600 persone raggiungevano il Mall tramite i mezzi pubblici contro un flusso di 18 mila automobili, raggiungendo picchi di 31 mila unità durante le festività. Calcolando che ogni automobile spesso accompagnava più di una persona per volta, non sembra così difficile immaginare di quale bacino di utenza si stesse parlando all'epoca e di quanto fossero grandi le comunità attorno a queste strutture. Una ricerca condotta da Samuel e Lois Prat, della Fairleigh Dickinson University, mostrò i cambiamenti delle abitudini dei consumatori dopo l'apertura di un *regional center* a 10 mi-

10 I promotori immobiliari scelsero accuratamente in quali *suburbs* insediarsi, perciò quando i loro centri diventarono parte attiva delle comunità suburbane iniziarono ad implementare i loro negozi con servizi adibiti appositamente per i loro clienti ricreando una versione idealmente perfetta di un centro cittadino. La loro visione non fece altro che alimentare il *gap* già presente tra le classi sociali, eliminando tutti quei "difetti" interni ad una città. Vennero allontanate: le classi sociali più povere, i vagabondi e i neri.

Fonte: COHEN L., *From Town Center to Shopping Center*.



Westroads Mall Stores, Omaha Nebraska, 1982

Fonte: www.omaha.com

nuti d'auto dalla loro residenza.¹¹ Secondo i due professori, prima dell'apertura dei regional centers, sette famiglie su dieci ultimavano i loro acquisti all'interno della città, ma a distanza di due anni dall'inaugurazione il numero scese a meno di quattro, riducendo il flusso di acquisti del 50% in questi due anni e successivamente dell' 80%¹². Lentamente anche le famiglie che scelsero la città ridussero il numero dei loro acquisti, passando da una media di 93\$ a settimana a 68\$, dando inizio ad un lento declino¹³ dei negozi, boutique e corner stores rimasti. Nei vecchi centri urbani rimanevano oramai piccoli negozi indipendenti, in cui il livello di degrado era molto alto, dove si poteva trovare solo cibo in scatola, bibite gasate o dolci. La frutta e la verdura, infatti, erano riservati ad una classe sociale più abbiente che non abitava più tra i confini della città, perciò venne sostituita con tabacchi e biglietti della lotteria.

Al contempo, in questi spazi aridi crescevano decise di *fast-food*, *discount* e distributori di benzina con piccoli *market* annessi, incoraggiando l'acquisto di cibo di bassa qualità più "comodo e veloce". Questo fenomeno continuò a protrarsi nel corso dei decenni, prendendo il nome di



Crossroads Mall, Omaha Nebraska, 1982

Fonte: www.omaha.com

*Food Desert*¹⁴ (Coppola, 2012) a causa delle enormi problematiche¹⁵ che comportò. Se da un lato era sempre più evidente la caduta delle *Inner Cities*, dall'altro lo era la

11 PRATT S., PRATT L., The Impact of some Regional Shopping Centers, *Journal of Marketing*, 25 Ottobre 1960, p. 44-50

12 PRATT S., MORAN J., How The Regional Shopping Center May Affect Shopping Habits in Rochelle Park (Preliminary), *Business Research Bulletin* 1, Bureau of Business Research, Fairleigh Dickinson University, 1956

13 Dagli anni '50 in poi la grande *Corporate America* voltò nettamente le spalle alle città americane ed ai suoi abitanti più poveri; le grandi catene della distribuzione prediligevano esclusivamente quartieri a reddito medio-alto, non investendo in punti vendita nelle *Inner Cities* poiché rischioso sia dal punto di vista dell'investimento monetario, per via del *territorial rating*, sia per questioni di costi elevati di sorveglianza e sicurezza, indispensabili in quartieri con alto tasso di criminalità e degrado, ma anche per questioni di dimensioni.

Fonte: COPPOLA A., *Apocalypse Town*, cit., p.103.

14 COPPOLA A., *Apocalypse Town*, cit., p.119.

15 Lo studio del 2006, denominato proprio "*Food Desert*", analizzò come la popolazione povera abbandonata oramai nei centri cittadini e servita da una rete pubblica distributiva inefficiente, cominciò a soffrire con una maggiore incidenza rispetto alla media, di malattie cardiache, diabete e sovrappeso denunciando un enorme problema sanitario nel paese.

Fonte: www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK208017/

crescente prosperità dei quartieri suburbani: grandi centri commerciali venivano progettati e pianificati nei minimi dettagli, in modo da attrarre il maggiore numero di consumatori, selezionando *anchor stores*, accompagnati da altri *stores* minori, il tutto unito a servizi e parcheggi per una facile accessibilità. Ebbe così inizio un'economia basata sul consumismo di massa che portò ad un'innovazione dei locali di vendita sempre più veloce, nella speranza di accontentare i consumatori. Tutto ciò non bastò e nel 1971 gli *shopping centers* delle aree metropolitane detenevano il 79% di tutto il flusso di acquisti: ben al di sopra della media del 50% detenuta dalle 21 aree metropolitane più grandi d'America. I Centri commerciali avevano preso il posto dello spazio pubblico nel panorama americano, orientato al consumo, altamente controllato e preferibilmente popolato dai bianchi della *middle class*.¹⁶

Le necessità degli operatori commerciali lambivano unicamente strategie di marketing atte ad indurre i consumatori al maggior numero di acquisti possibili, ma ovviamente questi non erano i bisogni dei consumatori, i quali si recavano allo *shopping center* anche solo per passare il loro tempo libero o socializzare in uno spazio sicuro e confortevole. A causa di questi conflitti di interessi, i residenti si resero presto conto che lo spazio pubblico¹⁷ sul quale si era formato il loro

senso di comunità era stato privatizzato e commercializzato, violando i diritti dei lavoratori stabiliti dal Primo Emendamento¹⁸. Dopo anni di controversie, finalmente, la Corte Suprema degli Stati Uniti dichiarò questi luoghi di aggregazione come una nuova forma di spazio pubblico emergente nel XX secolo, impedendo così agli operatori privati di esercitare ogni forma di profitto in questi ambienti e di controllare il comportamento e le abitudini dei loro clienti.

Il cambio di rotta definito dalla Corte Suprema regolamentò finalmente la destinazione d'uso dello spazio interno al *Regional Mall*, il quale riformò gli ambienti che vennero apprezzati particolarmente dalle donne affezionate rapidamente a questo stile di vita. Tutto era per le donne, i colori delle pareti, le fioriere, gli asili nido dove lasciare i bambini durante lo shopping e ancora, parrucchieri, eventi di moda, speciali armadietti per la custodia di oggetti o borse e infine i parcheggi, che divennero più grandi per facilitare le manovre all'arrivo. L'intensificarsi della presenza femminile all'interno del Mall rese questo luogo un posto più accogliente e familiare, divenendo così un luogo per tutta la famiglia nel quale non far mai *shopping* in solitudine, ma aggregandosi e condividendo il proprio tempo. Gli acquisti aumentarono e così anche il desiderio di possedere oggetti sempre

16 New York Times, Supermarkets Hub of Suburbs, 7 Febbraio 1971, p. 58;

New York Times, Main Street Making Comeback in Duel with Shopping Centers," 31 Maggio 1962

17 Viene così messa in discussione la definizione di spazio pubblico, che nel 1967 Achille Ardigo definisce come uno spazio che «non può essere (per definizione) monofunzionale (...), né uno spazio destinato ad una popolazione relativamente omogenea per strato sociale, per generazione, per occupazioni, per ideologie.»

Fonte: ARDIGO' A., *La diffusione urbana*, Roma, Ave-An Veritas, 1967.

18 Il I Emendamento della Costituzione degli Stati Uniti D'America dice: «<Il Congresso non potrà emanare leggi per il riconoscimento di una religione o per proibirne il libero culto, o per limitare la libertà di parola o di stampa o il diritto dei cittadini di riunirsi in forma pacifica e d'inviare petizioni al governo per la riparazione dei torti subiti>>».

Fonte: www.scienze politiche.uniroma2.it

nuovi e alla moda. Il consumismo era ormai parte della vita dei cittadini americani, i quali iniziarono ad accumulare debiti pur di accaparrarsi qualche articolo in più. Tra il 1950 e il 1970 il debito delle famiglie di consumatori crebbe più dell' 8%, passando da 21.5 miliardi a 127 miliardi di dollari.¹⁹ A cavalcare l'onda furono i *department stores*, i quali iniziarono ad istituire nuovi metodi di pagamento dilazionati legati ad un *account* intestato alla famiglia, così, chi non poteva permettersi di pagare immediatamente, avrebbe potuto restituire l'intera somma, maggiorata di una piccola parte, nel giro di poche settimane o mesi²⁰. Questa operazione e l'introduzione della carta di credito²¹ da parte del *Country Credit Bureau* fecero impennare la richiesta di articoli di lusso i quali, adesso, erano alla portata di tutti. Con la Carta di Credito l'immagine pubblica della donna assunse una luce diversa, ricoprendo un ruolo sempre più decisivo sulle sorti delle famiglie americane: diventando sempre più indipendente, autonoma e capace di partecipare attivamente al profitto familiare. Questa indipendenza portò molte donne ad essere alla ricerca di una posizione lavorativa part-time, trovando risposta nei *Regional Centers*, i quali erano alla ricerca di una manodopera a basso costo e che non danneggiasse l'immagine curata dei negozi. I *developers* cercarono di trarre profitto anche dalle condizioni lavorative delle loro dipendenti, le quali erano costrette a lavorare



Westroads Mall Stores, Omaha Nebraska, 1982
Fonte: www.omaha.com

part time, con un salario minimo, pochi privilegi e senza la prospettiva di una carriera futura. Nonostante queste difficoltà, lavorare divenne per le donne un modo per mantenere il loro stato di consumatrici grazie agli sconti offerti ai dipendenti, diventando così un modello di consumo per i consumatori.

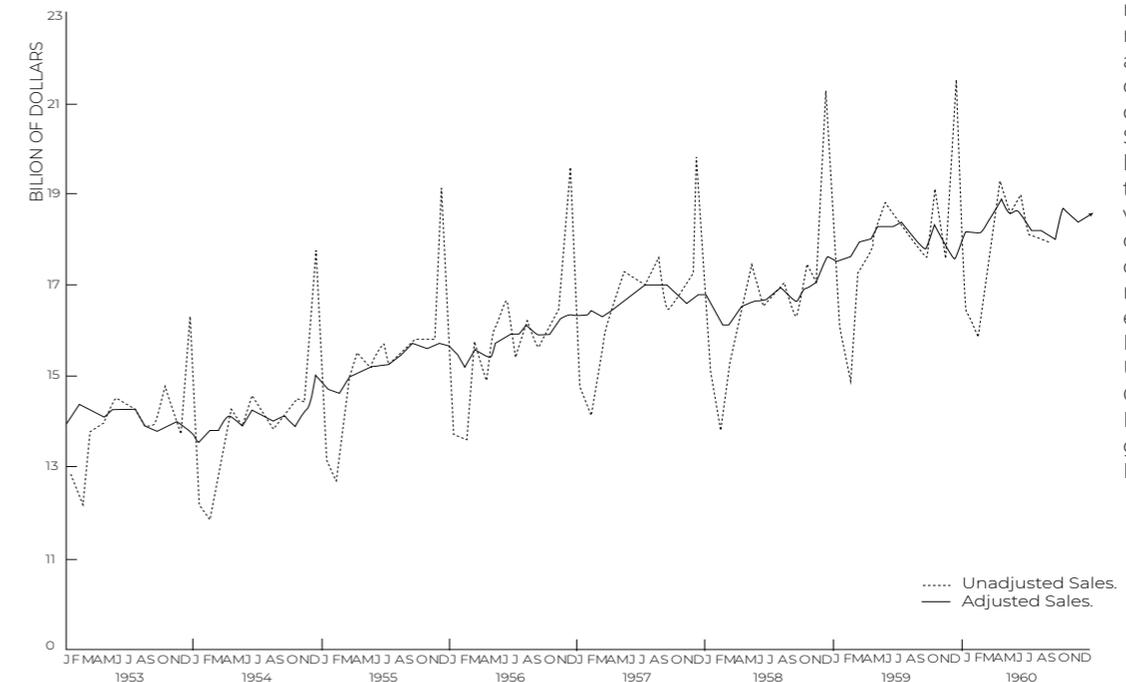
19 BLUESTONE B., HANNA P. Kuhn, MOORE P., *The Retail Revolution: Market Transformation, Investment and Labor in the Modern Department Store*, Boston, 1981, p. 46-47
DE VROET KOBRAK M., *Consumer Installment Credit and Factors Associated with It*, M.A. thesis, University of Chicago, 1958;
MANDELL L., *The Credit Card Industry: A History*, Boston, 1990; H. Black, *Buy Now Pay Later* New York, 1961.

20 KOBRAK M., *Consumer Installment Credit and Factors Associated with It*, University of Chicago, 1958.

21 MANDELL L., *The Credit Card Industry: A History*, Boston, 1990.



Eldon Square Mall, Omaha Nebraska, 1980
Fonte: www.omaha.com



Il grafico mostra le vendite di più negozi raggruppate mensilmente dal 1953 al 1960. Il Valori riportati dalla linea continua denominata "Adjusted Sales" rappresenta l'insieme delle vendite tenendo conto delle variazioni stagionali e delle diverse tipologie di negozi. Questa rettifica è stata effettuata dall'Office of Business Economics, U.S. Department of Commerce. Fonte: Rielaborazione grafica dei dati del Bureau of the Census.

..... Unadjusted Sales.
— Adjusted Sales.

1.3 Il "Gruen Transfer": lo shopping e il consumatore.

All'interno di un centro commerciale lo spazio è dettato non solo dai punti vendita, ma anche dagli spazi comuni e funzionali: questi spazi, come le gallerie e i percorsi d'acquisto, influenzano altamente il comportamento del consumatore attraverso strategie ben precise. Particolari, dettagli, luci e colori permettono infatti di modificare la percezione dello spazio interno, conducendo il visitatore ad accelerare o decelerare il passo o, addirittura, ad effettuare una sosta. Anche l'arredo permette di raggiungere lo stesso obiettivo: all'interno degli spazi comuni è possibile trovare infatti sia oggetti funzionali minori, quali panchine, tavolini con sedute, elementi vegetali, che possono essere spostati temporaneamente in particolari eventi, sia arredi funzionali, come appunto portali d'accesso o collegamenti verticali, come scale, scale mobili o ascensori, che invece hanno la peculiarità di essere fissi. La disposizione di questi elementi all'interno del centro commerciale incide fortemente sull'impatto visivo che si ha dell'intero edificio, oltre ad un'altra importante componente che è l'illuminazione: l'utilizzo di luci artificiali e naturali, abbinato a determinati colori, influenza moltissimo il fruitore determinandone il senso di benessere o, talvolta, malessere. La volontà principale dei progettisti dei grandi *shopping malls* è stata fin dal loro esordio quella di ricreare all'interno di essi una rivisitazione dei luoghi storici dello scambio di merci, quali la piazza del mercato o il centro cittadino, in modo da far percepire al consumatore stesso di essere in uno spazio non solo legato al consumo ma soprattutto alla socializzazione, all'incontro, dove passare il proprio tem-

po libero. Il *layout* degli *shopping malls* è fondamentale anche dal punto di vista commerciale: per attirare il consumatore è importante ottenere un buon livello di *merchandising mix* tra i vari punti vendita, oltre al posizionamento delle ancore della grande distribuzione ai poli opposti delle gallerie commerciali.¹ I percorsi interni e la disposizione dei negozi minori sono infatti sottoposti ad un attento studio proprio per garantire un costante flusso di clienti in tutto il centro commerciale ed assicurare una maggior efficienza del percorso d'acquisto. I grandi centri commerciali vennero infatti progettati proprio per favorire lo shopping impulsivo, oltre che per fornire un luogo di piacere in cui passare il tempo libero, con fine ultimo quello di soddisfare una società dominata dal consumo di massa e far fiorire il mercato. Questo meccanismo di acquisto d'impulso viene chiamato *Gruen Effect*, o *Gruen Transfer*, e prende il nome proprio dall'architetto Victor Gruen, l'ideatore dello *shopping mall*. Questo si innesca quando il consumatore all'interno del centro commerciale acquista un prodotto che non ha mai avuto intenzione di possedere fino a quel momento. L'effetto si ottiene attraverso il disaccoppiamento dell'oggetto dall'uso: le persone, infatti, sperimentano una sospensione temporanea del valore d'uso dell'oggetto quando questo si trova in uno stato di decontestualizzazione, diventando perciò stimolan-



te ed inaspettato. La decontestualizzazione di un oggetto all'interno di un centro commerciale, o di un negozio, avviene attraverso alcuni fattori che aiutano a raggiungerla, quali: il controllo climatico, l'illuminazione artificiale, l'assenza di finestre, la mancanza di orologi, ecc... Questi fattori, sommati l'uno con l'altro, permettono l'ottenimento di un ambiente artificiale, luogo in cui è semplice "smarrirsi" ma, soprattutto, perdere la cognizione del tempo². Attraverso il trasferimento dell'esperienza, infatti, lo stato mentale della persona passa dall'essere pienamente consapevole della vita quotidiana, all'essere consapevole solo perifericamente, iniziando così ad acquistare la fantasia che l'oggetto gli vende in un negozio. Questo fenomeno venne identificato da Esther Inglis-Arkell come "effetto *micro-Gruen*", mentre con "effetto *macro-Gruen*" si identifica la voglia di recarsi in un centro commerciale o in una strada colma di negozi senza avere necessità di acquistare un oggetto specifico ma soltanto per "dare un'occhiata" e nel frattempo acquistando d'impulso.

Laumento della produzione industriale ha contribuito al consumismo di massa dominato da prodotti riconoscibili e marchi iconici sponsorizzati dai media nazionali. La Coca-Cola diventa un ideale di Democrazia americana dove, le persone comuni condividono esperienze indipendentemente dalla classe sociale. L'innovazione di Andy Warhol consiste proprio nel sostituire i soggetti tradizionali dell'arte con immagini che la gente vedeva tutti i giorni denunciando il consumismo di massa causato dalla serialità dei prodotti in commercio. Fonte: TRUFELMAN A., The Gruen Effect – Episode 163, 99%Invisible, 05 Maggio 2015

Il *neuromarketing* si occupa proprio di analizzare come il cervello guida il consumatore e indaga come le percezioni inconscie lo guidano nel processo decisionale in modo inconsapevole. Lo studio ha rilevato le parti del cervello che mettono in atto questo meccanismo: il *Nucleus accumbens* è la regione del cervello che si attiva quando desideriamo qualcosa ed è ritenuta responsabile dello sviluppo delle dipendenze, poiché risveglia i bisogni latenti quando stimolata; l'Amigdala è una piccola parte del cervello che gestisce le emozioni più profonde, tra cui la paura, e in fase d'acquisto rievoca le sensazioni che incoraggiano la fedeltà al brand; la corteccia prefrontale, infine, orienta la scelta occupandosi della gestione delle preferenze e della percezione di sé e si attiva quando siamo attratti da un marchio di tendenza, suscitando l'aspirazione ad uno status sociale più elevato. Un ruolo importantissimo viene svolto anche dai neuroni specchio, scoperti da Giacomo Rizzolatti³ negli anni '90: essi sono alla base dei comportamenti imitativi e causano l'emergere di nuove tendenze poiché si attivano quando eseguiamo un'azione e in modo inconsapevole agiscono anche quando vediamo qualcun altro compiere la medesima azione. Questi, come altri campi di studio, sono da sempre ottimi strumenti di ricerca per adottare le strategie più efficaci a controllare il comportamento del consumatore ed a progettare gli spazi commerciali ad hoc, rendendo l'acquisto irrefrenabile, con l'illusione di trovarsi in un luogo perfetto e spettacolare.⁴

1 TRUFELMAN A., The Gruen Effect – Episode 163, 99%Invisible, 05 Maggio 2015

2 The Gruen Effect – Rethinking the Retail Apocalypse, Naielliott.com, 24 Novembre 2014

3 Giacomo Rizzolatti è un neuroscienziato italiano nato a Kiev, ma espulso dall'Unione Sovietica a causa delle normative introdotte dal Fascismo. A lui si attribuisce la scoperta dei neuroni specchio.

4 La psiche del Consumo – La psicologia dei consumi in cerca di identità, epertutti.com, 10 Aprile 2016

1.4 L'archetipo del Mall

Il commercio, come lo conosciamo noi oggi, ha origini molto più profonde di quello che crediamo. L'appagamento personale che deriva dall'acquisto di beni e servizi ha radici lontane tanto quanto la civiltà moderna, tutto ciò che è cambiato sono le condizioni e il luogo nel quale ciò avviene. Nell'antica Grecia, ad esempio, i mercanti operavano tra le colonne della *Stoa*¹ posta di fronte all'*Agorà* delle *polis* greche diventando parte integrante della vita dei cittadini e formando un sistema coeso e perfettamente funzionante.

Qualcosa di molto simile accadeva in Francia durante i primi anni dell'XIX secolo, dove apparirono i primi *passage* parigini tra le strade della città o nei cortili interni dei palazzi signorili. Questi saloni permeabili su due lati erano coperti da una struttura in acciaio e vetro, dal quale la luce naturale poteva illuminare lo spazio sottostante e dare maggior risalto ai negozi, alle boutique e ristoranti incastonati come pietre preziose lungo il piano stradale dell'edificio e posti sui due lati più lunghi della struttura. Nei *passage* il tempo pareva fermarsi, vendita al dettaglio e vita quotidiana si intrecciavano continuamente in un luogo lontano dagli *slum* popolari e dalle intemperie. Allo stesso modo della *stoa*, questi luoghi popolari erano capaci di ospitare folle ap-



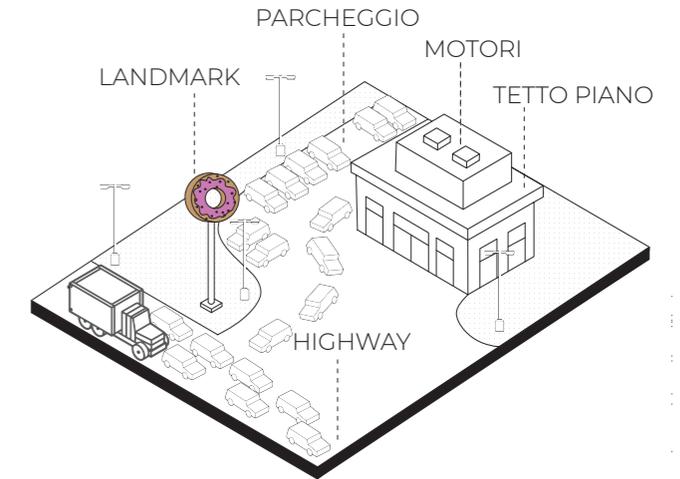
Esempio di *passage* parigini.
Fonte: www.parigi.it

partenenti a classi sociali completamente opposte, dove tutti nello stesso momento avevano la sensazione di appartenere ad un *élite*, vivendo un ambiente funzionalmente semplice capace di unire interno ed

esterno, ma allo stesso tempo di escluderlo². In questo modo i *passage* assunsero un carattere eccezionale capace di affascinare ed incantare l'uomo grazie agli oggetti esposti, ora non più argomento di scambio ma di possessione e desiderio. Con l'avvento delle nuove tecnologie sviluppate dall'uomo durante la Prima Rivoluzione Industriale nella seconda metà del diciannovesimo secolo, il ruolo della macchina prese sempre più piede nella società modificandola drasticamente e ponendo l'uomo ai margini delle dinamiche sociali. Nacquero così spazi più grandi dedicati al commercio su larga scala di beni prodotti industrialmente, dove la borghesia del tempo poteva ritrovarsi per dedicarsi esclusivamente agli acquisti e passare il tempo tra le gallerie di collegamento. In questi anni nascono infatti i grandi magazzini *Harrods* a Londra nel 1849 e successivamente, il 28 Ottobre 1958, il primo magazzino di vendita al dettaglio negli Stati Uniti: nasce così *Macy's* a New York³.

Acciaio, vapore e carbone resero la vita intollerabile all'interno delle città che divennero presto luoghi insalubri dal quale allontanarsi e, con l'aiuto dell'automobile, tutto ciò divenne possibile. I tempi per gli spostamenti si ridussero ulteriormente e soprattutto non era più presente un'unica via di connessione e ogni tragitto divenne praticabile. L'invenzione dell'auto, probabilmente, fu la scoperta che plasmò maggiormente lo sviluppo degli agglomerati

TIPOLOGIA DI UNO STORE LUNGO LE HIGHWAY



commerciali nelle periferie extraurbane. Se prima uno store all'interno della città era pensato per essere a misura d'uomo grazie alla sua dimensione ridotta e poteva esser raggiunto senza l'ausilio di un'automobile, ora, interazioni, quotidianità e rapporti sociali vennero distrutti dall'utilizzo di un mezzo privato fautore di spostamenti monotoni e ripetitivi, ironicamente simili ai movimenti di una macchina⁴.

L'urbanizzazione diffusa del territorio e le numerose *highway* alimentarono lo sviluppo di questi insediamenti commerciali nei pressi dei grandi blocchi residenziali che, realizzati freneticamente, non avevano lasciato spazio alla costruzione di un modello di sviluppo consolidato fuori dalle porte della città; così lungo le connessioni casa-lavoro si inseda-

¹ La *stoà* è una struttura tipica dell'architettura greca antica, costituita da passaggi coperti o portici per uso pubblico in un edificio di forma rettangolare allungata che presenta uno dei lati lunghi aperto e colonnato, generalmente prospiciente una piazza o una via, mentre l'altro è chiuso da un muro; la copertura può essere a spioventi, a terrazze oppure l'edificio può sovrapporsi ripetendo lo schema del piano inferiore.

Fonte: www.treccani.it

² GRUEN V., SMITH L., *Shopping Towns USA*, cit., p. 18

MORANDI C.F., *Shopping space: da Victor Gruen a Jon Herde l'evoluzione degli spazi commerciali nella seconda metà del Novecento.*, Laurea Magistrale, Politecnico di Milano, 2006-2007, prof: Rocca A.

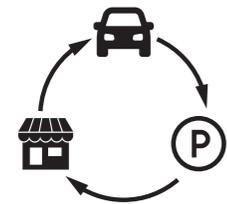
³ www.macys.com

⁴ COPPOLA A., *Apocalypse Town*, cronache della fine della civiltà urbana, Roma, Laterza, 2012

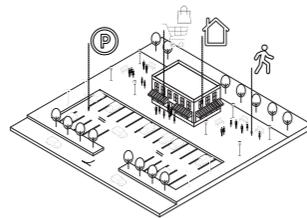


ROLAND PARK MALL - 1907

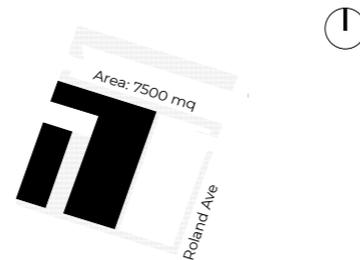
Baltimore, Maryland - Suburban Community.



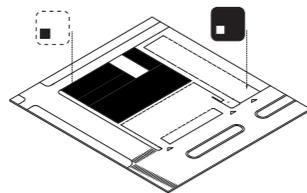
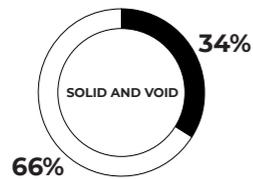
Utilizzo dell'Area



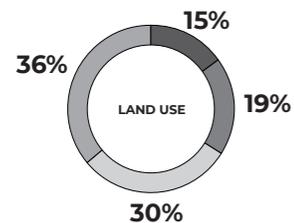
Tipologia



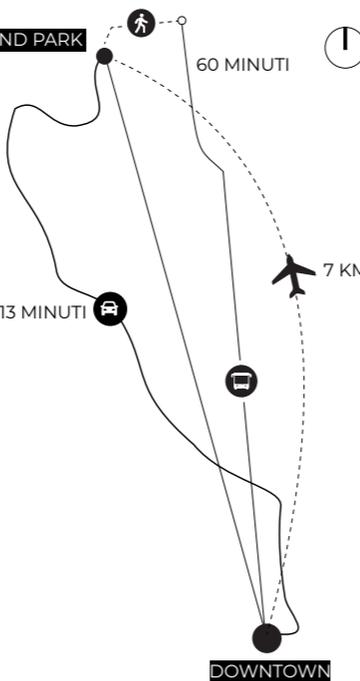
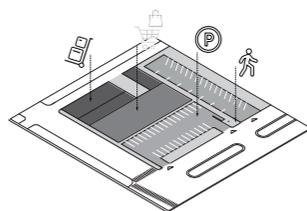
Superficie coperta



Pieni e Vuoti



Destinazione d'uso

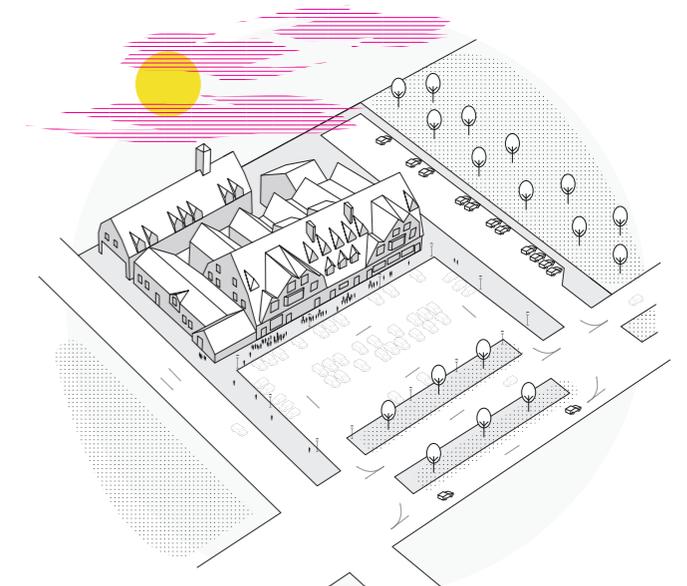


Accessibilità

rono strutture di diverso genere: *Fast-Food*, banche, uffici e centri medici, modificando gli usi e le abitudini dei consumatori. Queste lunghe *strip commerciali* poste lungo i lati delle autostrade, non presentavano nessuna particolare caratteristica architettonica, erano una serie di scatole vuote prive di vezzi architettonici, pareti prefabbricate in cui ogni tanto qualche finestra trovava spazio lungo le partizioni esterne. I tetti, principalmente piani, si trasformavano in palchi per insegne luminose sul quale trovavano posto motori, adeguatamente nascosti, per il raffreddamento dei refrigeratori posti all'interno dell'edificio. In lontananza, l'insegna posta a 30 metri d'altezza richiamava l'attenzione del consumatore che appena fuori dalla superstrada si ritrovava in mezzo ad un piazzale sterrato, utilizzato solo per accogliere il maggior numero di automobili possibile. Solitamente al centro di queste piazzole o subito adiacente al parcheggio, era posizionato lo *store* da raggiungere prima di tornare nella propria casa. Ad attenderci, all'interno dell'edificio, altre strade o meglio corsie, non più di asfalto e cemento, ma ricoperte di cementine⁵ e separate da scaffali ordinati sul quale reperire merce di ogni genere⁶.

Nonostante il *Southdale Center* di Edina sia stato storicamente definito il primo vero Mall degli Stati Uniti, in realtà prima del 1956 ci sono state altre forme di sviluppo di questa tipologia. La prima realizzazione di uno spazio commerciale a servizio della co-

RICOSTRUZIONE GRAFICA DI ROLAND PARK MALL



munità è da attribuire a Roland Park, nei pressi di Baltimora nel Maryland. Questa prima comunità urbana nasceva in un sobborgo residenziale preesistente, con edifici in stile *Arts & Crafts* che contenevano funzioni miste tra cui quelle residenziali, di servizio o commerciali. La funzione commerciale venne relegata al piano terra e il primo edificio ad ospitare queste attività commerciali fu proprio il **Roland Park Mall**, inaugurato nel 1907. Quest'ultimo era diviso in due parti, nella parte superiore ospitava degli studi medici ed uffici mentre al piano terra erano situate le vetrine dei negozi. Davanti al piccolo edificio decorato, era presente un piccolo parcheggio mentre, per la viabilità pedonale, vennero predisposti

⁵ Le cementine sono mattonelle artistiche artigianali per pavimentazione e rivestimento, composte da cemento Portland miscelato a polveri di marmo e ossidi di ferro per la colorazione. Fonte: www.elledecor.com

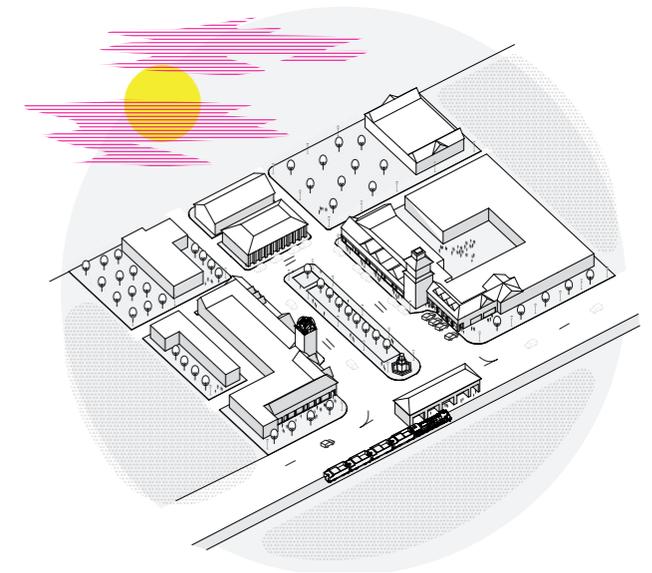
⁶ GRUEN V., SMITH L., *Shopping Towns USA*, cit., p. 22
GLADWELL M., *The terrazzo jungle - Fifty years ago, the mall was born. America would never be the same*, *The New Yorker*, 2004.



MARKET SQUARE - 1916
Lake Forest Illinois - Suburban Community.

dei marciapiedi che connettevano la strada principale alle vetrine della struttura. L'introduzione di questi percorsi permise a questa struttura di scostarsi completamente dal modello delle prime strisce commerciali sviluppate precedentemente. In ultimo, l'edificio venne completamente integrato al paesaggio circostante e inserito all'interno della comunità seppure ai margini di questa⁷.

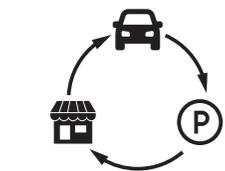
Ricostruzione grafica di Market Square



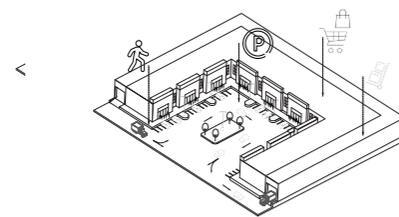
Solo dieci anni dopo sotto l'influenza dell'imprenditore A. Aldis sorse sulle sponde del Lago Michigan, in Illinois, uno dei sobborghi più esclusivi di Chicago chiamato *Lake Forest*. Proprio in questa località nel 1916 venne realizzata **Market Square**, una grande piazza commerciale all'aperto pronta ad accogliere i visitatori e ad offrire servizi ai residenti locali. Il complesso originale presentava una pianta a ferro di cavallo e gli edifici, in stile *Arts & Crafts*, erano caratterizzati da travi in legno intagliate, tetti spioventi e pareti in stucco che ricreavano l'ambientazione di un villaggio folcloristico europeo, pronto ad accogliere visitatori da ogni parte dello stato. Gli edifici si sviluppavano su due piani: al piano terra trovarono luogo le attività commerciali, mentre quelle residenziali o ad uso ufficio, vennero posizionate nei piani superiori. La piazza era collegata direttamente con la stazione ferroviaria di *Lake Forest* proprio come al *Roland Park Mall*. Similmente l'area a parcheggio era posizionata adiacente alle vetrine poste al piano terra e intervallata da aree verdi e pedonali che permettevano l'accesso e il raggiungimento dei negozi con

una relativa facilità. Nonostante le dimensioni siano completamente diverse rispetto al prototipo di *Roland Park*, troviamo una forte similitudine nella composizione dell'edificio commerciale che, in pari misura, si frammenta in due parti e mantiene invariata la tipologia precedente. L'accessibilità ai negozi avveniva, anche qui, per mezzo di un marciapiede pedonale, unica protezione tra le vetrine al piano terra e i parcheggi che correvano lungo il perimetro della piazza commerciale. Per caratterizzare ulteriormente la struttura, vennero inserite due importanti novità: la prima fu l'introduzione dei portici posti agli angoli della piazza, i quali garantirono, anche se solo in parte, un accesso ai negozi al riparo dalle intemperie, mentre la seconda, furono le due torri orologio costruite in pietra calca-

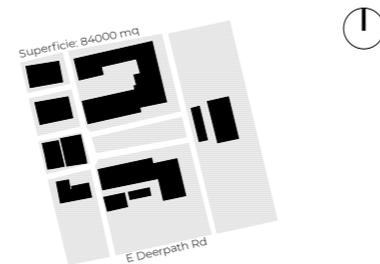
⁷ MCDONOUGH V., *Randall Park Mall – The Short Career of “The World’s Largest Shopping Center”*, Cleveland Historical, 21 Agosto 2019.
CHRISTOPHER M., *Randall Park Mall*, Abandoned America, 23 Giugno 2019
RUBBOLI M., *Randall Park Mall: il centro commerciale abbandonato più grande del mondo*, Vanilla Magazine, 15 Giugno 2017
ABRANSON B., *Abandoned America: An Ohio shopping mall that died an early death*, USA TODAY, 17 Dicembre 2019
AGENTS A, *What was once the biggest in the world is turning into a big pile of rubble*, LLC, 30 Dicembre 2014



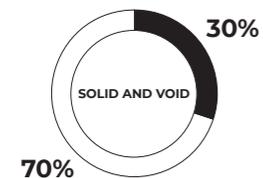
Utilizzo dell'Area



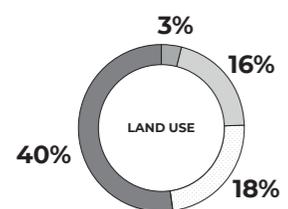
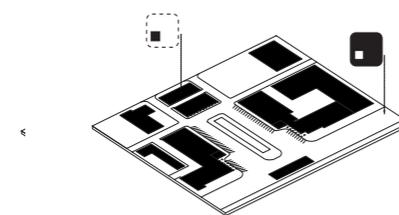
Tipologia



Superficie coperta



Pieni e Vuoti



Destinazione d'uso



Accessibilità

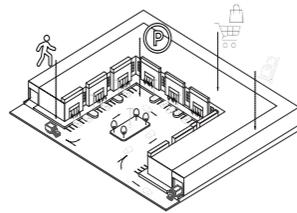


COUNTRY CLUB PLAZA - 1922

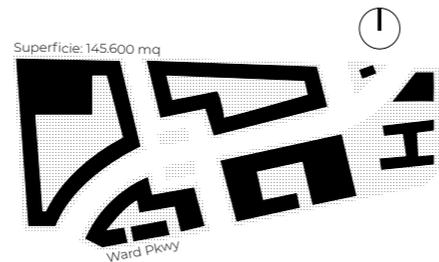
Kansas City, Missouri - Suburban Community.



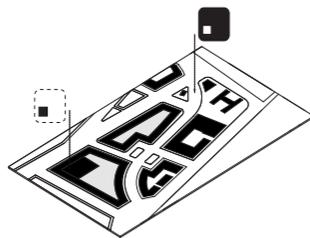
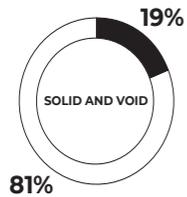
Utilizzo dell'Area



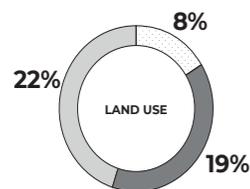
Tipologia



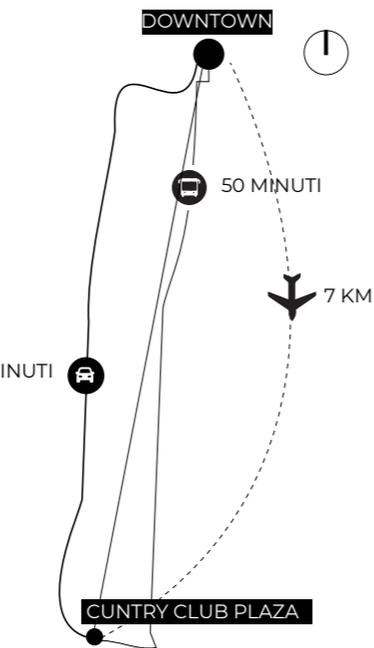
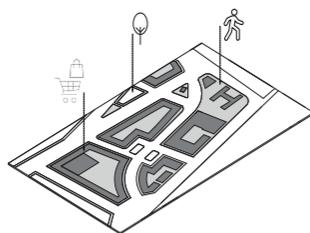
Superficie coperta



Pieni e Vuoti



Destinazione d'uso



Accessibilità

RICOSTRUZIONE GRAFICA DI COUNTRY CLUB PLAZA



rea e legno che oltre a scandire il flusso delle giornate rappresentavano un *landmark* molto chiaro e significativo per le attività commerciali, denunciandone la loro presenza.

Nonostante le novità introdotte, la struttura sembra essere un ampliamento dell'edificio di Baltimora, ma dopo un'attenta analisi è possibile riconoscere una tipologia commerciale completamente diversa. A distinguere maggiormente l'impianto compositivo, fu proprio l'introduzione di una strada veicolare che connetteva al viale principale tutte le vetrine distribuendo i flussi della piazza e caratterizzandola come piazza veicolare raggiungibile comodamente in auto. Questo stratagemma permise, ancora una volta, all'auto di debuttare come protagonista indiscussa della vita moderna degli americani, i quali la elevarono come unico mezzo necessario per lo shopping moderno⁸. In contemporanea all'inizio degli anni '20 nella periferia di Kansas City nello stato del Missouri, un altro imprenditore americano J.C. Nichols decise di finanziare la costruzione di una seconda piazza commerciale: il **Country Club Plaza**.

Questo insediamento realizzato secondo un progetto ben preciso fu la prima manifestazione di area commerciale appartenente ad un unico proprietario dove, quest'ultimo, poteva decidere la presen-

za o meno dei *tenants* al suo interno. La piazza veicolare all'aperto era costituita da negozi e uffici e decorata sulla base dell'influenza della città di Siviglia, inoltre, la presenza di uno spazio centrale verde garantiva in parte uno spazio di convivialità dedicato ai flussi pedonali. Per definire il suo progetto, Nichols coniò il termine di *Shopping Center*, il quale entrò subito a far parte del linguaggio popolare utilizzato per descrivere univocamente queste piazze commerciali dedicate allo shop-

⁸ www.theculturallandscapefoundation.org
www.shopmarketsquare.com

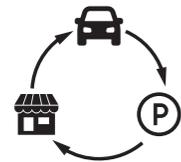
EDWARD A., Lake Forest, Illinois History and Reminiscences: 1861-1961, with supplement by Susan Dart. COVENTRY K., MEYER D., and MILLER A. H., Classic Country Estates of Lake Forest: Architecture and Landscape Design, 1856-1940.

EBNER M., "Lake Forest, IL," in the Encyclopedia of Chicago.

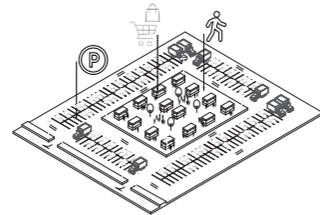


FARMER MARKET - 1934

Kansas City, Missouri - Food Market



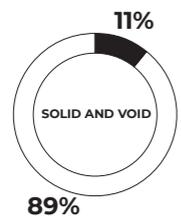
Utilizzo dell'Area



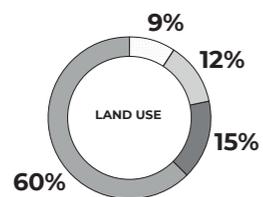
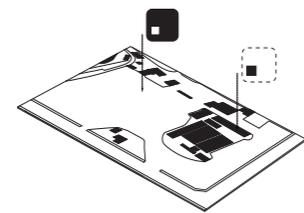
Tipologia



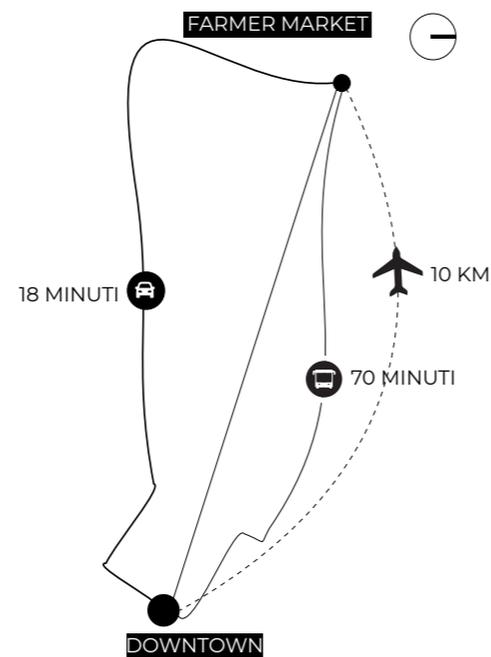
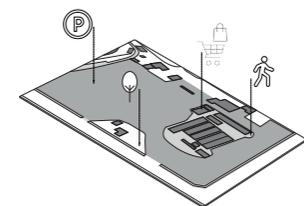
Superficie coperta



Pieni e Vuoti



Destinazione d'uso

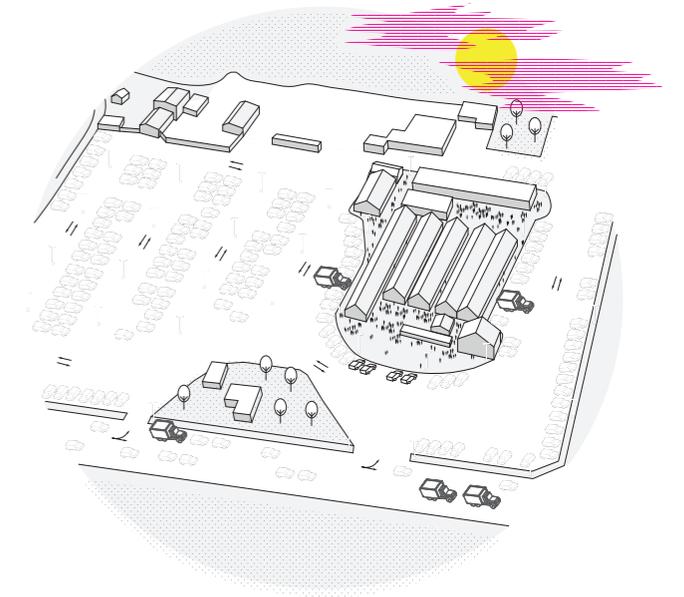


Accessibilità

ping in automobile.⁹ Nello stesso periodo, ma in netta controtendenza a ciò che stava accadendo sulla *East Coast*, venne inaugurato il **Farmer Market** di Los Angeles, in California. Questo caso studio si discosta dai precedenti poiché quest'area commerciale nacque come mercato di agricoltori, allevatori i quali vendevano i loro prodotti freschi in bancarelle coperte permanenti. Aprì le sue porte nel 1934 e divenne presto meta di visitatori e turisti da tutta la nazione, continuando la sua crescita con l'aggiunta di nuovi edifici o strutture tra cui troviamo il Gilmore Stadium dedicato all'intrattenimento e il grande magazzino chiamato Mirandy's.

A causa dell'aumento dei visitatori si decise di aumentare il volume dei parcheggi a raso che circondava la struttura ed inserire una torre dell'orologio a richiamo dei consumatori di passaggio sulle strade principali.¹⁰ Se nei primi decenni del XX secolo gli sviluppi commerciali scelsero il modello della piazza veicolare plurifunzionale, verso la fine degli anni '30 troviamo il primo caso di shopping center all'aperto dedicato esclusivamente allo shopping: è il caso del **River Oaks** a Huston. Si tratta di un centro commerciale caratterizzato da due edifici a pianta semicircolare che inquadravano una piazza centrale fruibile sia a piedi che in automobile. Come in *Market*

RICOSTRUZIONE GRAFICA DEL FARMER MARKET



Square e nel *Country Club Plaza*, anche qui la progettazione rivolse maggiore attenzione allo spazio centrale ricreando una sorta di piazza, ma in questo caso non ritroviamo una *mix* di funzioni né il riadattamento di uno sviluppo preesistente, in quanto si tratta di una costruzione completamente moderna dedicata esclusivamente allo *shopping*.¹¹

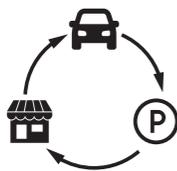
9 www.atlasobscura.com
www.kansascity.com
www.pendergastkc.org
www.visitkc.com
www.countryclubplaza.com
www.midtownkcpost.com

10 www.farmersmarketla.com
www.laalmnac.com
www.lainsidertours.com

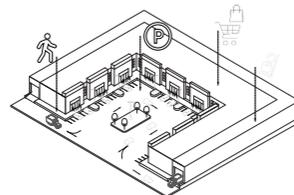
11 www.icsc.com
www.riveroaksshoppingcenter.com
www.preservationtexas.org



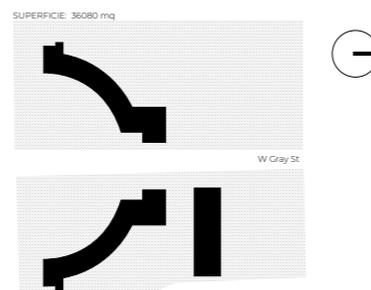
RIVER OAKS - 1937
Hudson, Texas - Suburban Community



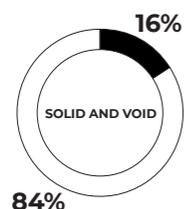
Utilizzo dell'Area



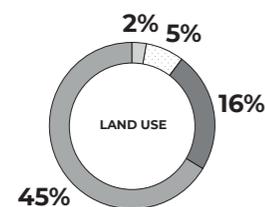
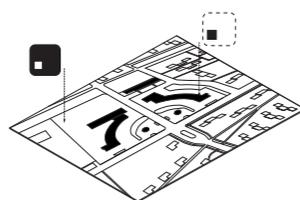
Tipologia



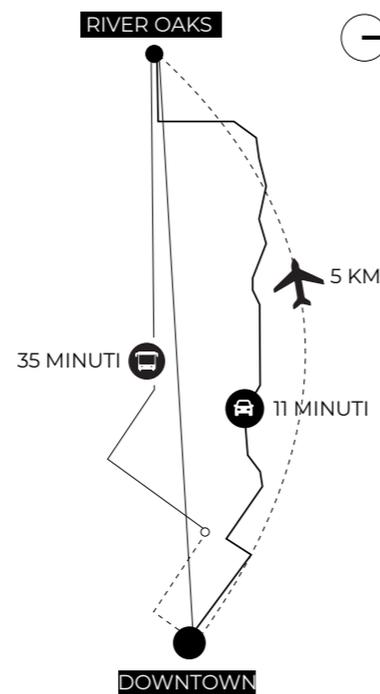
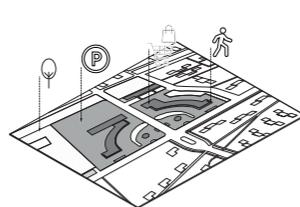
Superficie coperta



Pieni e Vuoti

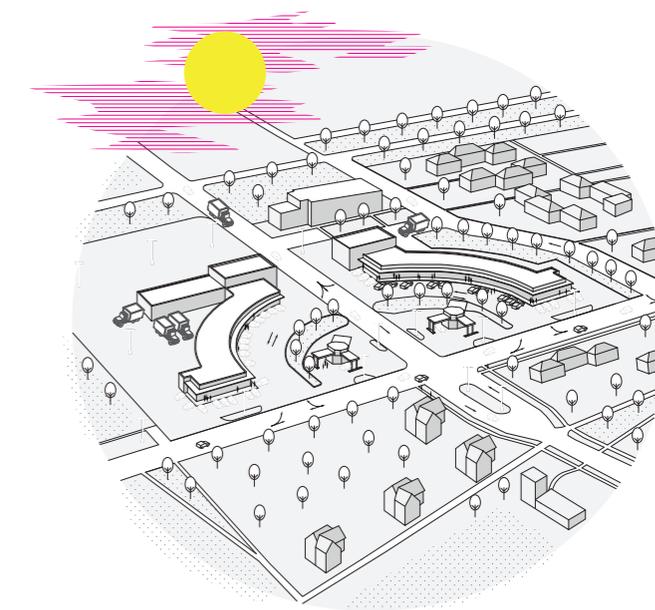


Destinazione d'uso



Accessibilità

RICOSTRUZIONE GRAFICA DI RIVER OAKS



In netta controtendenza furono i progetti realizzati dal 1950 in poi, le piazze commerciali tenderanno a chiudersi creando corti interne a cielo aperto, isolando completamente il consumatore ed escludendo l'ambiente esterno. Il traffico veicolare verrà esiliato ai confini esterni della struttura, permettendo l'ingresso ai pedoni solitamente attraverso i varchi tra gli edifici posizionati lungo i quattro lati dell'insediamento. In questo modo lo *shopping center* potrà essere raggiunto attraverso l'ausilio di mezzi a motore, ma una volta scesi dall'auto, il consumatore, verrà accompagnato all'interno della struttura lungo la piazza interna. Da qui, potrà ammirare le numerose vetrine posizionare su due piani senza subire ulteriori distrazioni ed immaginando di essere in una vera e propria città dedicata allo *shopping*.

È il caso del **Northgate Mall** a Seattle finanziato da Allied Stores, progettato dall'architetto Jhon Graham e inaugurato nel 1950. Il centro ospitava al suo interno 108 negozi e 6 *anchor stores* per un totale di poco più di 97.000 metri quadrati. La struttura originale presentava due file di negozi parallele coperte da una pensilina che sporgeva da ambo i lati e permetteva di costeggiare i negozi al riparo dalle intemperie. Il parcheggio progettato e posizionato attorno all'insediamento divenne presto insufficiente per accogliere il gran numero di visitatori, così, nel 1965 una ristrutturazione dell'edificio ne ampliò le dimensioni raddoppiando il volume della struttura e al tempo

stesso dei parcheggi.¹² Nello stesso periodo stava operando negli Stati Uniti un'importante figura che rivoluzionò in maniera significativa la concezione dello spazio commerciale americano: Victor Gruen. Incaricato dapprima nella realizzazione di numerose vetrine e facciate di negozi *newyorkesi* sulla *Fifth Avenue*, l'architetto viennese si concentrò successivamente sulla concezione di un'architettura innovativa. Per fronteggiare la mancanza di uno spazio pubblico nei quartieri suburbani americani nati dallo *sprawl*, ovvero lo *Shopping Mall*.

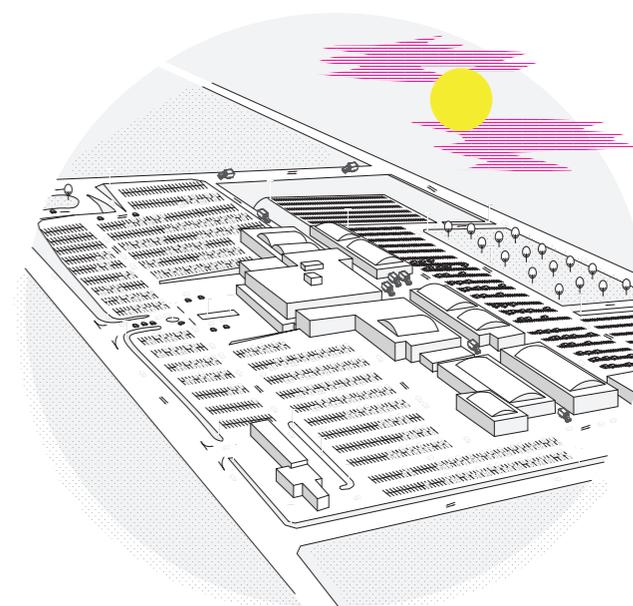
¹² www.simon.com
DANIELS C. Northgate Mall developers plan radical redesign, King 5, 25 Luglio 2018
WILMA D. Northgate Shopping Mall in Seattle opens on April 21, 1950., HistoryLink.org, 8 Febbraio 2001
www.pauldorpat.com
MILLER C., Northgate Mall Overlay District, RPubS, 11 Marzo 2015.
www.businessinsider.com



NORTHGATE MALL - 1950

Seattle, Washington - Suburban Community

RICOSTRUZIONE GRAFICA DEL NORTHGATE MALL



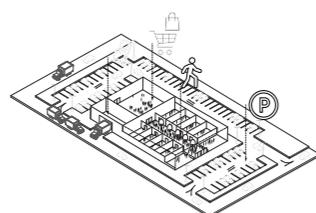
Sulla falsariga del *Northgate Mall* nel 1955 venne inaugurato il **Northland Center**, un centro commerciale situato a Southfield in Michigan, su un terreno di circa 64 ettari. L'obiettivo era quello di realizzare il Mall più grande mai costruito nella storia americana fino ad allora. A finanziare l'intero progetto c'era la *J. L. Hudson Company*, un'importante catena di grandi magazzini con sede a Detroit. Questa volta però a capo del progetto ci fu Victor Gruen, l'architetto viennese affermatosi da pochi anni sulla scena statunitense e definito in seguito come il padre degli *shopping mall*. Victor Gruen convinse il proprietario di Hudson a costruire una rete di Mall attorno a Detroit in modo da trarre profitto dalla crescita suburbana della città. Il primo ad essere realizzato fu proprio il *Northland Center*. L'intervento copriva un'area di 134.683 mq e comprendeva: un edificio di quattro piani dedicato ai magazzini *Hudson*, un ring di cento negozi su due livelli posizionati attorno ad un cuore centrale contenente un ambiente mai visto fino ad ora denominato *food-court*. Le rivoluzioni messe in atto da Gruen non coinvolsero solo gli spazi interni, ma lambirono anche tutta la progettazione degli spazi esterni. Attraverso un *landscaping* moderato e al posizionamento di elementi verdi, quali fioriere e siepi, Gruen riuscì ad applicare parte dei principi da lui teorizzati, nascondendo la vastissima area a parcheggi attorno all'edificio.¹³ Secondo Gruen, la progettazione di questi nuovi sviluppi doveva partire da un'attenta pianificazione del sito e delle aree circostanti, ragionando in termini economici, ma anche di accessibilità e condizioni del traffico automobilistico. Le nuove attività commerciali dovevano essere salvaguardate dai negozi dei centri urbani per non incomberne in

conflitti, evitando di recare rumori, odori e fumi di combustione sia nei quartieri residenziali limitrofi che nell'area del mall stessa.

Le condizioni fisiche e topografiche del sito erano fondamentali poiché era necessario stabilire una posizione iniziale di tutti gli elementi costitutivi del *mall* quali: le strutture di vendita, i parcheggi, le aree pedonali, le zone di sosta dei trasporti pubblici e quelle di transito e di movimento dei veicoli, le aree di servizio e quelle di riserva in previsione di espansioni future dello sviluppo. I principi dell'architetto Gruen erano direzionati verso la massima produttività del terreno nel lungo periodo, riducendo al minimo gli impatti visivi sgradevoli e combinando idealmente questi elementi, ottenendo risultati di vendita e attrattività maggiori. Architettonicamente risultava necessaria un'attenta progettazione di ogni elemento, pianificando



Utilizzo dell'Area

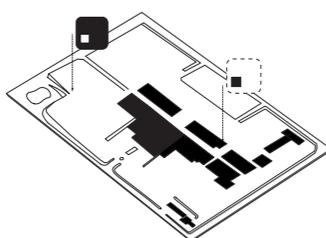
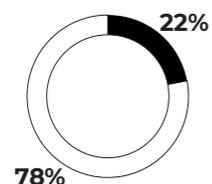


Tipologia

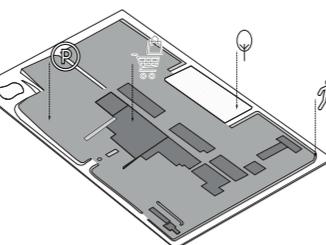
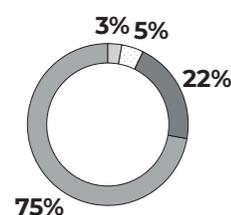
SUPERFICIE: 226200 mq



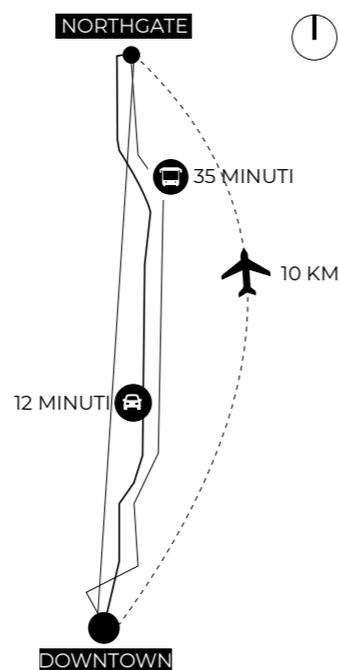
Superficie coperta



Pieni e Vuoti



Destinazione d'uso



Accessibilità

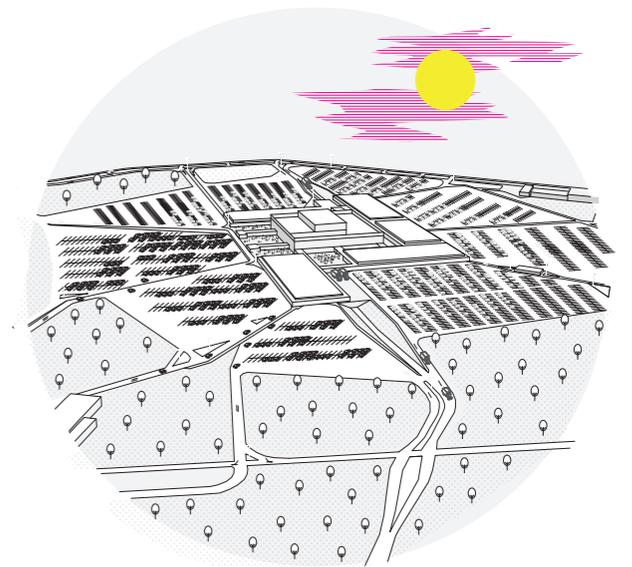
¹³ Vedi nota 6 p.32



NORTHLAND MALL - 1954

Southfield, Michigan - Outdoor Shopping Center.

RICOSTRUZIONE GRAFICA DEL NORTHLAND MALL

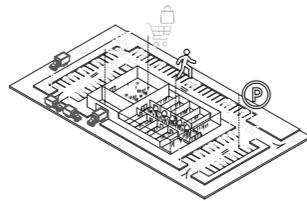


la disposizione dei vari *stores* e la flessibilità degli spazi interni attraverso la predisposizione di una griglia di pilastri progettata *ad hoc*. Inoltre, era necessario prevedere degli ambienti dedicati all'intrattenimento, considerare lo studio sul posizionamento degli accessi e la conseguente composizione delle facciate; infine, provvedere alla realizzazione di percorsi pedonali coperti ricreando delle aree pedonali esclusive.¹⁴ Il *layout* e la distribuzione interna erano regolati dalla collocazione di uno o più *anchor store*, posti l'uno di fronte all'altro alle estremità del centro commerciale. L'obiettivo era indurre il consumatore ad attraversare l'intero *shopping mall* permettendogli di ammirare l'intera schiera di vetrine poste all'interno della galleria commerciale, condizionando qualche acquisto non programmato. Allo stesso tempo, però, la creazione di un ambiente neutro e uniforme, con una distribuzione non lineare, dava origine ad una sorta di labirinto che disorientava il fruitore impedendogli di visionare almeno una volta ogni negozio; così si scelse di prediligere itinerari elementari realizzando percorsi circolari. L'area a parcheggio doveva essere posizionata in salita o in discesa per non coprire la vista del *mall* ed arricchita attraverso l'ausilio di *landmarks* artificiali o naturali. La progettazione degli spazi esterni era altrettanto importante ed era necessario studiare nel dettaglio le zone di separazione tra i parcheggi, le strade e le aree di servizio, oltre alla conservazione delle caratteristiche naturali del sito, quali vegetazione, rocce e corsi d'acqua. Parallelamente allo sviluppo commerciale anche la rivoluzione tecnologica stava svolgendo il suo corso, infatti, molti brevetti realizzati nei primi anni del XX secolo trovarono la loro

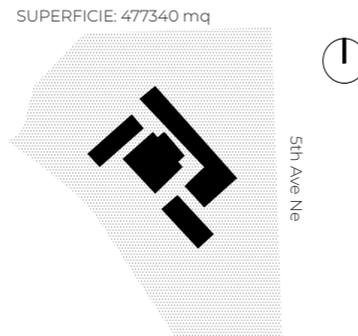
applicazione proprio grazie a queste strutture. La climatizzazione meccanica controllata e la scala mobile permisero di raggruppare sotto un'unica copertura tutti gli ambienti necessari all'insediamento. La "passeggiata" esterna, prima esposta direttamente alle intemperie, ora poteva essere coperta da un'unica superficie di acciaio e vetro capace di dar vita ad un ambiente surreale, dove le luci artificiali e i colori delle vetrine potevano fondersi con la luce naturale penetrata verticalmente nella struttura.



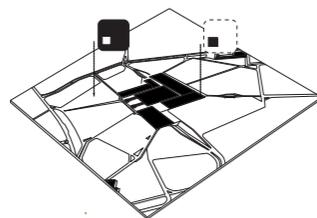
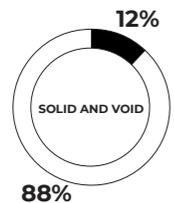
Utilizzo dell'Area



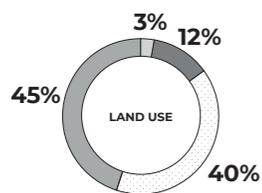
Tipologia



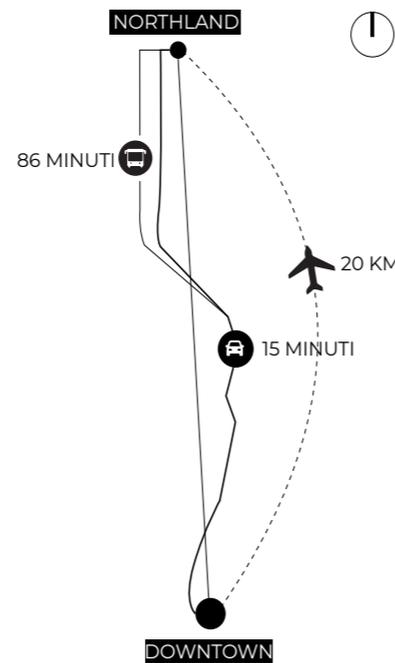
Superficie coperta



Pieni e Vuoti



Destinazione d'uso



Accessibilità

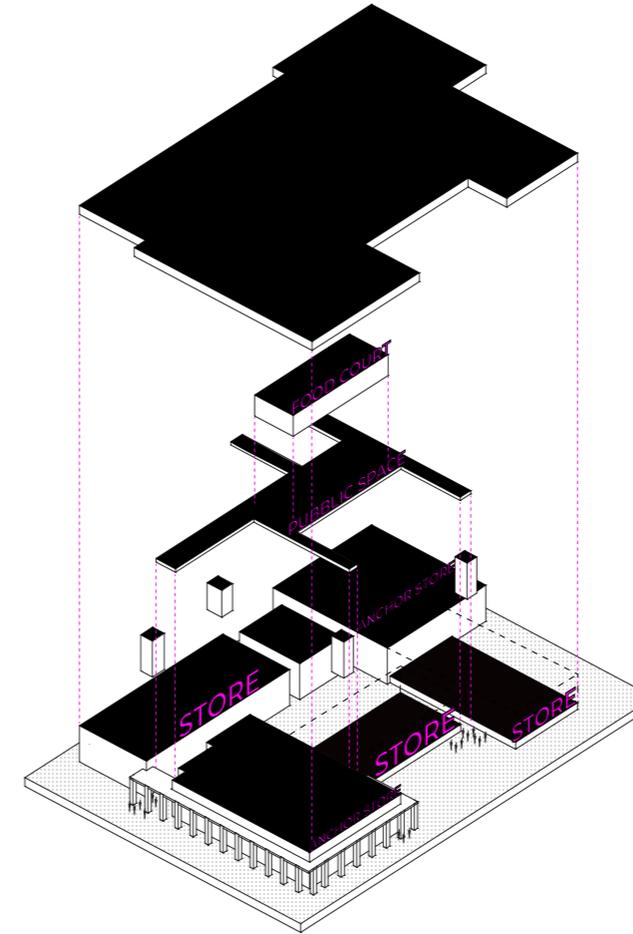
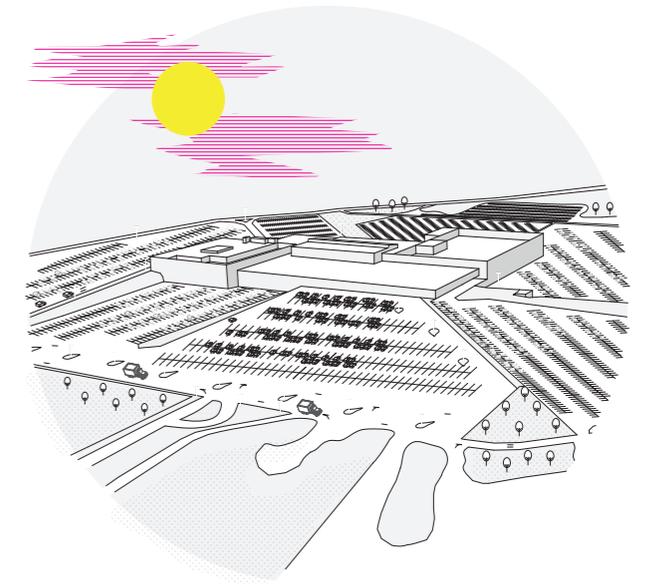
¹⁴ Gruen V., Smith L., Shopping Towns USA-The Planning of Shopping Center, Reinhold Publishing Corporation, N.Y., 1960.



SOUTHDALE MALL - 1956

Edina, Minnesota - Enclosed Mall

RICOSTRUZIONE GRAFICA DEL SOUTHDALE MALL



Esploso assometrico del Southdale Mall

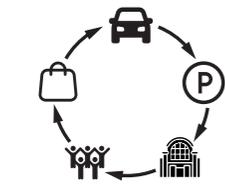
Il Southdale Center rappresentò la concretizzazione di tutti i principi esposti dallo stesso Victor Gruen. Venne realizzato nel 1956 a Edina, nel Minnesota e venne definito a tutti gli effetti il primo *enclosed mall*¹⁵ degli Stati Uniti.

Il controllo climatico permise di realizzare un unico edificio di circa 120.551 mq di spazio commerciale e distribuito su due livelli. Questi erano raggiungibili grazie alle due scale mobili poste agli estremi dell'atrio interno a doppia altezza, il quale costituiva il nucleo centrale dell'edificio ed era dotato di elementi arborei, uno stagno e una voliera. Attorno all'edificio era compresa una vasta area a parcheggio a raso, celati da piantumazioni verdi e muretti in mattoni, sotto la quale venne previsto un ulteriore piano totalmente interrato e dedicato a questa funzione.

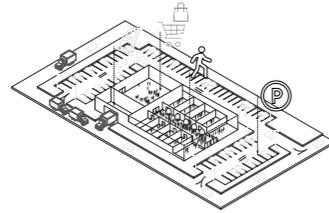
Il Southdale di Edina¹⁶ divenne, senza ombra di dubbio, un modello all'avanguar-

¹⁵ Con il termine *enclosed mall* si indica la tipologia architettonica di centro commerciale completamente chiuso e climatizzato teorizzato dall'architetto Victor Gruen negli anni '50 del Novecento.

¹⁶ www.interactive.wttw.com
DINE A., Victor Gruen's Southdale Shopping Center, OFutopias 18 Marzo 2017
www.mallhistory.com
WAY P., Southdale center and Victor Gruen; Edina, Minesota. 14 Arile 2010.

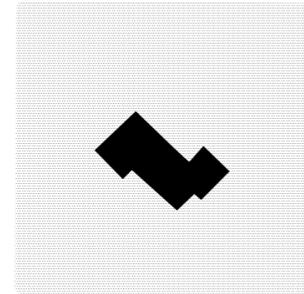


Utilizzo dell'Area



Tipologia

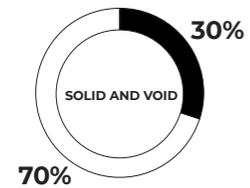
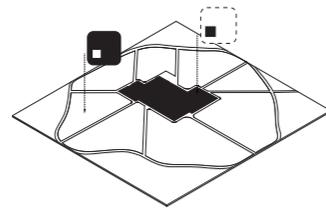
SUPERFICIE: 342000 mq



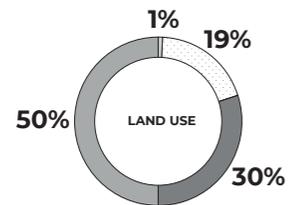
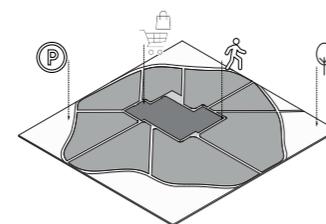
Superficie coperta



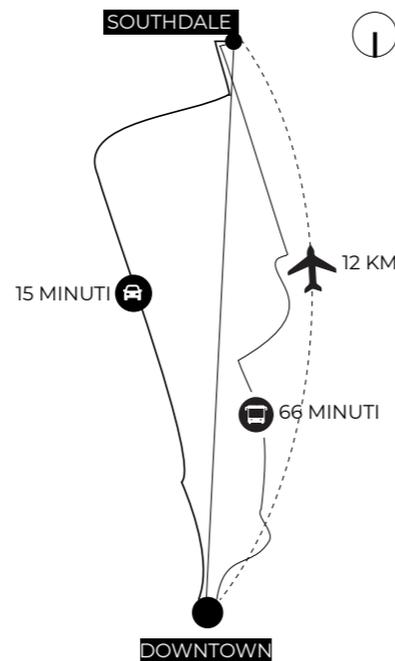
5th Ave Ne



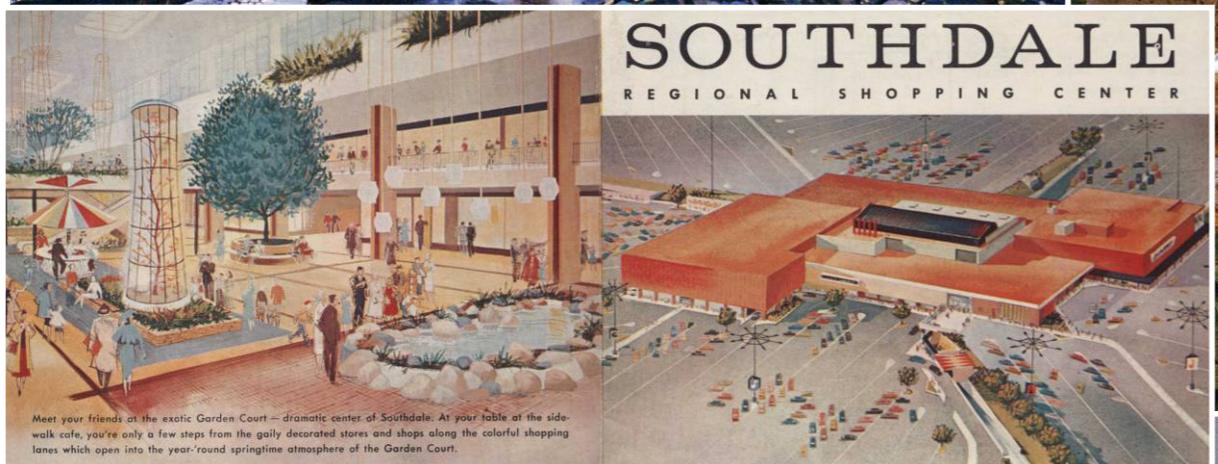
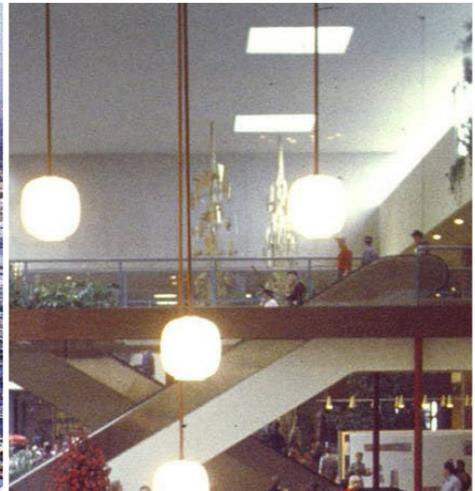
Pieni e Vuoti



Destinazione d'uso



Accessibilità



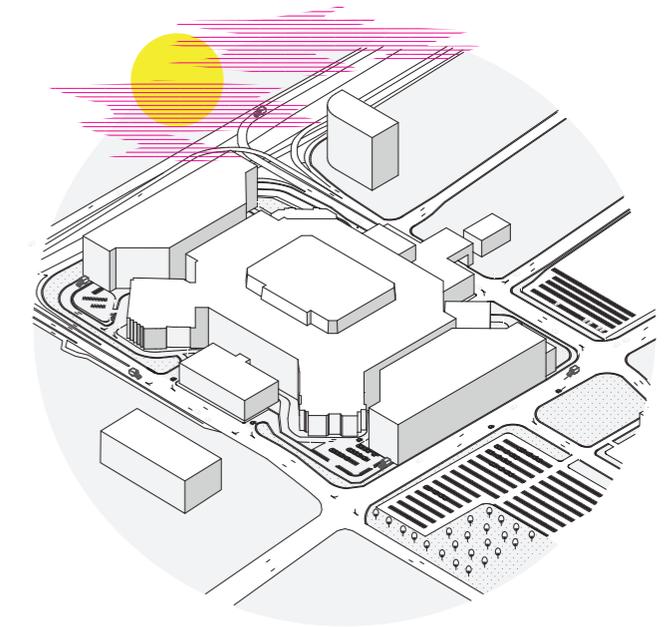
Southdale Center, Edina, Minnesota, 1956
Fonte: GARFIELD L., 25 incredible photos revealing the history of America's first modern shopping mall, Business Insider, www.businessinsider.com, 2 Agosto 2017



MALL OF AMERICA - 1992

Minneapolis, Minnesota - Enclosed Mall

RICOSTRUZIONE GRAFICA DEL MALL OF AMERICA



dia e al passo con lo *shopping* moderno, esattamente come lo erano state le piazze veicolari e commerciali venti anni prima. Progressivamente i principi dettati da Victor Gruen si affermarono anche tra gli architetti locali che nella maggior parte dei casi rielaborano e riadattarono *ad hoc* ogni sito di sviluppo, soddisfacendo le richieste degli imprenditori commerciali. Se negli anni '60 del Novecento troviamo altri progetti di centri commerciali all'aperto, considerati meno innovativi come nel caso del *Connecticut Post Mall* a Milford nel Connecticut, al contrario negli anni Settanta il modello prevalente è quello dell'*enclosed mall*. È il caso del *Meriden Square Mall* e del *Randall Park Mall*: entrambi erano dei centri commerciali chiusi sviluppati su due livelli con piante dalla forma abbastanza regolare e con parcheggi a raso esterni.

Negli anni '90 la tipologia dell'*enclosed mall* si affermò considerevolmente e si sviluppò su tutto il territorio assumendo configurazioni diverse ampliandosi sempre di più. Vennero aggiunti teatri, cinema multisala, le *food-courts* vennero ampliate e il numero di negozi aumentò a dismisura. Grazie a queste nuove attrazioni i parcheggi a raso divennero presto insufficienti, così, si costruirono strutture multipiano e parcheggi sotterranei capaci di accogliere un numero di visitatori ben più elevato.¹⁷

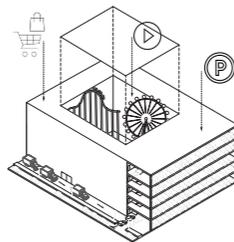
Il **Mall of America** del 1992 a Minneapolis, nel Minnesota, e il *Palisades Center* del 1998 vicino a New York divennero presto i nuovi modelli da emulare, trasformando in breve tempo gli *enclosed mall*, incapaci di stare al passo coi tempi, in strutture fatiscenti e ormai obsolete.

In questi due ultimi centri commerciali la vera innovazione è lo spazio d'intrattenimento: cinema, teatri, sale giochi e parchi divertimento presero sempre più piede all'interno degli spazi commerciali, diventando delle vere e proprie attrazioni per il consumatore, che decide di recarsi nel centro commerciale per spendere il suo tempo libero o addirittura giornate intere in un edificio progettato esclusivamente per il profitto.

L'ultimo decennio del Ventesimo secolo venne caratterizzato anche dalla comparsa dei *big-box stores*, ovvero grandi magazzini di vendita al dettaglio nati per fornire al consumatore la comodità di trovare tutti i prodotti in un unico ambiente. Sebbene il primo grande *big-box store*, il *Walmart Supercenter*, aprì le sue porte nel 1988, questo forma-

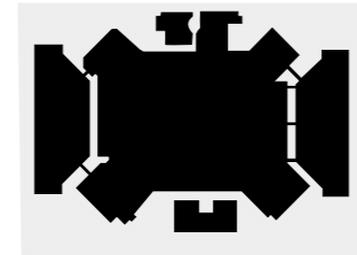


Utilizzo dell'Area

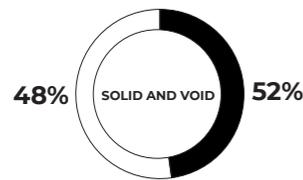


Tipologia

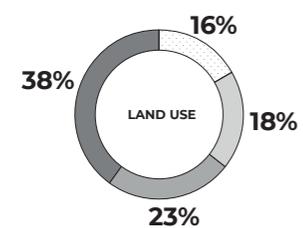
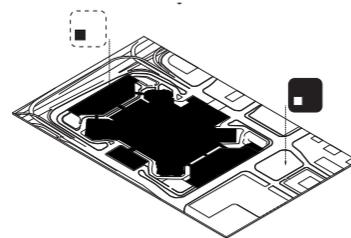
SUPERFICIE: 353000 mq



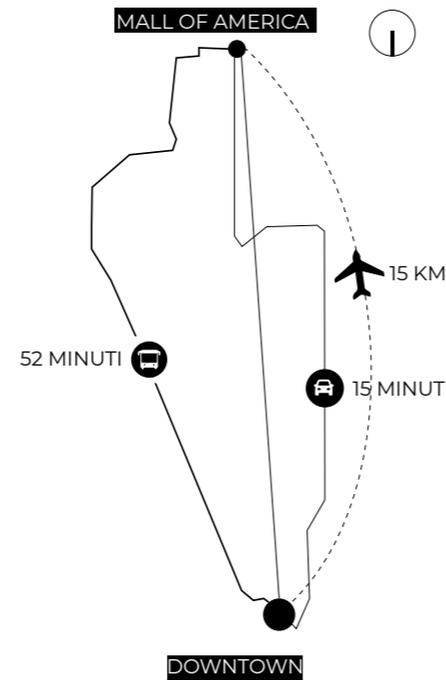
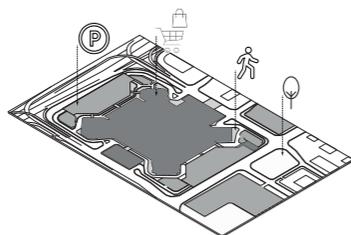
Superficie coperta



Pieni e Vuoti



Destinazione d'uso



Accessibilità

¹⁷ PACHECO A., A Conversation on Retail trends with Gruen Associates, Archpaper, 11 Settembre 2017.

to di vendita comparve in forma di *discount store* a partire dagli anni '60 del Novecento, attirando gli acquirenti con prezzi più bassi.

Nel corso del 1962, infatti, Walmart, Target, Kmart e Kohl's aprirono i loro primi negozi rispettivamente in Arkansas, Minnesota, Wisconsin e Michigan, espandendosi rapidamente nel corso di un solo decennio fino a quando la concorrenza di categoria si intensificò a tal punto da rendere necessarie nuove strategie di *marketing*. I *big-box stores* rappresentavano un formato di vendita innovativo, che si discostava da quello precedente del *discount store*, poiché poteva offrire agli acquirenti prezzi stracciati ma prodotti di qualità superiore: questi grandi formati si contraddistinsero fin da subito

per le loro strutture squadrate di cemento a tetto piano posizionate in genere al centro di ampi parcheggi a raso, in aree accessibili esclusivamente in automobile. La superficie utile di questi edifici commerciali era parecchie volte superiore rispetto a quella dei *department stores* tradizionali, fornendo in questo modo una grande quantità di merce di ogni genere, posizionata in un unico ambiente diviso da corsie e scaffali.

Negli Stati Uniti i *big-box* si svilupparono con superfici commerciali variabili tra i 5.000 mq e i 20.000 mq circa, stanziandosi in aree in cui erano presenti altri centri commerciali, sottovalutando le conseguenze che queste strutture sovradimensionate

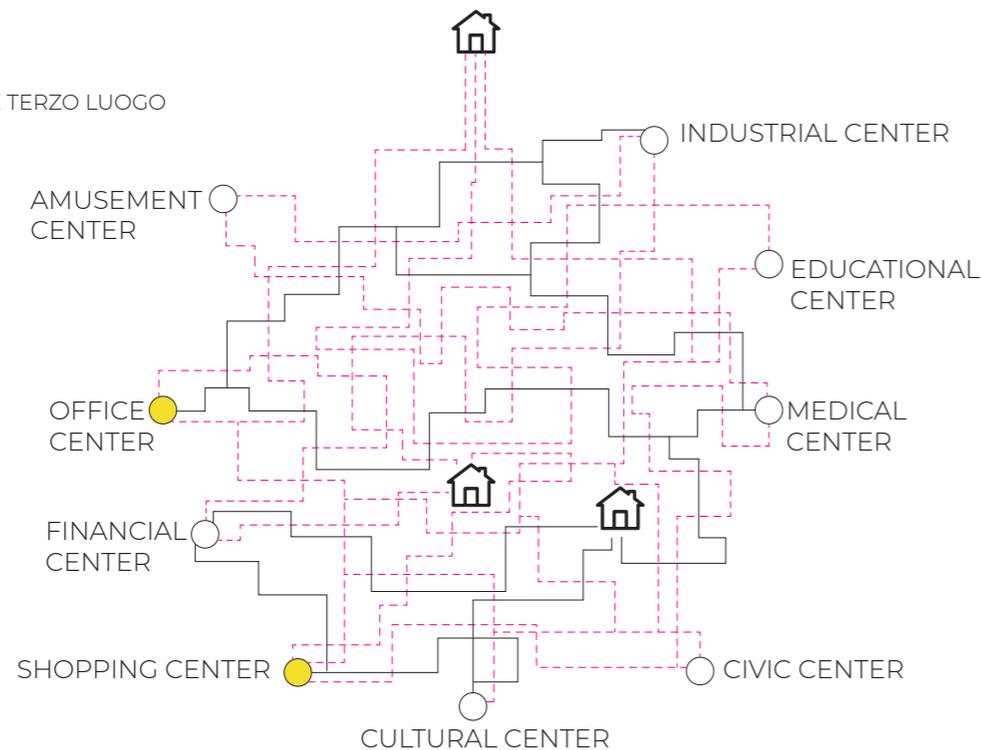
avrebbero comportato al mercato moderno. Grazie alla facilità e rapidità di realizzazione queste strutture vennero costruite ad un ritmo allarmante intasando il mercato e annientando tutti quei formati incapaci di rispondere alla domanda moderna. L'integrazione con il tessuto dei *suburbs* si perse e così l'obiettivo di Gruen di voler restituire un carattere urbano allo *sprawl* rendendo il Mall il "terzo luogo" (Oldenburg, 1989)¹⁸ finì per fallire, sostituito dal desiderio di un maggior profitto e dal consumo di massa. Lo stesso Victor Gruen, inventore dell'archetipo del Mall, durante un dibattito sullo sviluppo del centro commerciale denunciò il *landscape* banale delle *highways* e nei *suburbs* nella seconda metà del XX secolo definendoli: "*avenues of horror... flanked by the greatest collection of vulgarity – billboards, motels, gas station, shanties, car lots, miscellaneous industrial equipment, hot dog stands, wayside stores – ever collected by mankind.*" (Gruen – 1950)¹⁹

Vedendo lo stesso Gruen rinnegare la propria opera, sarebbe giusto domandarsi come si è giunti a tutto questo. Quando il significato di questi luoghi ha cambiato radicalmente rotta e in quale momento storico si è passati da definire i *mall* "*machine for living*" a "*machine for selling*"? (Johnson, 2016)²⁰ L'inversione di rotta avvenne durante gli anni '60, quando si passò dai settemila *shopping mall* del 1963 ai tredici mila solo dieci anni dopo. Il numero crebbe ancora fino ad arrivare a cinquanta mila unità negli

LO SHOPPING CENTER COME TERZO LUOGO

Il "terzo luogo" è un luogo pubblico e sociale dove passi il tempo che non sia a casa o a lavoro. È un luogo per natura condiviso nel quali costruisci interazioni con la comunità e con gli altri. Il concetto è stato esposto dal sociologo statunitense Ray Oldenburg nel suo libro del 1989 "The Great Good Place", in cui viene denunciato come questo spazio sia una necessità per il benessere delle comunità di quartiere e dei residenti.

Fonte: Rielaborazione grafica dello schema presente in GRUEN V., SMITH L., Shopping Towns USA, p 36.



18 Il "terzo luogo" è un luogo pubblico e sociale dove passi il tempo che non sia casa o lavoro. È un luogo per natura condiviso nel quali costruisci interazioni con la comunità e con gli altri. Il concetto è stato esposto dal sociologo statunitense Ray Oldenburg nel suo libro del 1989 "The Great Good Place", in cui viene denunciato come questo spazio sia una necessità per il benessere delle comunità di quartiere e dei residenti.

19 LEVY J., The City – Critical Essays in Human Geography, Routledge, 2016.

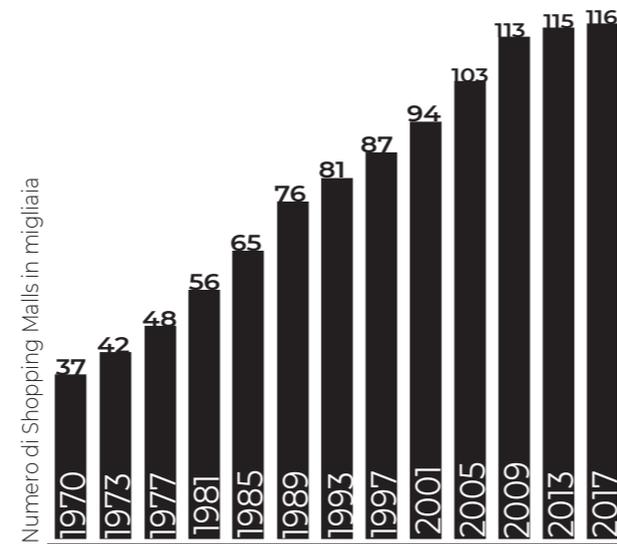
20 JOHNSON S., The strange, surprisingly radical roots of the shopping mall., Ideas.TED, 29 Novembre 2016.

anni Novanta solamente sul suolo degli Stati Uniti. La conformazione dello spazio interno degli *shopping center* cambia, si passa da un modello lineare con galleria centrale ideato da Gruen detto, *dumbbell*²¹, a uno detto *cluster*, dove gli edifici vengono posizionati secondo percorsi ideali che si intersecano in differenti opzioni. Il modello di riferimento era la creazione di una città ideale, così, vennero aggiunte attrazioni di ogni tipo con l'obiettivo di attirare più consumatori possibili, simulano sicurezza e convivialità.

Nacquero così: gli *Outlet stores*, gli *entertainment centers*, i *theme/festival centers* e per ultimi i *lifestyle centers*. Questi nuovi addensamenti commerciali si svilupparono per soddisfare le esigenze sempre più complesse del consumatore moderno. Quest'ultimo rappresenta il più recente tentativo di evoluzione nel mercato contemporaneo. I negozi di fascia medio alta si fondono con servizi legati all'intrattenimento e alla ristorazione, le facciate dei negozi vengono uniformate architettonicamente per creare un disegno urbano omogeneo, la galleria commerciale coperta viene eliminata lasciando il consumatore libero da ogni vincolo e all'aria aperta. Lo shopping si accosta allo spazio semi-pubblico che assume le sembianze di una "town square" nel quale operano rigore e ordine garantiti dalla proprietà privata.

L'aumentare dei formati di vendita più innovativi finì per annientare tutte le piccole o medie realtà presenti fino ad allora, le quali non poterono che abbandonare la competizione e lasciar spazio ai nuovi centri.

Ormai erano incontrollabili, coprivano spazi sempre più grandi e le attrazioni poste all'interno li rendevano sempre più simili a delle città, così, anche le realtà più grandi costruite nel decennio precedente finirono per cedere ad un lento declino, diventando i *deadmall* di oggi.



▲ Il grafico mostra come dopo il 1970 il numero degli shopping mall abbia subito una brusca impennata causata proprio dalla facilità di realizzazione di queste strutture, le quali con il passare degli anni, hanno iniziato a diventare il mezzo migliore per favorire la speculazione edilizia degli stessi anni causando una saturazione del mercato fortemente dannosa per gli enclosed mall sviluppati fino a quel momento.

Fonte: Rielaborazione grafica dei dati del Bureau of the Census.

²¹ Lo schema ideato da Gruen prevedeva un percorso lineare con al centro lo spazio pubblico e agli estremi, collegati dalla galleria, i maggiori *department store*.



“WHAT CONSUMERISM REALLY IS, AT ITS WORST IS GETTING PEOPLE TO BUY THINGS THAT DON'T ACTUALLY IMPROVE THEIR LIVES.”

Jeff Bezos

02

2.1 We are overmalled

Il termine *shopping mall* è certamente legato alla figura di Victor Gruen, ma quali sono le cause che hanno portato ad un declino così precoce di queste strutture e quali fenomeni hanno dato vita a termini come *Greyfield*, *dead mall* e *ghostboxes*?¹

Percorrendo le strade delle periferie suburbane, non molto distante dal centro città, il paesaggio circostante sembra tappezzato da strutture commerciali di dimensioni più o meno rilevanti, molte delle quali versano in condizioni disastrose lasciando spazio a strutture fatiscenti prive di ogni significato. Scatole di cemento, ecco cosa potremmo pensare vedendole per la prima volta, ma è davvero questo lo scenario che l'architetto Victor Gruen aveva immaginato per l'archetipo da lui progettato ad Edina? Il progetto di Gruen, in realtà, andava ben oltre l'idea di ricreare un'area commerciale nei pressi dei *suburbs* americani, ma probabilmente le sue idee non bastarono a convincere gli attori commerciali che inevitabilmente, spinti dal massimizzare il loro profitto, non prestarono troppa attenzione alle dinamiche commerciali e a quelle umane.² L'idea di Gruen comprendeva la realizzazione di una città ideale percorribile a piedi, dove il centro commerciale occupava la posizione centrale diventando l'espressione dello spazio pubblico per eccellenza, doveva essere raggiungibile a piedi o attraverso mezzi di trasporto pubblico

collocati lungo le vie della città. Ciò che sorprende è come l'automobile, una delle invenzioni che certamente rivoluzionarono lo scenario suburbano delle città americane, venne confinata da Gruen altri estremi della sua città ideale o veicolata lungo tunnel sotterranei dal quale riemergere grazie a dei collegamenti verticali e raggiungere la meta prevista a piedi o in autobus.³ Probabilmente Gruen era a conoscenza delle problematiche inerenti alla mobilità privata, eppure nonostante tutto ad Edina realizzò un enorme parcheggio attorno al suo edificio, tentando invano di nascondere realizzando degli avvallamenti pensati per celare la presenza delle automobili. Gruen, non terminò mai il suo progetto e attorno al Southdale mall non vennero mai realizzate scuole, parchi o appartamenti, fattori di un quartiere multifunzionale che non vide mai la luce. Ed è proprio grazie alla massiccia presenza delle auto che nasce il termine Zona Grigia o *Greyfield*⁴, coniato dal *Congress for the New Urbanism*, il quale riesce a mettere in relazione l'edificio costruito e l'immensa area destinata a parcheggio realizzata per ospitarle. Per ricercare le cause di questa improbabile mutazione dobbiamo ritornare agli anni '50, proprio durante lo sviluppo dello *shopping mall*.

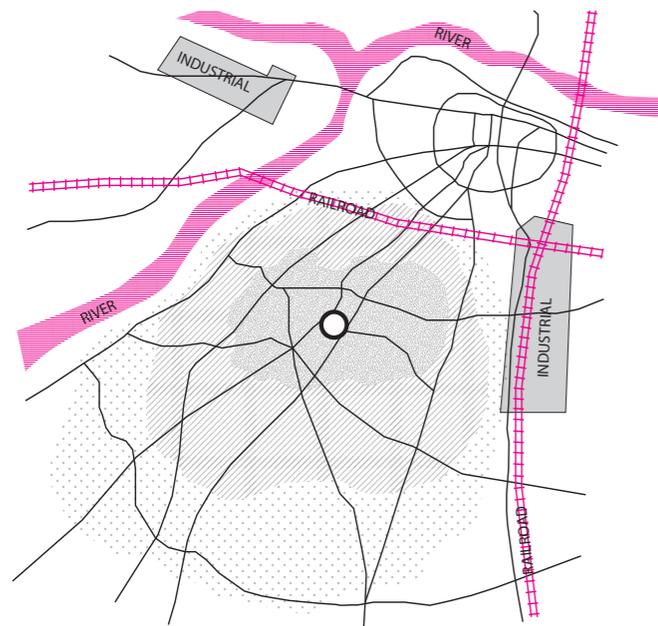
Realizzare una struttura di quelle dimensioni in quegli anni risultava molto oneroso e talvolta i rischi sull'investimento non

1 AIMAR F., Tutto sul demalling, una risposta alla dismissione dei centri. Teknoring, www.teknoring.com, 25 Maggio 2016.

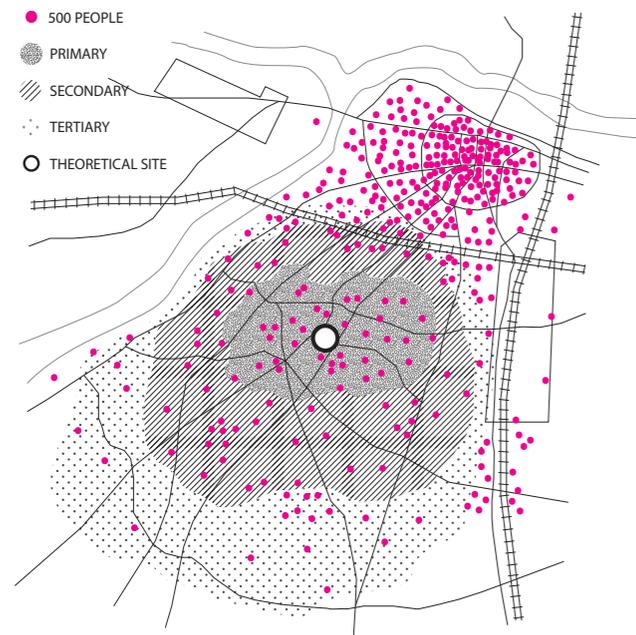
2 JOHNSON S., The strange, surprisingly radical roots of the shopping mall, Ideas.TED.Com, www.ideasted.com, 29 Novembre 2016.

3 GRUEN V., SMITH L., Shopping Towns USA. Cit., p32.

4 Congress for the New Urbanism, PrincewaterhouseCoopers, Greyfield regional mall study, www.cnu.org, Gennaio 2001.

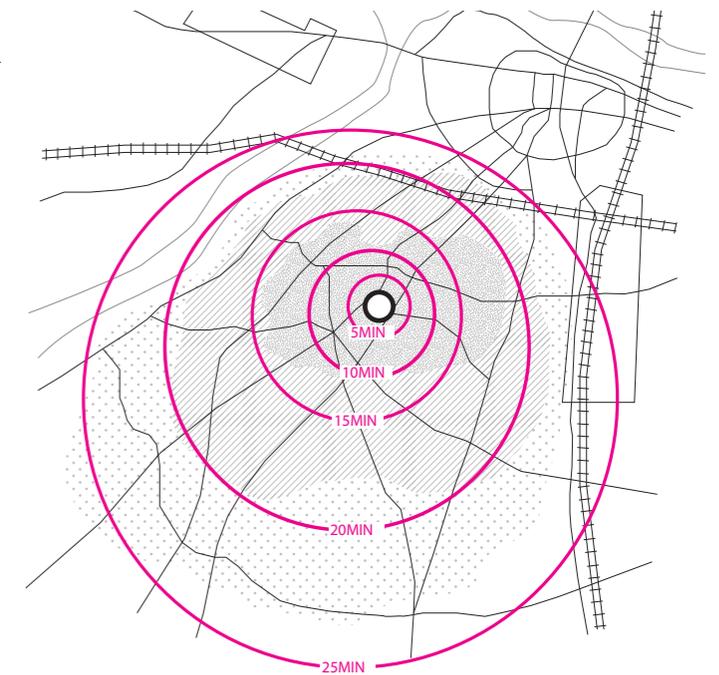


◀ L'esistenza di barriere naturali o artificiali è uno di quei fattori che influenza fortemente la scelta della localizzazione di un centro commerciale. La presenza di alcune barriere incide negativamente sull'accessibilità del sito stesso, altre positivamente, ma entrambe devono essere valutate nella scelta della posizione. Nella mappa seguente vengono evidenziate le barriere che caratterizzano l'area circostante al sito di progetto: il fiume e la ferrovia ne ostacolano l'accessibilità, mentre le arterie stradali, minori e maggiori, la facilitano.

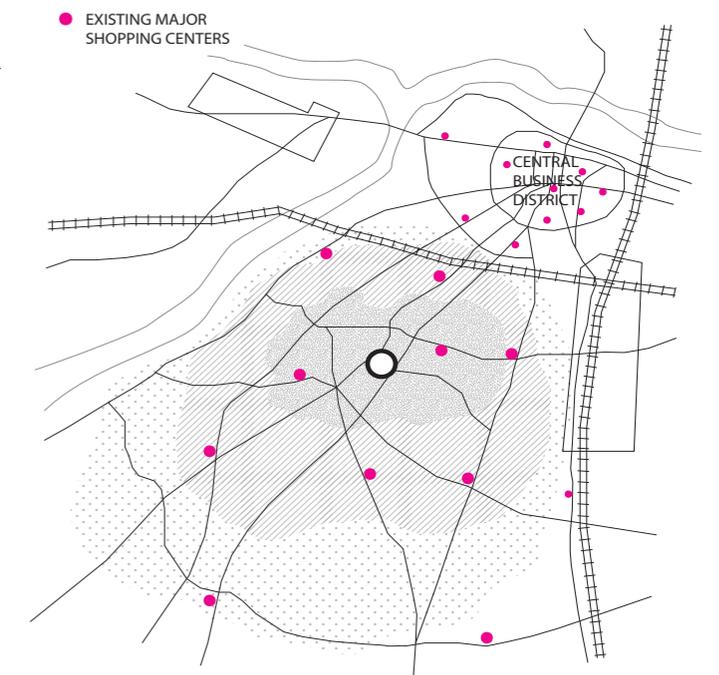


◀ Per "trade area" si intende quella zona dalla quale si ottiene la maggior parte del patrocinio continuo necessario per il costante sostegno del centro commerciale. Una percentuale dei frequentatori degli shopping center proviene da aree molto distanti dal centro e oltre la normale area commerciale: questa porzione è la più piccola nel caso di un neighborhood center e probabilmente non supererà il 2-5% del business totale. Al contrario, nel caso di un regional shopping center si può ottenere il 15-20% di vendite all'interno dell'area commerciale primaria e, occasionalmente, anche una minor parte d'affari dagli acquisti effettuati da persone che vivono al di fuori di essa. La maggiore influenza di un'area commerciale verrebbe esercitata perciò da quella primaria, per poi diminuire gradualmente man mano che ci si allontana dal centro commerciale. Sempre nel caso di un regional shopping center, esistono ulteriori zone, oltre a quella primaria, ognuna delle quali estende la propria influenza in base alla sua localizzazione.

▶ Esiste un limite attrattivo di qualsiasi centro commerciale che dipende dalla durata del tempo che gli acquirenti sono disposti a spendere per raggiungerlo e dalle caratteristiche del sito come, numero di negozi e varietà di intrattenimento. Viene definito quindi un limite in cui la comodità di un viaggio più breve supera quella delle attrazioni offerte da un centro commerciale. Generalmente, si è riscontrato che la stragrande maggioranza dei clienti è disposta a viaggiare da un minimo di 12-15 minuti ad un massimo di 25 minuti per raggiungere un regional shopping center, mentre per centri commerciali di medie dimensioni il tempo si riduce a 15 minuti, ma può scendere anche a sette minuti se il centro non offre attrazioni particolari. Infine, per quanto riguarda i centri commerciali di quartiere di minori dimensioni, normalmente attraggono acquirenti entro una distanza non superiore ai 5 minuti in auto.

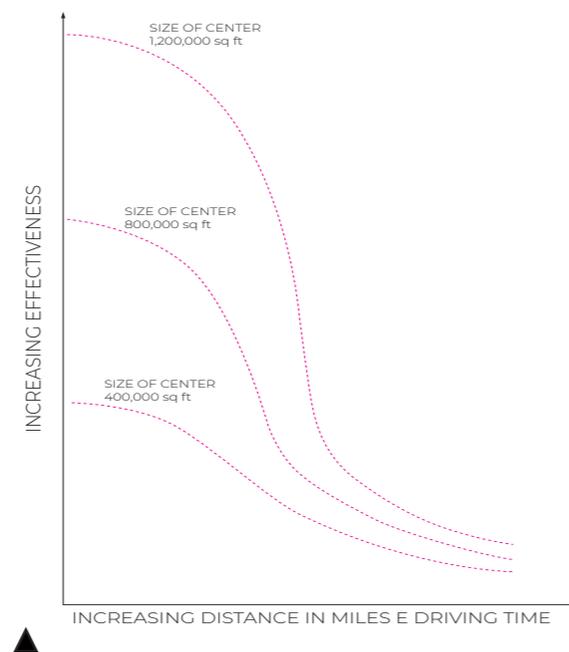


▶ Nella valutazione dei potenziali di vendita derivati dalla nuova zona commerciale ormai consolidata, occorre tenere conto della forza e dell'efficacia delle altre strutture commerciali al dettaglio con le quali il centro dovrà competere. Queste considerazioni devono essere applicate sia alle strutture esistenti che a quelle che potrebbero sorgere nel futuro. Il potenziale di vendita della nuova zona commerciale verrà infatti influenzato da gli altri servizi commerciali esistenti localizzati dentro e fuori l'area commerciale, il Central Business District dell'area metropolitana e infine, le strutture commerciali che non esistono ancora ma che probabilmente nasceranno. Questa distribuzione deve essere presa in considerazione nel tentativo di misurare la percentuale di potenziale di vendita che i negozi del centro attireranno. Sondaggi sul comportamento dei consumatori dimostrano come non ci possa essere un'unico negozio o attività commerciale che possa assorbire tutte le attività all'interno di una determinata area, pertanto, nella stima della quantità di spazio commerciale di un nuovo shopping center, diventa necessario consentire il possibile sviluppo di una concorrenza aggiuntiva.



erano ripagati dai profitti successivi alla costruzione. Uno dei fattori principali era proprio il posizionamento⁵ della struttura e la ricerca di un'area sufficientemente grande o idonea per ospitarla. La ricerca avveniva per ovi motivi vicino alle superstrade e in periferia dove la presenza di grandi aree edificabili permetteva tali realizzazioni e il costo dei terreni aveva prezzi più contenuti, facilitando l'investimento. Oltre all'area, l'edificio doveva sorgere vicino ad un addensamento suburbano capace di garantire un determinato flusso di utenti capace di ripagare nel minor tempo possibile il denaro impiegato dai promotori immobiliari. A queste continue incertezze si aggiunse l'incessante espansione dei *suburbs* che invalidava le analisi demografiche sulla distribuzione del reddito⁶ dell'area.

Visto l'enorme effetto economico dei centri commerciali sul gettito fiscale delle pubbliche amministrazioni a metà degli anni '50 il Congresso degli Stati Uniti votò una legge che modificò le regole fiscali sull'ammortamento degli investimenti. Ciò che fece il congresso fu di velocizzare il processo di deprezzamento delle nuove costruzioni nella speranza di velocizzare e favorire l'industria commerciale. Se fino



Il seguente grafico mette in relazione l'incremento dell'efficacia di un centro commerciale con quello della distanza in miglia e del tempo di guida impiegato per raggiungerlo. Le tre curve appartengono a centri commerciali con superficie commerciale differenti: possiamo osservare come, indipendentemente dalla quantità di superficie commerciale, l'aumento della distanza e del tempo di guida porta ad una diminuzione dell'efficacia della potenzialità di vendita del centro commerciale. Sostanzialmente, possiamo affermare che un centro commerciale localizzato ad una distanza minima e raggiungibile in un breve tragitto in automobile sarà sicuramente più frequentato dalla popolazione residente in aree limitrofe, entro certi limiti.

Fonte: GRUEN V., SMITH L., *Shopping Towns USA: The planning of shopping centers*, New York, Van Nostrand Reinhold, 1960

⁵ Per la scelta della localizzazione di uno *shopping center* occorre analizzare una serie di fattori tra cui la popolazione, intesa sia come quella esistente che quella prevista nella prospettiva di una futura crescita. Questa operazione avviene attraverso l'osservazione dei tassi di crescita passati, la tendenza degli spostamenti della popolazione e la disponibilità di terreni idonei rimanenti intorno all'area per lo sviluppo residenziale. Uno *shopping center* attinge clientela da un determinato bacino di utenza, rappresentato graficamente dalla mappa. Una volta definiti i confini dell'area commerciale e delle varie zone, si può procedere con uno studio delle caratteristiche della popolazione all'interno di quest'area attraverso l'analisi di dati provenienti dall'Ufficio del Censimento o dalle autorità locali. Attraverso questi strumenti, è possibile stimare accuratamente sia la popolazione esistente che quella futura per proiettarle all'interno dell'area commerciale.

⁶ La continua espansione garantita dal *National Housing Act* permetteva alle famiglie con reddito minore di acquistare una nuova casa nei *suburbs*. Questa presenza non era gradita alle famiglie più abbienti, le quali trovarono dimora in aree non ancora popolate distaccandosi dalle precedenti. La mobilitazione di queste famiglie abbasso il tasso di reddito di molte aree periferiche e l'effetto di tale spostamento colpì principalmente le strutture commerciali riducendo i tassi di vendita, con un conseguente precoce decadimento dell'immobile.

ad allora la vita nominale di un edificio di nuova costruzione era di circa quarant'anni, dopo la riforma questo tempo venne ridotto garantendo un ammortamento più rapido dell'investimento fatto. Questo vuol dire che, se la vita nominale di un edificio è di 40 anni e l'investimento è pari a quaranta milioni la detrazione per ammortamento è di un milione, ma con la nuova legge, ammettendo di tener costante il valore assoluto dell'investimento e ponendo il periodo di ammortamento a un mezzo rispetto a prima, si ottiene una detrazione per ammortamento di due milioni. Questa detrazione è esente da ogni tipo di tassa statale, proprio perché è permesso che gli investitori detraggano una parte dell'ammortamento per sopperire a tutte le spese dovute all'usura e al naturale deterioramento dei macchinari acquistati o delle strutture realizzate dalla società: una vera cuccagna per i promotori immobiliari.

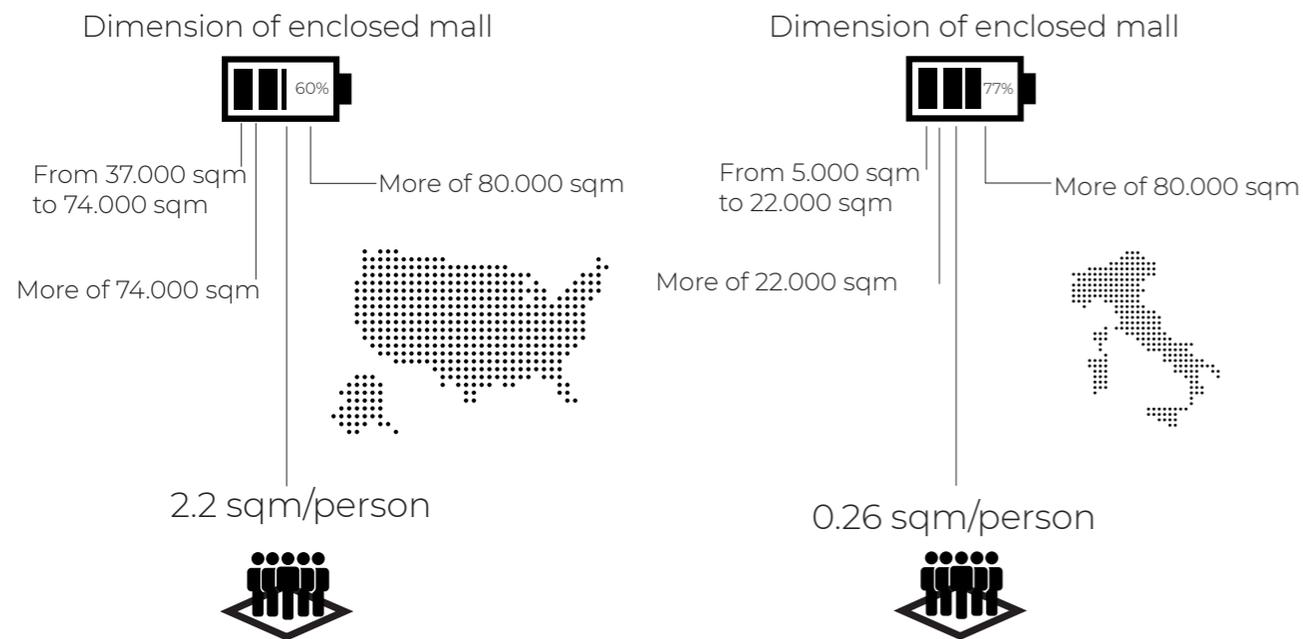
A questo punto gli azionisti e gli investitori americani si resero conto che era diventato molto più semplice realizzare alti profitti con le strutture commerciali, piuttosto che investire in azioni. I prezzi di costruzione salirono alle stelle, gonfiando appositamente il valore dell'investimento e i costruttori realizzarono quanti più centri commerciali poterono per poi rivenderli quattro o cinque anni dopo, realizzandone degli altri di dimensioni maggiori. Velocizzando il periodo di ammortamento non è difficile immaginare le motivazioni che giustificassero un investimento più elevato rispetto a prima, infatti, maggiore è l'investimento maggiore

è la quota di ammortamento. In queste circostanze si costruiva per generare profitti e non più nell'interesse della comunità o dei commercianti, gli *shopping mall* erano posizionati distanti dalla città dove il terreno era economico e nessuno aveva costruito, oppure in aree di risulta tra una comunità e l'altra, ma da quel momento in poi non c'era più alcuna logica nella realizzazione della struttura, tutto andava bene l'obiettivo era farne il più possibile. Un anno prima della del decreto sull'ammortamento, nel 1953 in tutta l'America venne realizzato un unico grande *regional mall*, ma solo tre anni dopo ne vennero realizzati venticinque ricoprendo una superficie di oltre 550.000 metri quadrati. In soli dieci anni, nel 1973, si arrivò ad un numero di 42.000 centri commerciali fino al dato censito due anni fa dal *Bureau of the Census* di 116.000⁷ centri commerciali sparsi su tutto il territorio.⁸ Durante la sua ascesa, il centro commerciale si è insediato in tutto il mondo, diventando parte attiva nella vita dei cittadini e diversificando le sue forme sulla base degli usi e dei costumi dei consumatori. Il modello del *Mall* si è evoluto a tal punto da diventare in soprannumero rispetto a qualsiasi altra tipologia edilizia edificata sul territorio americano, occupando uno spazio 3,6 volte superiore a quello di sinagoghe e templi, 250 volte quello delle università e 240 volte rispetto a quello ricoperto dai musei.⁹ Ad oggi un quarto delle aree edificate ad uso non residenziale è occupato dallo spazio commerciale con una densità pari a 2,20 mq/ab, quasi dieci volte superiore a quella

⁷ O'CONNELL L., *Number of Shopping Centers in the U.S. from 1970 to 2017*, Statista, www.statista.com, 9 Gennaio, 2020

⁸ GLADWELL M., *The terrazzo jungle – Fifty years ago, the mall was born. America would never be the same*, *The New Yorker*, www.newyorker.com, 8 Marzo 2004.

⁹ MORANDI F.C., *Tesi di Laurea Shopping Space: da Victor Gruen a Jon Jerde, l'evoluzione degli spazi commerciali nella seconda metà del Novecento*, Politecnico di Milano, 2007.



Rielaborazione grafica dei dati.

Fonte: AIMAR F., Tutto sul demalling, una risposta alla dismissione dei centri. Teknoring, www.teknoring.com, 25 Maggio 2016.

italiana che si assesta intorno ad una media nazionale di 0,26 mq/ab.¹⁰

Secondo una ricerca condotta dal *Bureau of Labor Statistics* il settore del *retail* detiene il maggior numero di dipendenti a medio-basso reddito del mercato. Spinti dal desiderio di accaparrarsi nuovi elettori, per decenni gli amministratori locali hanno continuato ad attirare grandi catene di distribuzione come *Wall-Mart* o *Target* attraverso l'ausilio di incentivi fiscali e risorse pubbliche, investendo milioni di dollari nella costruzione di super strade o infrastrutture atte a collegare il *Mall* alla città e drenando

inevitabilmente le casse dei comuni.¹¹ La continua espansione dello *shopping* fisico e la crescente diversificazione della topologia davano da ben sperare ai gestori locali, i quali non avrebbero potuto prevedere un improvviso declino degli *store brick and mortar*¹². Strategie immobiliari, interessi politici e politiche di *zoning* arretrate hanno portato le strutture meno recenti ad essere afflitte da un fenomeno denominato "*death spiral*" (Aimar, 2018), così definita, proprio perché descrive il lento declino subito da tutte quelle strutture che non sono in grado di rispondere alle esigenze del mercato moderno. L'effetto di un elevato

sovraffollamento delle strutture commerciali, a volte anche molto vicine tra di loro, provoca un precoce decadimento della galleria commerciale e dei negozi posti all'interno, generando una percentuale di GLA sfitta o inutilizzata.

Quando un brand cede il suo spazio di vendita da vita ad una percentuale di *vacancy*¹³ che affligge l'intera struttura. Se lo spazio liberato non viene rapidamente occupato da un altro marchio, l'effetto che si ottiene è un continuo abbandono da parte dei consumatori, che alla ricerca di nuovi stimoli si spingeranno verso mete più originali. Con l'aumento del tasso di *vacancy* e il continuo abbandono degli *store*, il prezzo degli affitti tenderà a salire provocando il peggioramento delle condizioni economiche di tutti gli altri negozi ancora aperti e trascinandoli verso il tramonto. L'inevitabile effetto a catena delle chiusure impedisce ai proprietari dell'immobile di compiere nuovi investimenti per rinnovare il centro e riattivare la struttura, condannandola alla rovina, ma esiste un modo per spezzare questo processo?

Il centro commerciale è composto da un insieme di attori che cooperano per la buona riuscita del centro, rappresentata da un parametro che ne identifica il tasso di

vendita al metro quadro. Per avere un'idea almeno teorica di questo rapporto le analisi di mercato realizzate dai promotori immobiliari stabiliscono: il reddito medio della popolazione presente dell'area, la distanza dai maggiori centri abitati e il bacino di utenza che potrebbe essere coinvolto in base alle dimensioni del centro.¹⁴ A seguito di questo rapporto si scelgono gli sponsor, i "*tenants*" interessati ad occuparlo e le dimensioni del centro commerciale. All'inizio gli operatori coinvolti nella trasformazione saranno pochi, solitamente uno o più "*anchor store*" interessati al maggior spazio di vendita messo a disposizione dall'immobile, ma in seguito verranno stabiliti nuovi contratti anche con *brand* più piccoli occupando tutto lo spazio costruito. Il ruolo dell'*anchor store*¹⁵ è quello di attrarre il maggior numero di consumatori nella galleria¹⁶ ed essere parte integrante della pianificazione fin dalle prime fasi del progetto in cooperazione con lo studio di progettazione. Queste sue caratteristiche lo rendono in grado di imporre alcune dinamiche all'interno della galleria commerciale, come ad esempio: la posizione degli "inquilini minori", quali brand possono esser presenti e quali devono occupare lo spazio adiacente al loro¹⁷.

¹³ La percentuale di *vacancy* definisce la quantità di spazio vuoto presente all'interno di un *Mall*, più questo valore è alto e più il centro ha probabilità di fallire.

¹⁴ TAPPARINI A., La notizia della morte del centro commerciale è fortemente esagerata, *Forbes*, www.forbes.com, 20 Febbraio 2018.

¹⁵ Hudson M., Learn What an Anchor Store is in Retail, *Shopify*, www.shopify.com, 23 Luglio 2019.

¹⁶ I maggiori *department store* vengono posizionati solitamente agli estremi della galleria commerciale, proprio per permettere al visitatore di attraversare l'intera galleria prima di raggiungerli, questa strategia aumenta le possibilità da parte dei clienti di compiere acquisti impulsivi aumentando le vendite del centro commerciale. L'analista del comportamento dei consumatori Kit Yarrow dice: "*The more goods you pass by on the way to get what you really came for, the more you're likely to buy*" MARTE J., 10 Things Shopping Malls won't tell you, *MarketWatch*, www.marketwatch.com, 26 Giugno 2011.

¹⁷ Nei contratti di locazione di Nordstrom è previsto che attorno al suo negozio vengano inseriti alcuni brand di lusso, quali Cartier, Prada e Gucci

¹⁰ AIMAR F., Tutto sul demalling, una risposta alla dismissione dei centri. Teknoring, www.teknoring.com, 25 Maggio 2016.

¹¹ GRAY N., How to survive a retail meltdown, *CityLab*, www.citylab.com, 30 Aprile 2017

¹² Sinonimo anglosassone per definire tutti gli *store* fisici.

In ultimo, anche i contratti di locazione impediscono agli inquilini commerciali di tutelarsi preventivamente nel momento in cui il *Mall* inizia a subire un calo nelle vendite. Infatti, per lo più delle volte, i *tenants* sono direttamente legati al maggior *department store* e non possono abbandonare la struttura fino a quando quest'ultimo non lascerà il centro commerciale. A causa di tutte queste dinamiche, quando un *anchor store* fallisce, l'intero *Mall* subisce un colpo gravissimo diventando in pochissimo tempo obsoleto, fatiscente e inducendo i *brand* minori ad abbandonare il centro innescando la reazione a catena.¹⁸

Per tamponare le perdite, l'enorme spazio lasciato vuoto dal *department store* può essere a volte rimarginato da spazi per l'intrattenimento o la ristorazione, ma la percentuale delle vendite continuerà a decrescere riportando all'abbandono dell'intera struttura.¹⁹ Nel susseguirsi delle numerose trasformazioni, i *developers* modificarono le tipologie delle loro costruzioni inseguendo le variazioni del mercato e rispondendo ai gusti dei consumatori. Le tipologie delle *strip mall*, *enclosed mall* e *big box* vennero superate o in parte assorbite da addensamenti più grandi come: i *power center*, gli *outlet stores*, gli *entertainment centers*, i *theme/festival centers* e in ultimo i *lifestyle center*.

Definizione delle principali categorie:

Strip-Mall: Si tratta dei primi addensamenti commerciali nel quale le diverse attività commerciali di dispongono linearmente o a forma di L o U poste in prossimità di un parcheggio solitamente posto di fronte all'edificio. Sono agglomerati pensati solitamente per l'accesso veicolare, infatti, l'assenza di percorsi pedonali a collegamento delle attività commerciali invita il consumatore, una volta uscito dal negozio, a prendere l'auto per spostarsi un centinaio di metri più in là e raggiungere l'altra destinazione. Hanno dimensioni che variano dai 1.500 mq ai 20.000 mq di superficie commerciale o GLA²⁰. All'interno di questa categoria troviamo anche i *Community Center* o *Large Neighborhood Center* i quali di dispongono secondo lo stesso schema spaziale, ma ricoprono superfici maggiori le quali in media vanno dagli 12.000 mq per quelli di dimensioni minori fino a 35.000 mq per quelli più grandi.

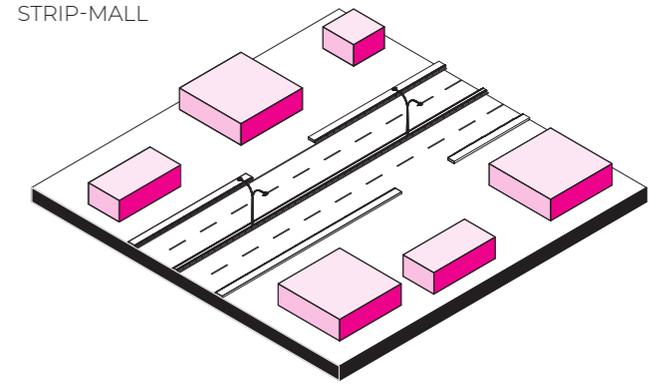
Enclosed Mall: Con la tipologia dell'*enclosed mall* il centro commerciale assume un aspetto introverso, convogliando tutte le attività o le funzioni che prima erano all'aperto sotto un unico tetto, in un ambiente a clima controllato dove i consumatori potevano passare il loro tempo sia d'inverno che d'estate. La struttura si compone di un unico edificio illuminato internamente dalla luce proveniente dai lucernai posti sul tetto ed è posizionato solitamente al centro

della superficie dedicata a parcheggi, i quali si estendono fino ai confini dell'area interessata dalla trasformazione. Questa tipologia si divide in alcune sottocategorie che la definiscono in base alle dimensioni occupate dall'area:

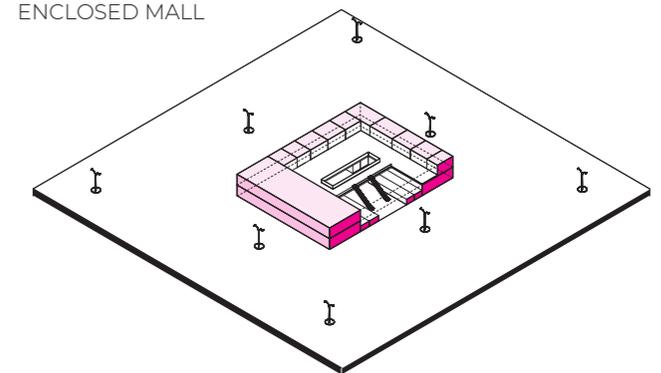
Neighborhood Center: si tratta di tutti quegli *store* posizionati solitamente all'interno del tessuto della città che coinvolgono il bacino di utenza del quartiere nel quale sono posizionati. Hanno superfici che variano da 2.700 mq ai 12.000 mq.

Regional Mall: anche in questo caso solitamente si tratta del formato dell'*enclosed mall*, ma assumono dimensioni maggiori rispetto alla versione precedente occupando aree che variano da i 35.000 mq ai 75.000 mq. Hanno un'offerta di merci decisamente più ampia rispetto a quella detenuta dai *Neighborhood Center* e perciò sono solitamente posizionati ai confini della città. Questa tipologia risale alla prima migrazione della *middle class* nei *suburbs*, infatti si tratta solitamente dei primi Mall costruiti subito dopo gli anni '50, maggiormente coinvolti dalle variazioni demografiche. Ad oggi si trova in zone limitrofe alla città, popolate solitamente da residenti con un reddito al limite della soglia di povertà. A causa delle loro dimensioni e della loro posizione che potremmo definire "di mezzo" non riescono ad attivare nuove attrattive per i consumatori, quali parchi a tema o *food court*, ritrovandosi ad affrontare un lento declino in favore dei centri più grossi.

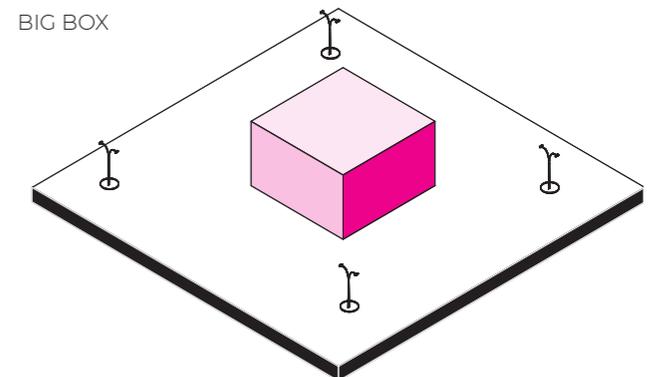
STRIP-MALL



ENCLOSED MALL



BIG BOX

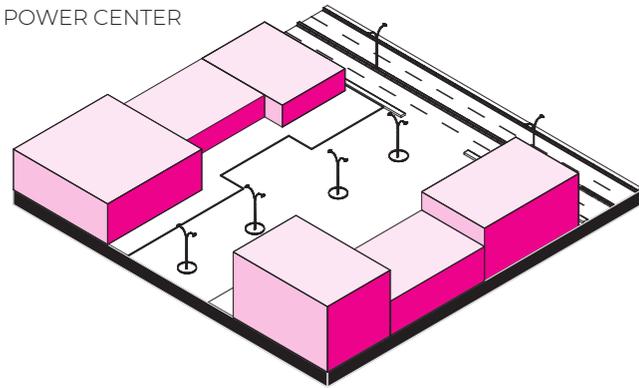


¹⁸ HUDSON M., Learn What an Anchor Store is in Retail, Shopify, www.shopify.com, 23 Luglio 2019.

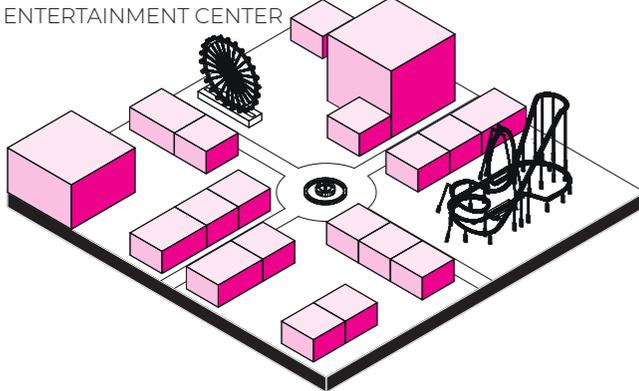
¹⁹ Top Sport Magazine, I mall e lo shopping fisico, www.magazine.topsport.it, Luglio 2016.

²⁰ *Gross Leasable Area (GLA)* è la superficie affittabile o vendibile, utile a generare reddito. Rappresenta una superficie variabile per ogni centro che varia tra il 60% e i 70% della superficie totale della struttura. Quest'area comprende superficie dedicata alla vendita e quelle parti dedicate a magazzino e produzione. Sono escluse perciò la superficie a parcheggio, tutti gli spazi comuni come la galleria e i servizi.

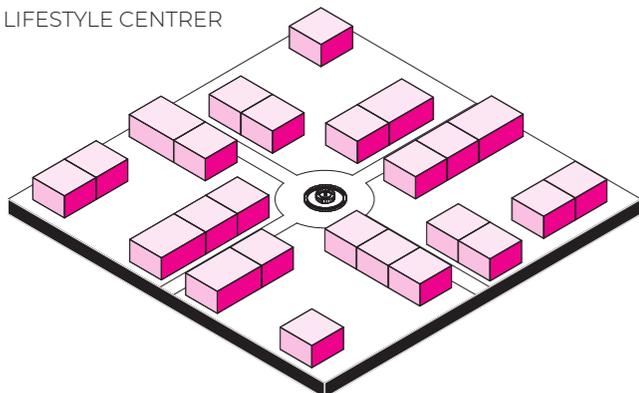
POWER CENTER



ENTERTAINMENT CENTER



LIFESTYLE CENTER



Super-Regional Mall: In quest'ultimo caso la struttura del *Mall* assume dimensioni ancora più grandi, ampliando ulteriormente l'offerta d'acquisto ed inevitabilmente accogliendo una domanda a scala provinciale. Le dimensioni sono nella media superiori ai 75.000 mq e coinvolgono attività di ogni tipo. Solitamente troviamo all'interno parchi a tema, cinema e *food-court*, che garantiscono un flusso di clientela tale da rendere il centro funzionante in ogni suo aspetto.

Il **Big Box:** Uno degli ultimi formati di vendita nato prima degli anni '90 è proprio quello dei *big-box*, probabilmente è uno degli edifici più disumano che sia mai stato realizzato fino ad ora, dove anche il riferimento all'ambiente urbano degli *enclosed mall* viene abbandonato per dar vita ad un edificio dedito unicamente alla vendita. Con la necessità di abbattere ulteriormente i costi di costruzione e ampliare l'offerta di prodotti venduti Wall-Mart, K-Mart e Target aprono i loro primi *stores* utilizzando strategicamente questo formato, suddivisi in due categorie: *Discounters* e *Category Killers*²¹.

Grazie ai costi contenuti di questa struttura, le grandi catene multinazionali potevano abbattere il prezzo di vendita portandolo appenasopra la soglia di perdita e rivolgendosi ad un mercato più ampio di consumatori, compensando tali prezzi con il volume delle vendite. I clienti si ritrovavano in edifici privi di ogni riferimento spaziale, dove, in un unico ambiente aperto venivano collocati attrezzi

²¹ I *Discounters* sono tutti quei *big box* che cercano di ricoprire l'intera offerta merceologica, abbassando notevolmente i prezzi, mentre i *Category Killers* si concentrano su un unico prodotto sbaragliando i prezzi del mercato ed eliminando tutti i concorrenti, un esempio è Best Buy.

per la pesca, per il giardinaggio, frutta e verdura, giochi per bambini, elettronica, cibo per animali, vestiti e prodotti per la casa, tutti ordinati lungo fila di scaffali disposti uno accanto all'altro senza alcuna partizione verticale o insegne accattivanti. L'assenza di vetrate lungo il perimetro o sul tetto disorientava ulteriormente il consumatore, che privo di ogni riferimento si avventurava tra le varie corsie alla ricerca dell'offerta migliore, non curante di esser alla *mercé* di un labirinto studiato appositamente per indurlo ad acquistare più oggetti possibili. Le dimensioni medie degli edifici variavano da un minimo di 2.000 mq ad un massimo di 25.000 mq, con un'altezza media di 10 m. L'edificio era solitamente disposto tutto su un unico piano, dove lo spazio dedicato alla vendita comprendeva solitamente l'80% o il 90% dell'intera superficie coperta dall'edificio. La restante parte solitamente era dedicata al magazzino e a qualche servizio necessario per lo svolgimento dell'attività come ad esempio spogliatoi e servizi per il personale. Anche in questo caso l'edificio viene posizionato al centro di un ampio parcheggio, dove l'obiettivo principale diventa massimizzare la superficie a disposizione e non nascondere alla vista la presenza delle auto con inutili progetti di *landscaping*.

Il formato di vendita risulta così conveniente che agli inizi degli anni '90 i *big-box* iniziano a crescere esponenzialmente intasando il mercato del *retail*. Le problematiche dovute a questa struttura sono proprio

dovute a due principali ragioni, la prima è il bassissimo costo di costruzione e la seconda la competizione sui prezzi di rivendita dei prodotti. Infatti, se la seconda motivazione genera una forte competizione con gli altri rivenditori del mercato diminuendone il flusso di vendita all'interno dei *Mall* limitrofi, la prima causa una forte saturazione del mercato immobiliare. L'abbattimento dei costi di costruzione di questo formato porta un ulteriore vantaggio ai promotori immobiliari che investono su queste strutture e nel giro di pochi anni, al ritorno del capitale investito, ne costruiscono degli altri e degli altri ancora, a volte molto vicini ad altri *stores* causando il precoce decadimento dei primi e un conseguente abbandono per fallimento. La serialità di queste strutture, permette che si condensino in ampie aggregazioni definite **power centers**, occupando aree da un minimo di 23.000 mq fino a oltre 100.000 mq di superficie commerciale, ricreando forti polarità periferiche grazie alla vasta offerta di prodotti venduti.

A seguito della prima *Great Recession* del 2008 i vecchi formati di vendita hanno iniziato a ricercare metodi più accattivanti per attrarre nuovamente i consumatori persi durante la crisi, imponendosi sul mercato con formati ancora più grandi e ritornando al formato *Open Air*²².

Il formato dell'*enclosed mall* fu quello più colpito dal cambiamento dei gusti dei consumatori e dall'avvento dell'*e-commerce*, perciò le grandi catene

²² Il formato *Open Air* è il formato più utilizzato fino al momento dell'invenzione dell'*enclosed mall*. L'obiettivo è quello di ricreare un ambiente urbano studiato *ad hoc* per permettere al visitatore di riconoscere i luoghi dello *shopping* presenti tra le *main street* della città. Il ritorno della tipologia *Open Air* permette di ampliare le dimensioni degli insediamenti commerciali, raggruppando più *department stores* lungo un unico percorso percorribile a piedi o in macchina su percorsi veicolari studiati appositamente. Inoltre, il posizionamento di parchi divertimento o a tema permette al visitatore di esser sottoposto a continui stimoli visivi e olfattivi che ne sollecitano l'interesse portandolo ad attraversare l'area più volte prima di andar via.

iniziarono a prediligere formati privi di una galleria commerciale coperta, ritornando a replicare l'ambiente urbano come negli anni precedenti al 1956. La vendita al dettaglio non diviene più l'unica ragione per cui recarsi nell'area commerciale, ma l'offerta viene ampliata al mercato della ristorazione e del *food*, nuove aree permettono al visitatore di fare una sosta durante il pranzo o la cena oppure provare nuovi tipi di cucina senza doversi spostare dal centro commerciale. Anche il tema dell'intrattenimento vede la sua comparsa in questo periodo dove per

intrattenere i consumatori vengono costruiti cinema, sale giochi, teatri, parchi a tema e *roller-coaster*, dando alla luce *Outlet stores*²³, *Entertainment Centers*, *Theme/Festival Centers*²⁴ e per ultimi i *Lifestyle Centers*²⁵.

23 Si tratta di complessi che raggruppano *department stores* di grandi marchi di lusso, i quali propongono prodotti a prezzi fortemente ribassati rivolgendosi ad una fascia di mercato più popolare.

24 Entrambi gli addensamenti si concentrano sul tema dell'intrattenimento, riferendosi nel caso dei parchi a tema a turisti e a consumatori occasionali.

25 Si tratta di complessi commerciali dediti ad attività all'intrattenimento e alla ristorazione, molto apprezzati dai consumatori in quanto raggruppano grandi catene internazionali e grandi marchi, ricreando un ambiente esclusivo e privilegiato.



U.S. SHOPPING CENTER CLASSIFICATION AND CHARACTERISTICS.

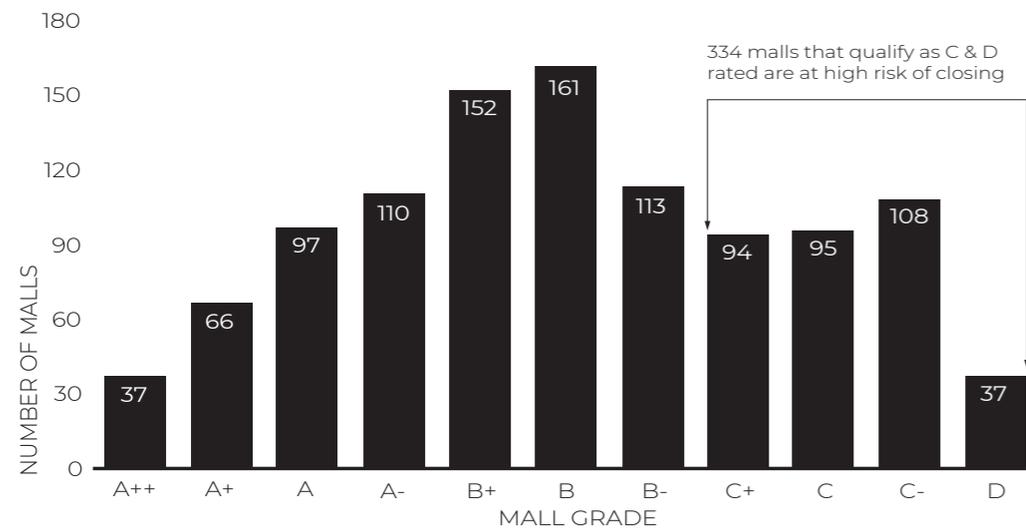
Type of Shopping Center	Numero centri	GLA Totale [mq]	Dimensioni Medie [mq]	N° Anchor	Anchor GLA	Trade Area
SUPER REGIONAL MALL	620	72 milioni	116 mila	3+	50 - 70%	8-40 km
REGIONAL MALL	600	32 milioni	54 mila	2+	50 - 70%	8-24 km
COMMUNITY CENTER	9776	179 milioni	18 mila	2+	40 - 60%	4-10 km
NEIGHBORHOOD CENTER	32588	217 milioni	2 mila	1+	30 - 50%	4 km
STRIP MALL	68936	84 milioni	6 mila	0	0%	< 2km
General Purpose Center	112512					
POWER CENTER	2258	92 milioni	40 mila	3+	70 - 90%	8-16 km
LIFESTYLE	491	15 milioni	31 mila	0/2	0 - 50%	13-20 km
FACTORY OUTLET	367	8 milioni	22 mila	0	0%	40-120 km
THEME/FESTIVAL	159	2 milioni	13 mila	0	0%	40-120 km

115857 705 milioni Total Industry: General + Specialized Purpose Center

2.2 Gli effetti di un mercato saturo

Percorrendo in auto le principali autostrade delle città americane è molto probabile imbattersi in strutture commerciali inutilizzate o sottoutilizzate. Gli effetti di uno stile di vita iper-moderno e la necessità di velocizzare le proprie attività quotidiane generano sempre più rapidamente prodotti che in poco tempo risultano superati ed obsoleti, questo risultato dà origine a luoghi inesistenti, privi di relazioni che giacciono abbandonati su distese spianate come cattedrali in rovina. Nell'attesa che queste strutture vengano demolite o sostituite con altre più contemporanee il loro ricordo tenderà ad affievolirsi, fino a quando qualche notiziario locale non ne annuncerà la demolizione per

MALL ACROSS AMERICA ARE AT RISK OF CLOSING
 FONTE: Green Street Advisors



Co-Star stima che circa un quarto dei mall negli stati uniti o circa 310 dei 1300 Shopping mall presenti ad oggi rischia di perdere il principale anchor store e quindi fallire nei prossimi anni.

Fonte: PETERSON H., *Dying Shopping Malls are Wreaking havoc on suburban America*, Business Insider, www.businessinsider.com, 5 Marzo 2017.

poi finalmente dissolversi per sempre.¹

Il Randal Park Mall in Ohio, come molti altri, ha subito questo lento declino fino alla sua demolizione. Lo Shopping Mall aperto nel 1976 è stato uno dei più grandi centri commerciali al mondo (anche se per un breve periodo). Nel 2000 però la percentuale di vacancy era del 92%, così il 12 Marzo 2009 venne chiuso per fallimento fino a Giugno 2017 quando Amazon decise di rilevare l'intera area e demolirlo, per costruire un fulfillment center di circa 80000 mq portando nell'area 2000 assunzioni a tempo indeterminato, ma quali cause hanno condotto i centri commerciali verso questa dipartita?²

La crisi immobiliare del 2008 non ha risparmiato di certo i centri commerciali, i quali hanno iniziato a soffrire di tassi di vacancy sempre più elevati. In quell'anno

RETAIL JOBS BROWTH BY STATE
 New England and rust-belt states in particular have struggled (January 2007 to September 2017)



Gli stati con le percentuali di decrescita maggiori come l'Ohio, il West Virginia, il Michigan o l'Illinois sono quelli tra i più colpiti dai tassi di decrescita dei lavoratori nel settore del retail. Infatti, questi stati, hanno fatto largo uso di politiche atte ad attrarre le maggiori catene nazionali per ottenere così nuovi posti di lavoro per le comunità circostanti, ma ad oggi proprio quelle politiche si sono rivelate soluzioni temporanee. Oggi stati come la Florida o il South Carolina hanno la più alta concentrazione di lavoratori nel settore del retail a basso-medio reddito, pari quasi al doppio alla media nazionale e ad oggi tutte queste persone potrebbero ritrovarsi senza uno stipendio minimo che si aggira intorno ai 21.000 \$ l'anno.

Fonte: TOWNSEND M., SURANE J., ORR E., CANNON C., *America's "Retail Apocalypse" is Really Just Beginning*, Bloomberg, www.bloomberg.com, 8 Novembre 2017.

la percentuale di questo valore si aggirava intorno ai 5,6% e in soli quattro anni, secondo lo studio condotto dai ricercatori di Reis.inc³, ha raggiunto quasi il doppio del suo valore, colpendo maggiormente i regional e i super-regional mall⁴. Soltanto un anno dopo la ricerca, nel 2012, circa 5.000 stores hanno programmato di chiudere le loro vetrine nei successivi cinque anni con l'obiettivo di generare gli stessi ricavi al mq del 2006⁵.

A tale fallimento non sono sfuggite neanche le più note catene di rivendita al dettaglio come Sears, la quale ha perso il 60% dei suoi punti vendita negli ultimi 6 anni, passando da un totale di 3.500 negozi nel 2011 a poco più di 1500 nel 2017. Nonostante l'enorme riduzione immobiliare atta a migliorare le vendite, i ricavi sono scesi del 13% e i tassi di vendita sono diminuiti del 10% in tutti gli stores della catena.⁶ Lo stesso destino è toccato a catene

1 ROSSO R., Centri commerciali: la morte dei mall, non luoghi in rovina e non luoghi del web, Il Fatto Quotidiano, www.ilfattoquotidiano.it, 19 Gennaio 2015.

2 BIRD J., The future of the shopping mall is nont about shopping, Forbes, www.forbes.com, 17 Giugno 2018.

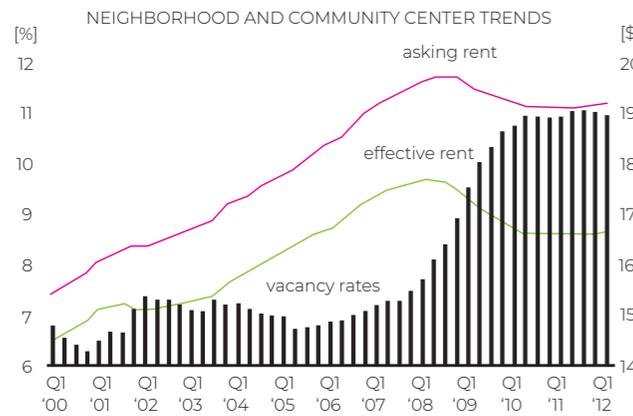
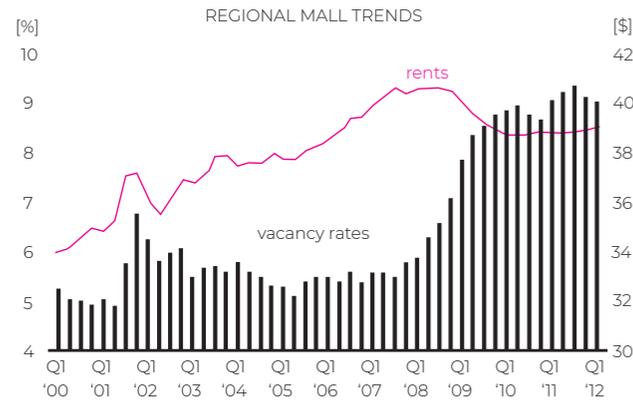
3 << We've seen malls at the highest vacancy rates since we've been tracking for the last 10 years >> dice Ryan Severino, economista senior della compagnia nel 2011. L'aumento di questa percentuale è influenzato maggiormente dalle clausole presenti nei contratti, le quali permettono ai tenants di lasciare il centro commerciale dopo il fallimento del maggior department store. Fonte: www.reis.com

4 MARTE J., 10 Things Shopping Malls won't tell you, MarketWatch, www.marketwatch.com, 26 Giugno 2011.

5 AIMAR F., Tutto sul demalling, una risposta alla dismissione dei centri. Teknoring, www.teknoring.com, 25 Maggio 2016.

6 PETERDON H., Sears is closing 150 stores - here's the full list, Business Insider, www.businessinsider.com, 4 Gennaio 2017.

come Macy's⁷ e JCPenney⁸ le quali hanno annunciato di chiudere rispettivamente 68 e 138 punti vendita soltanto nel 2017. Nel caso di JCPenney tale valore corrisponde al 14% dei punti vendita totali posseduti dalla società e al 5% delle vendite, un dato abbastanza incoraggiante per la società,



SOURCE: Reis Inc.

ma la complessità del sistema commerciale prevede la cooperazione di figure e soggetti molto diversi tra loro, tra questi, gli ultimi a subire le sorti di queste azioni immobiliari sono proprio le migliaia di lavoratori⁹ che operano in questo settore e gli enti locali o le città che ospitano determinate catene commerciali.

Soltanto nel mese di Marzo, a causa di queste manovre finanziarie più di 30.000 lavoratori hanno perso la loro posizione gravando sul sistema nazionale del *welfare* e i dati sono in continua crescita.

Per quanto concerne i comuni, il gettito fiscale derivante dalle strutture commerciali presenti entro i confini ammonta al 30% delle entrate totali¹⁰, questo vuol dire che quando un'ancora dichiara bancarotta, un negozio chiude o un centro commerciale fallisce, le entrate derivanti da quell'attività cessano di esistere interessando ulteriormente il bilancio pubblico della città¹¹.

A questi si aggiungono un conseguente degrado dell'area, un'inevitabile riduzione del valore dei terreni circostanti, un aumento

7 PETERSON H., Macy's is closing 68 stores - here's where they will shut down, Business Insider, www.businessinsider.com, 4 Gennaio 2017.

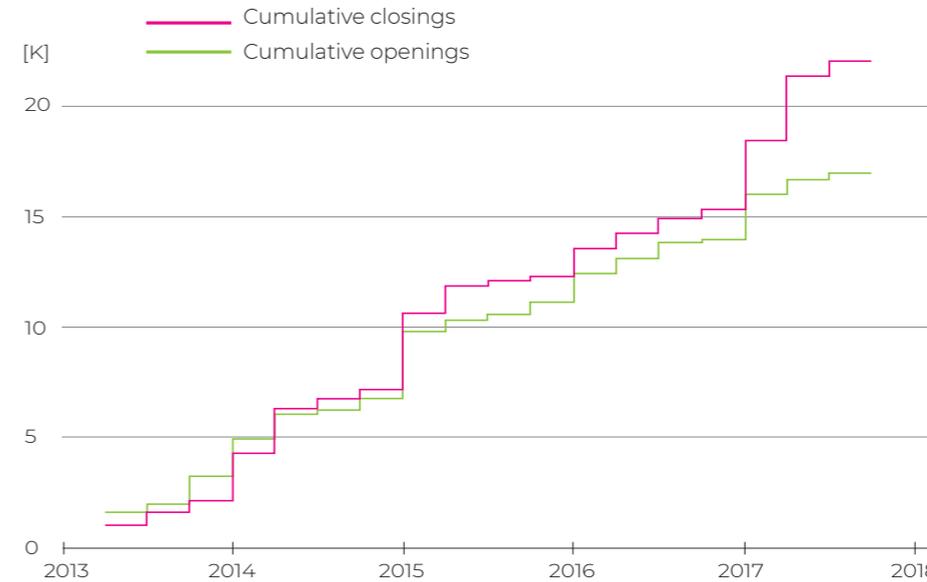
8 PETERSON H., JCPenney is closing 138 stores - see if your store is one of them, Business Insider, www.businessinsider.com, 17 Marzo, 2017.

9 GRAY N., How to survive a retail meltdown, CityLab, www.citylab.com, 30 Aprile 2017

10 www.census.gov

11 MARTE J., 10 Things Shopping Malls won't tell you, MarketWatch, www.marketwatch.com, 26 Giugno 2011.

ANNOUNCED STORE OPENINGS AND CLOSINGS
Excluding grocery stores and restaurants



Un report della nota compagnia CO-Star mostra come ci siano più di 200 Centri commerciali con superfici pari a 250.000 square feet con tassi di *vacancy* superiori al 35%, il loro fallimento è un destino inevitabile¹. Secondo la ricerca condotta da Green Street Advisor², il 10% dei 1.000 dei più grandi *regional* e *super regional mall* fallirà nei prossimi 10 anni.³

1 JORDAN J., The Dearth of the American Shopping Mall, CityLab, www.citylab.com, 26 Dicembre 2012.

2 www.greenstreetadvisors.com

3 BIRD J., Zombie Malls: When retail loses relevance, Inside Retail, www.insideretail.com, 11 Marzo 2012.

della criminalità¹², atti vandalici a discapito dell'edificio e il derivato consumo di suolo della struttura e dei parcheggi.

Il 2017, come previsto, apre le porte a nuovi fallimenti e liquidazioni: RadioShack dichiara bancarotta e sposterà i suoi acquisti solamente sulla sua piattaforma online, Sports Authority, Payless, Lululemon, Urban Outfitters chiudono i loro *store*, fino ad arrivare al noto brand Ralph Lauren che annuncia la chiusura del suo iconico *store* sulla *Fifth Avenue*¹³.

Malgrado le chiusure e i fallimenti, l'industria

del Retail ha annunciato più di 3.000 aperture solo nel primo quadrimestre del 2017 contro le 6.800 chiusure notificate nello stesso periodo.¹⁴ L'apocalisse¹⁵ del *retail* sembrerebbe un fenomeno tutt'altro che semplice da spiegare, esso infatti ha un comportamento totalmente anomalo rispetto alle analisi condotte sull'economia americana: i tassi sono in continua crescita dalla fine della crisi nel 2009, la disoccupazione è a minimi storici e i salari dei lavoratori sono cresciuti aumentando la capacità di acquisto delle famiglie a medio-basso reddito. Tutti questi fattori sono sinonimi di una possibile

12 La chiusura di un centro commerciale è un processo che potrebbe protrarsi per diversi anni, proprio per questo la riduzione del flusso dei clienti aumenta le probabilità che all'interno del centro o nell'area limitrofa aumenti il tasso di criminalità peggiorando ulteriormente le condizioni delle comunità circostanti.

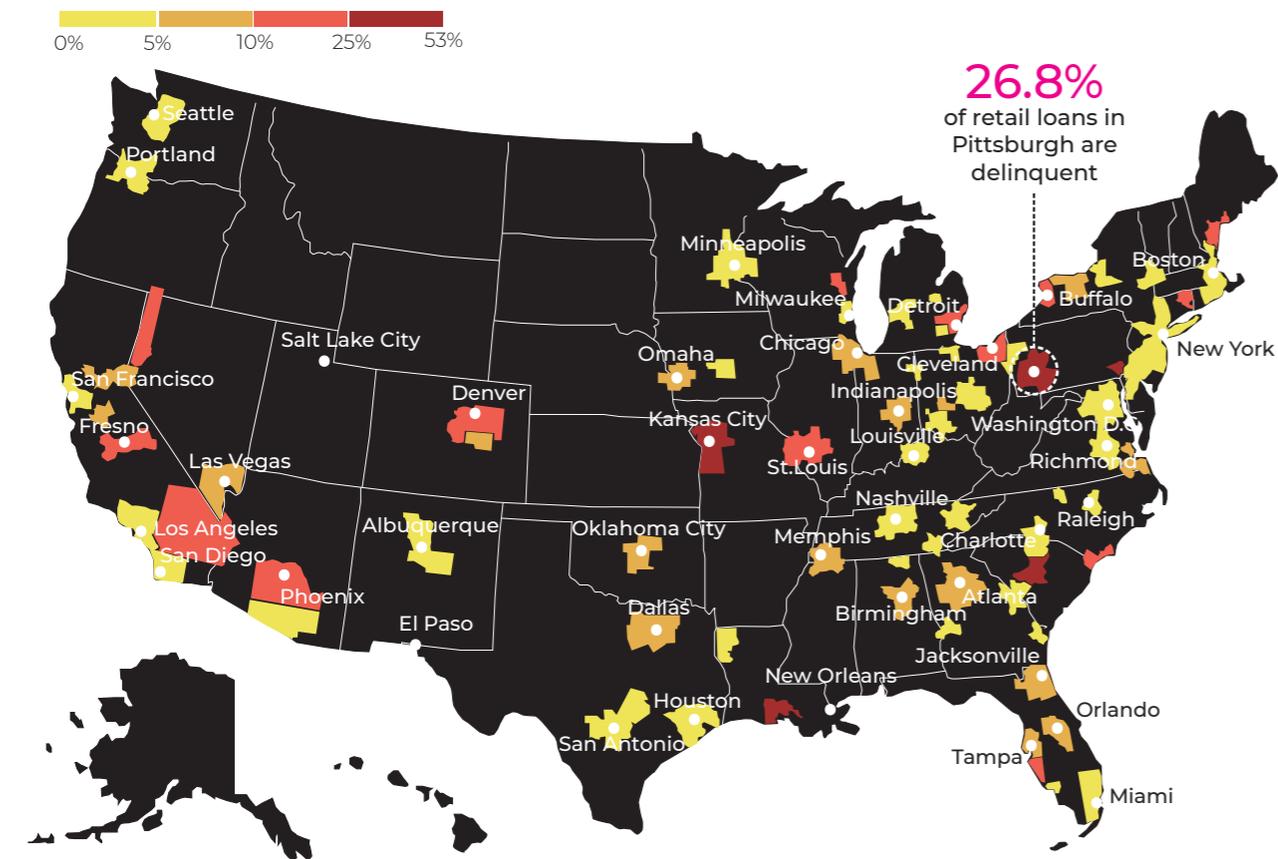
PETERSON H., Dying Shopping Malls are Wreaking havoc on suburban America, Business Insider, www.businessinsider.com, 5 Marzo 2017.

13 DEREK T., What in the World is Causing the Retail Meltdown of 2017?, The Atlantic, www.theatlantic.com, 10 Aprile 2017.

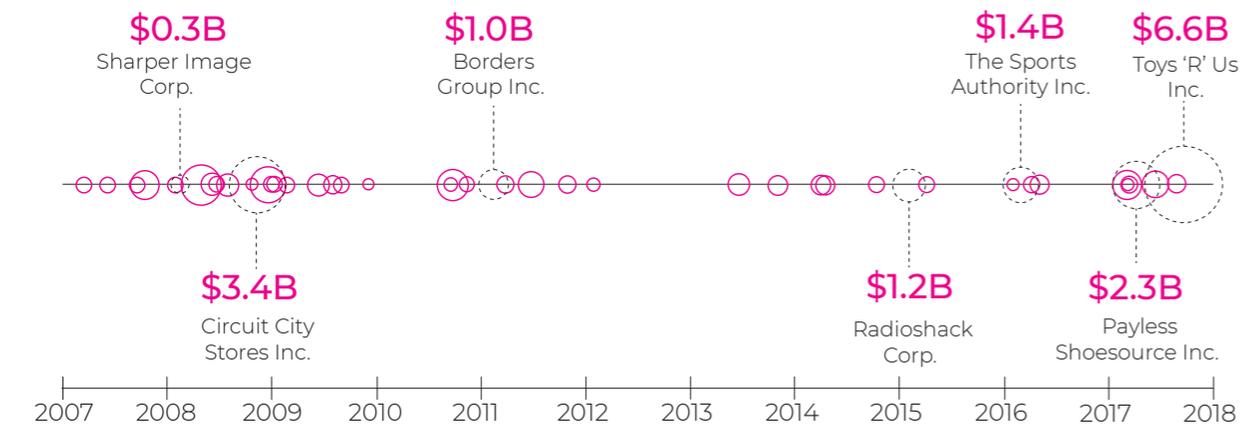
14 TOWNSEND M., SURANE J., ORR E., CANNON C., America's "Retail Apocalypse" is Really Just Beginning, Bloomberg, www.bloomberg.com, 8 Novembre 2017.

15 BOTTARELLI M., A guardare il 2018 l'apocalisse del retail era una bufala. Ma i segnali dicono che sta arrivando. Stavolta per davvero, e non è da sola, Business Insider, www.businessinsider.com, 21 Novembre 2019.

LATE PAYERS
Percent of retail real estate loans that are delinquent by metro area, as of September 2017



YET STORES ARE GOING OUT OF BUSINESS
Retail bankruptcies with assets over \$100 million, sized by assets
Fonte: www.bloomberg.com



crescita degli *store brick and mortar*, ma allora come è possibile che l'avvento dell'e-commerce abbia sconvolto totalmente un'industria in continua ascesa da più di 50 anni?

Uno dei principali fattori, che spesso non viene citato in molte interviste o articoli inerenti al tema del retail, è proprio il debito in continua crescita dei prestiti ottenuti dalle banche nazionali o dagli investitori in favore della grande distribuzione. Le ragioni di quest'ultimi vanno ricercate nelle operazioni a leva finanziaria¹⁶ guidate da compagnie private a carico delle principali catene nazionali.

ECCO ALCUNI ESEMPI DI FALLIMENTI:

- 500 Blockbusters, (chiusi per bancarotta)
- 600 Fashion Bug Store
- 180 Abercrombie & Fitch
- 100 Family Dollar Stores
- 100 The Gap stores
- 100 Sears
- 50 Best Buy

Fonte: SPRAGUE M., The Era of Big Box Retail Dominance is Coming to an End, Bloomberg, www.bloomberg.com, 2 Novembre 2012.

Tutti questi finanziamenti hanno iniziato a gravare sui bilanci dei principali rivenditori, i quali hanno rifinanziato il debito in continua crescita anno dopo anno, ma allo stesso tempo ritrovandosi con entrate minori a causa delle continue perdite favorite dal cambio generazionale, dai rinnovati gusti dei consumatori e dall'avvento di rivenditori online che hanno rubato sempre più terreno al mercato, come nel caso di Toys "R" Us¹⁷.

Il termine online non ha fatto altro che aggravare il quadro globale spostando azionisti e investitori su operazioni in favore di rivenditori su piattaforma, stringendo in una morsa gli *store* fisici in difficoltà.

A facilitare l'accesso ai prestiti sono stati i tassi di interesse ai minimi storici, proprio grazie al capitale inserito dalla *Federal Reserve* nell'economia americana dopo la crisi finanziaria.

Questa operazione ha reso più attraenti gli investimenti più rischiosi e ha aumentato il rendimento che ne deriva, nel 2017 l'ammontare dei prestiti ad alto rendimento maturato era di 100 milioni di dollari, nel 2018 era pari a 1,9 miliardi per poi salire fino a 5 miliardi di dollari nel 2019¹⁸. Tale valore potrebbe persino crescere nei prossimi anni, al pari della domanda per i rifinanziamenti, scontrandosi inevitabilmente con una contrattura del credito messo a disposizione sul mercato dalla banca centrale degli Stati

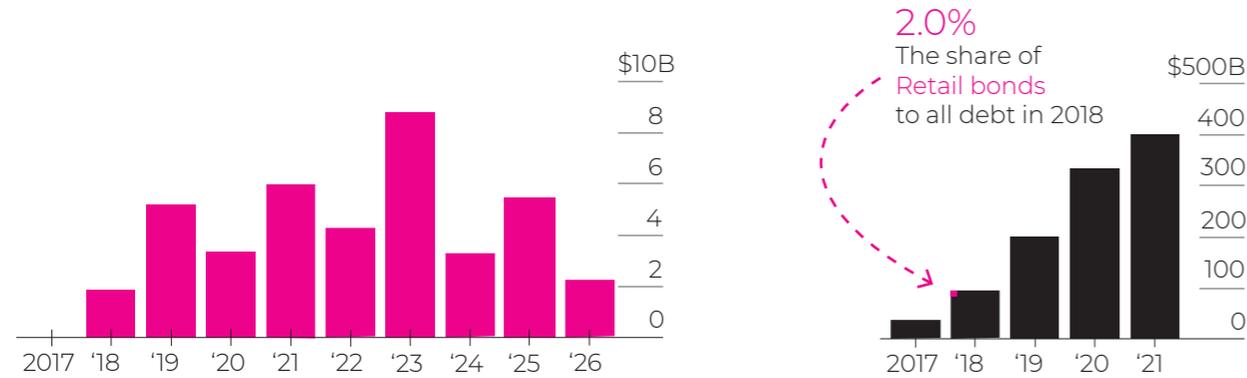
16 Attraverso l'utilizzo della leva finanziaria (o "leverage") un soggetto ha la possibilità di acquistare o vendere attività finanziarie per un ammontare superiore al capitale posseduto e, conseguentemente, di beneficiare di un rendimento potenziale maggiore rispetto a quello derivante da un investimento diretto nel sottostante e, di converso, di esporsi al rischio di perdite molto significative.
Fonte: www.consob.it

17 Toys "R" Us è stata una catena di negozi al dettaglio dedicata alla distribuzione dei giocattoli o prodotti per i bambini. È stata fondata da Charles Lazarus a Wayne nel New Jersey. Dalla fine del 2017 ha dichiarato bancarotta a causa dei troppi debiti accumulati pari a 7 miliardi di dollari

18 www.bloomberg.com

RISKY RETAIL DEBT TO MATURE AS CREDIT MARKET TIGHTENS

Retail bonds are a small part of the high-yield debt maturing across all industries
Fonte: Fitch Ratings (Retail bonds), Moody's Investors Services (All industries Debt)



Uniti¹⁹ che sta operando proprio sull'aumento dei tassi di finanziamento. Se questo circolo non inizierà a rallentare al più presto, milioni di americani rischieranno di ritrovarsi senza lavoro danneggiando le basi fiscali locali, azionisti e gli investitori perderanno azioni, obbligazioni e immobili, provocando una bolla immobiliare che potrebbe danneggiare l'intera economia nazionale.

Ora più che mai l'era dei *big-box* sembra terminata in favore di superfici commerciali minorieprodotti sempre più esclusivi. A subire maggiormente il declino del settore sono state tutte quelle aziende di abbigliamento o di elettronica, così per ridurre le perdite Macy's, Sears Holdings Corp. e JCPenney Co hanno chiuso 550 grandi magazzini per un totale di 4 milioni di mq, pari a circa la metà di tutti i loro punti vendita. La diminuzione dei tassi di vendita sembra però non aver colpito, le grandi catene di ristoranti o i rivenditori

legati alla *food-experience*. Il cambio dei gusti dei consumatori, ormai stanchi e annoiati dai soliti *big box*, genera nuove ricerche e ispirazioni fortemente legate alla moda e all'esperienza social.

Apparire è la nuova parola d'ordine e lo standard di valutazione dei nuovi *store* sembra esser fortemente legato al numero di *like* ottenuti dalle foto postate dei clienti e dalla loro visibilità. Come anticipato precedentemente le cause economiche non sembrano essere le sole ad influire sui tassi di vendita, proviamo ad analizzare meglio come il commercio *online* stia realmente trasformando questo settore. L'ascesa dell'*e-commerce* sembrerebbe un *trend* in continua crescita da più di 10 anni, alterando il modo in cui i consumatori si interfacciano alle scelte durante l'acquisto²⁰. Uno delle ultime abitudini adottate dalla maggior parte dei clienti sembrerebbe proprio

¹⁹ www.federalreserve.gov

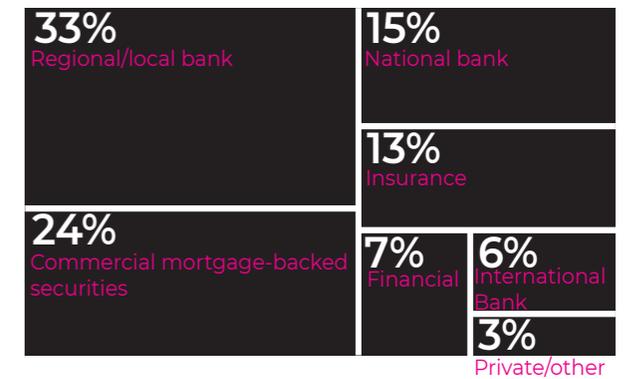
²⁰ Il 54% dei consumatori spiega che una delle principali ragioni per cui preferisce gli acquisti *online*, è la possibilità di avere un catalogo di prodotti sempre a disposizione, accessibile 24 ore su 24 e sette giorni su sette, terminando i propri acquisti anche ne cuore della notte.

quella dello *Showrooming*²¹: si tratta di un comportamento naturale per ogni utente ormai abituato agli acquisti *online* e consiste nel paragonare i prezzi di qualsiasi oggetto reperibile negli *store Brick and Mortar* con quelli presenti sui rivenditori online. Il prezzo più conveniente condiziona le opzioni d'acquisto del consumatore e ammesso che il rivenditore online sia certificato o per lo meno recensito, quest'ultimo sarà in grado di garantire il prezzo minore e l'utente ordinerà il prodotto direttamente dalla propria scrivania dopo averlo meticolosamente controllato negli *store* fisici.

Sembra non sia così strano se presso qualche negozio Nike troviamo persone dedite a provare delle calzature per poi non acquistarle, ma giunti a casa e determinata la taglia più comoda le ordineranno direttamente dal loro laptop. L'acquisto di libri, abbigliamento, elettronica e attrezzatura per lo sporto sembra esser stato totalmente rivoluzionato da questo settore, garantendo un'esperienza d'acquisto accessibile a quasi tutta la popolazione mondiale, tutelando maggiormente il consumatore e ponendolo al centro di una nuova economia²². Amazon²³ ha dato vita ad un sistema di vendita *online* incentrato totalmente sui suoi clienti, garantendo politiche di reso e sostituzione

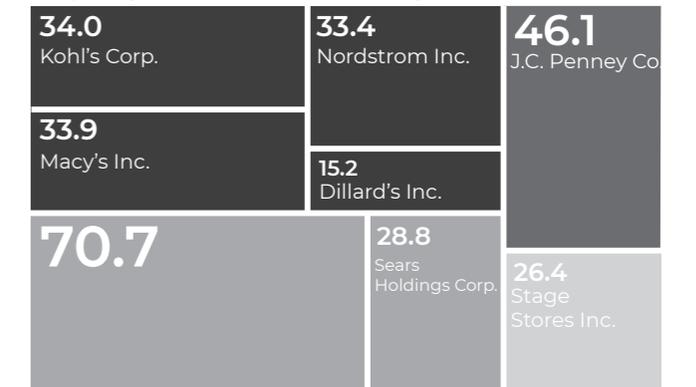
COMPOSITION OF RETAIL REAL ESTATE LEADERS

Exposure skews toward smaller banks
Fonte: Retail Capital Analytics



MOST RECENT LONG-TERM DEBT TO TOTAL ASSETS RATIO

Even the stable department stores are billions in debt



Secondo una ricerca condotta da Moody's anche le migliori compagnie quotate in borsa e con rapporti di vendita ancora proficui potrebbero trovarsi in difficoltà nei prossimi anni, fronteggiando un debito fiscale pari a 24 miliardi di Dollari.

Fonte: TOWNSEND M., SURANE J., ORR E., CANNON C., America's "Retail Apocalypse" is Really Just Beginning, Bloomberg, www.bloomberg.com, 8 Novembre 2017.

²¹ Lo *showrooming* prevede che i consumatori prima visitino un negozio per toccare con mano il prodotto e poi acquistino *online*. In questo caso lo *store* viene utilizzato come se fosse, appunto, uno *showroom*, uno spazio espositivo nel quale essi si recano per chiedere tutte le informazioni di cui hanno bisogno e toccare il prodotto. Questa modalità di acquisto potrebbe consentire loro di ricevere comodamente il prodotto a casa o di trovare un prezzo più vantaggioso oppure, ancora, di poter effettuare con più facilità un reso in caso di ripensamento.
Fonte: www.insidemarketing.it

²² L'avvento dei rivenditori *online* è sicuramente legato alla crescita esponenziale di internet il quale ha permesso enormi passi, diventando *user friendly* e migliorando in termini di sicurezza. Uno di questi *step* che ha aiutato questo settore è di certo lo sviluppo del *SSL Security Protocol* del 1990.

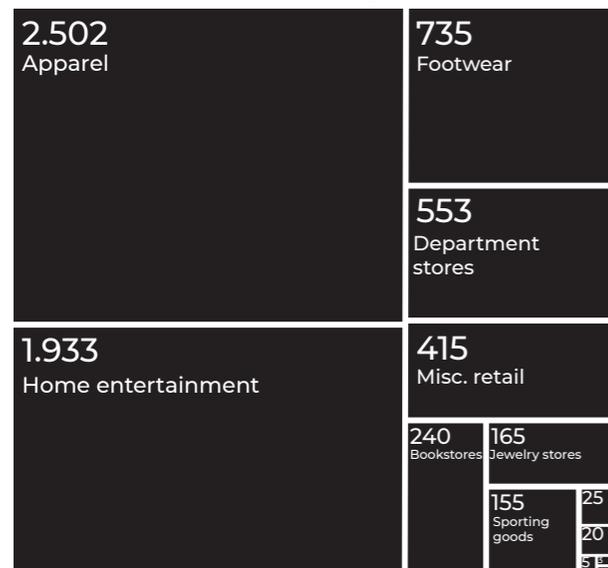
PETERSON H., Dying Shopping Malls are Wreaking havoc on suburban America, Business Insider, www.businessinsider.com, 5 Marzo 2017.

²³ Nasce nel 1995 come rivenditore online di libri, in poco più di vent'anni raggiunge vendite pari a 10 miliardi di dollari, diventando uno dei *premium reseller* online e ampliando il suo bacino di articoli come un enorme *big box* virtuale.

del prodotto tra le migliori al mondo, non è un caso se il 50% dei proprietari di una casa in America siano membri Amazon Prime²⁴. Nonostante tutto, non è tutto oro quel che luccica, infatti, dai propri utenti Amazon riesce a reperire tutte le informazioni che gli servono per indicizzare i prezzi di determinati

CLOTHING STORES AND ENTERTAINMENT CHAINS LEAD STORE CLOSING SURGE Q1-Q3 2017 DATA

6.752 announced store closings



25 Variety stores 5 Drug stores
20 Home furnishings 3 Wholesale clubs

Fonte: Real Capital Analytics

articoli piuttosto che altri, oppure scegliere quali sponsorizzare maggiormente. Grazie all' algoritmo integrato nel suo sito, esso riesce a tener traccia di tutti i prodotti presenti nelle liste dei suoi clienti, su quali si sono soffermati per più di un'istante, quali hanno confrontato e infine quali hanno acquistato.

Tutto ciò permette ad Amazon di conoscere i suoi clienti, fidelizzandoli e inducendoli ad acquisti non sempre consapevoli con pubblicità e *pop-up*. Da questa politica, apparentemente molto aggressiva, potrebbero dipendere le sorti²⁵ degli *store* fisici i quali, se vorranno competere con i rivenditori *online* in un futuro prossimo, dovranno abbandonare sistemi di vendita ormai obsoleti, per abbracciarne di nuovi mixando le nuove tecniche online²⁶ con le loro²⁷.

Nel 2018 le vendite degli *store* fisici hanno raggiunto tassi pari al 3,7% mentre quelle dell'*e-commerce* sono salite²⁸ del 15%, nonostante ciò sembrerebbe che le abitudini del 75% consumatori americani siano fortemente legate allo shopping fisico, visitando un Mall almeno una volta al mese e preferendo ai prezzi vantaggiosi l'esperienza²⁹ che la galleria commerciale fornisce storicamente fin dalla prima metà

24 GRAY N., How to survive a retail meltdown, CityLab, www.citylab.com, 30 Aprile 2017

25 In soli sei anni tra il 2010 e il 2016 le vendite di Amazon sono passate da 16 miliardi di dollari a 80 miliardi mentre nel 2016 Sears fatturava circa 22 miliardi.

DEREK T., What in the World is Causing the Retail Meltdown of 2017?, The Atlantic, ww.theatlantic.com, 10 Aprile 2017.

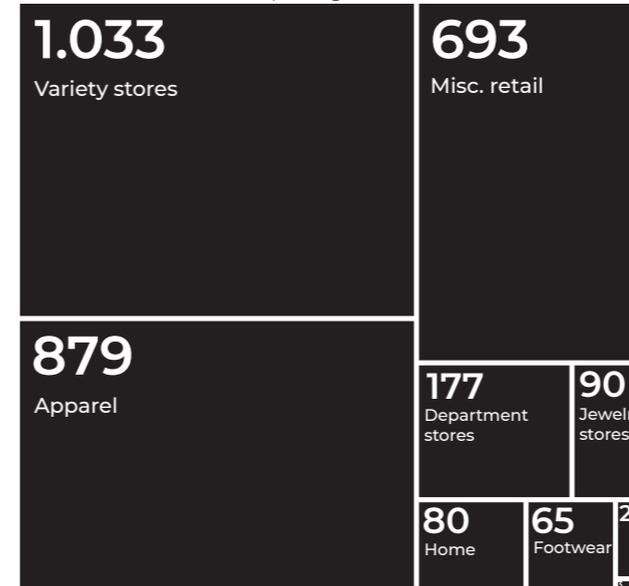
26 SPRAGUE M., The Era of Big Box Retail Dominance is Coming to an End, Bloomberg, www.bloomberg.com, 2 Novembre 2012.

27 Nel 2019 il 77% dei consumatori era in possesso di uno *smartphone*, questo vuol dire non solo che attraverso di esso sono in grado di compiere acquisti in maniera semplice e veloce, ma permette loro di paragonare prezzi e prodotti in un istante. Proprio per questo se gli *store* fisici vorranno trovare vantaggio dalla rete dovranno assicurarsi di possedere almeno un sito internet che mostri i prodotti venduti e che possibilmente tale sito sia ottimizzato per l'utilizzo da *smartphone*.

28 Nel 2000 circa il 22% dei consumatori faceva acquisti online, oggi tale valore è salito a quasi l'80% portando a soffrire di gravi conseguenze tutti quei negozi che non sono riusciti a predisporre di una piattaforma online nell'immediato.

29 L'esperienza del centro commerciale è un'esperienza condivisa dove l'81% dei consumatori compie acquisti in compagnia.

3.044 announced store openings

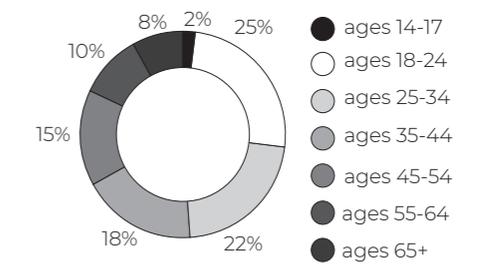


24 Sporting goods 3 Home Entertainment

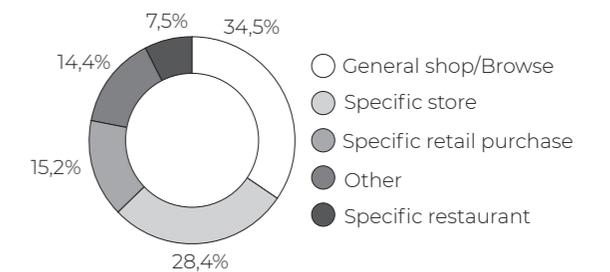
Fonte: ICSC Research Team and PNC Real Estate Research

SHOPPER CHARACTERISTICS

Percent total mall shoppers by age



Primary purpose of mall visit



Daniel Hurwitz presidente e CEO di DDR osserva:

"I don't Think we're overbuilt, i think we're under-demolished"

del ventesimo³⁰ secolo. Indotti ancora ad acquisti impulsivi determinati dal Gruen Transfer che questo spazio riesce ancora a fornire³¹, tra le principali ragioni di visita il 74% preferisce uno *store* fisico proprio grazie

alla possibilità di provare accessori e vestiti direttamente sul posto, il 55% è fortemente legato all'esperienza³² che è possibile vivere al suo interno mentre il 49% alla varietà dei negozi tutti racchiusi in un unico spazio, portando gli *store brick and mortar* a detenere circa l'80% delle vendite globali tra il 2015 e il 2021³³.

Analizzando questi ultimi dati è possibile intuire le strategie di *marketing* adottate dalle principali catene nazionali, ecco perché nonostante il fallimento, la demolizione, il calo delle vendite e dei tassi di profitto, aziende come Walmart, Target, Sears e JCPenney stanno continuando ad aprire nuovi negozi o acquistare nuovi impianti commerciali accumulando milioni di mq di *GLA*.

30 Lo *shopping mall* rimane ancora il terzo luogo più frequentato dagli americani dopo la casa e il lavoro, proprio come accadeva storicamente

31 L'81% dei consumatori compie una media di almeno un acquisto per ogni viaggio compiuto verso un centro commerciale

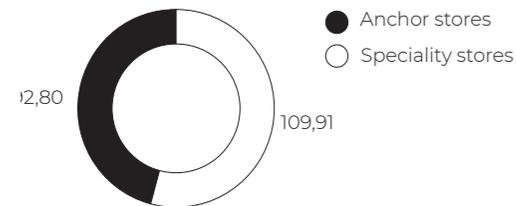
32 JCDecaux, The Mall Phenomenon, www.jcdecaux.com, 2016.

33 MEYER S., The History and Evolution of Retail Stores: From Mom and Pop to Online Shops, BigCommerce, www.bigcommerce.com, 12 Maggio 2018.

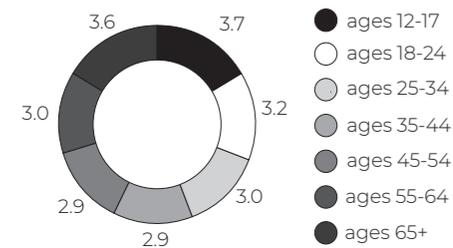
AVERAGE TIME SPENT SHOPPING (MINUTES)



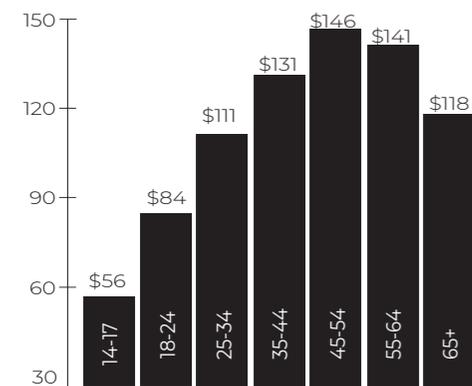
AVERAGE MONEY SPENT PER VISIT (\$)



MONTHLY SHOPPING FREQUENCY BY AGE (TIMES)



SHOPPER CHARACTERISTICS
Average expenditure per trip by age (\$)



TOP 10 RETAILERS 2018

1. Walmart	\$374.80
2. The Kroger Co.	\$115.89
3. Amazon	\$102.96
4. Costco	\$93.08
5. The Home Depot	\$91.91
6. Walgreens Boots Alliance	\$82.75
7. CVS Health Corporation	\$79.54
8. Target	\$71.88
9. Lowe's Companies	\$63.13
10. Albertons Companies.	\$59.72

TOP 10 RETAILERS 2019

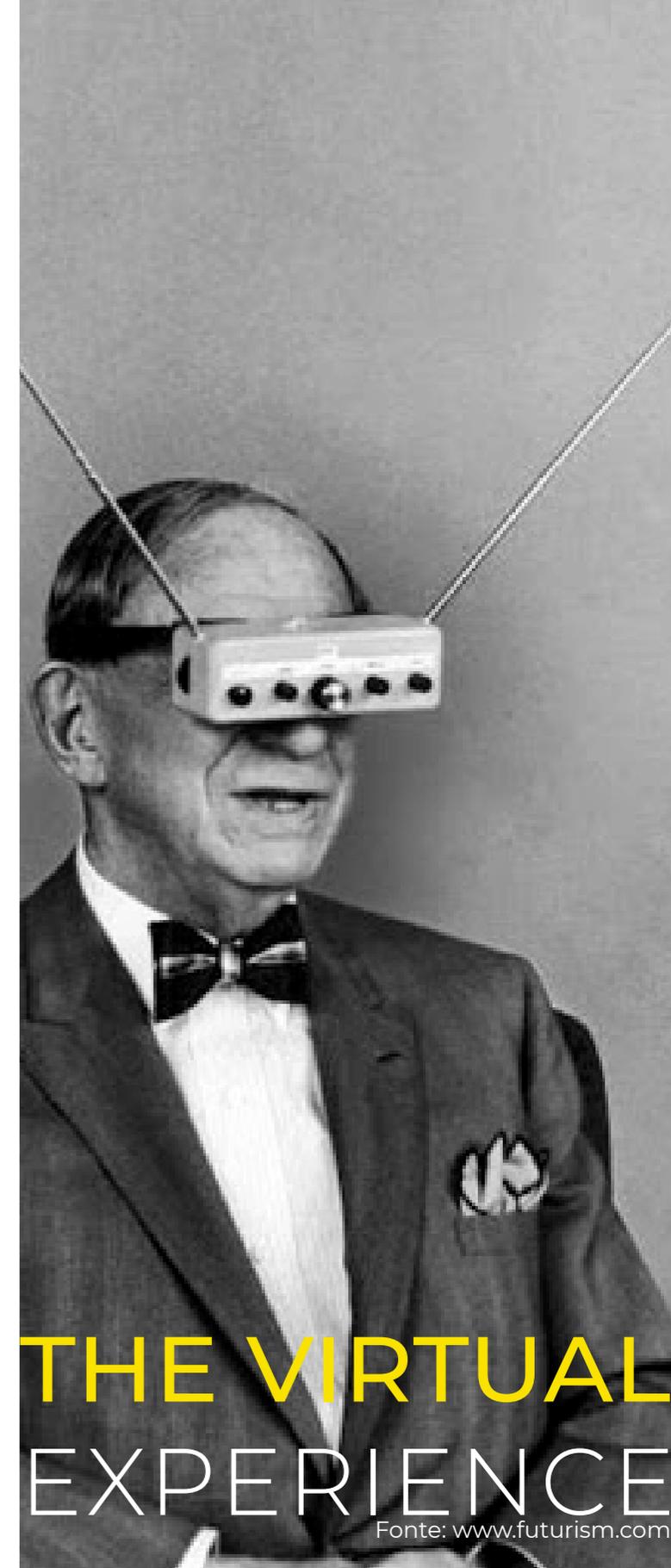
1. Walmart	\$387.66
2. Amazon	\$120.93
3. The Kroger Co.	\$119.70
4. Costco	\$101.43
5. Walgreens Boots Alliance.	\$98.39
6. The Home Depot	\$97.27
7. CVS Health Corporation	\$83.79
8. Target	\$74.48
9. Lowe's Companies	\$64.09
10. Albertons Companies.	\$59.71

Questo è uno dei motivi per cui al primo posto nella Top 100 *Retailers* del 2019 stilata dal *National Retail Federation* troviamo al primo posto Walmart, con un totale vendite pari a 387,66 miliardi di dollari³⁴. Anche se dai dati analizzati Amazon rimane ancora al secondo posto, risulta necessario ripensare le strategie di *marketing* utilizzate dalle catene nazionali, riducendo il *gap* che li separa da Amazon e incentivando nuove piattaforme online che garantiscano nuove esperienze di consumo, fidelizzando la clientela attraverso proposte *omnichannel*. Le strutture utilizzate fino ad ora devono essere ripensate scalando la loro dimensione e riadattando tale formato ad un'economia dinamica sul fronte urbano, ragionando in termini di accessibilità ed esperienze di alta qualità. L'utilizzo di piattaforme online potrebbe essere d'aiuto per la realizzazione di nuove strutture dove la dimensione della superficie è ridotta al minimo garantendo l'acquisto attraverso il web e permettendo ai consumatori di provare e toccare con mano i prodotti³⁵.

34 SCHULZ D.P., 2018 Tom 100 Retailers, NRF, www.nfr.com, 28 Giugno 2018.

SCHULZ D.P., 2019 Tom 100 Retailers, NRF, www.nfr.com, 8 Luglio 2019.

35 Compagnie come Bebe e Bonobos, stanno sviluppando nuove tecniche di rivendita dove lo *store* fisico viene utilizzato come uno showroom e tutte gli acquisti possono essere completati online oppure direttamente in negozio e ricevere a casa il prodotto entro un'ora dall'acquisto.



THE VIRTUAL
EXPERIENCE

Fonte: www.futurism.com

2.3 Deadmall

La dismissione commerciale o *demalling* è un termine che sempre più rapidamente è entrato a far parte del linguaggio comune ed oggi sembra essere un vero e proprio problema in termini di progettazione e sviluppo sostenibile.

Le cause denunciate nel paragrafo precedente, hanno determinato un nuovo tema su cui concentrarsi e impedire ai siti commerciali realizzati fino ad oggi di trasformarsi in *deadmall* o *ghostboxes*. Tale fenomeno ha iniziato ad esser documentato all'inizio del XXI secolo, quando nel 2001 la *PricewaterhouseCoopers* e il *Congress for the New Urbanism* hanno iniziato ad interessarsi alle condizioni di tutti gli *shopping mall* presenti sul territorio americano. Il censimento condotto ha permesso di identificare quattro categorie: *Greyfield*, *Vulnerable*, *Viabile* e *Healthy*¹.

La suddivisione ha ripreso in parte i termini di classificazione utilizzati dagli operatori commerciali per identificare il volume di vendite generato da ogni mall rapportato in termini di superficie. Le classi usate dagli operatori suddividono i mall dominanti, o comunque con il volume di vendite maggiore, secondo

uno schema alfabetico², differenziandoli da quelli minori o dai competitors. A tali suddivisioni vengono in seguito aggiunti valori correttivi che tengono conto della localizzazione, dell'accessibilità, del bacino di utenza, della presenza di ancore commerciali e se queste eventualmente sono fallite e, infine, della percentuale di *vacancy*.

L'identificazione del tasso di vendite garantiva l'accesso ad una determinata classe A+, A, B+, B, C+, C e D³: ciò ha permesso di individuare sia una percentuale di mall prossima al 7% già trasformata in *greyfield*⁴ e che più del 12% dei centri commerciali lo sarebbe diventata negli anni successivi.

A soffrire maggiormente di un precoce decadimento sono proprio tutti quei mall costruiti prima degli anni '80, diventando antagonisti in un mercato che vide l'esplosione della tipologia dei *big box*. La forte rivalità e obsolescenza programmata⁵ da parte delle catene nazionali ha contribuito alla propagazione dei *greyfield*, i quali trovano più vantaggioso costruire un nuovo edificio non molto distante dal primo piuttosto che rinnovare o migliorare le condizioni del precedente.

1 Congress for the New Urbanism (CNU), PricewaterhouseCoopers (PwC), Greyfield regional mall study, www.cnu.org, Gennaio 2001.

2 Secondo lo studio condotto dal *Green Street Advisor* del 2012 tutti mall con un tasso di vendita inferiore a quello della classe C sono in procinto di chiudere o comunque significativamente in crisi. Inoltre, lo studio ha permesso di identificare una media nazionale lungo il valore di 391 dollari a ft².

3 Il rapporto \$/ft² permetteva l'accesso ad una determinata classe, questo valore era maggiore di 400 dollari per la classe A+, dai 300 ai 399 per la classe A, da 250 a 299 dollari per la B+, da 200 a 249 per la B e infine le ultime tre comprendevano un guadagno inferiore ai 199 dollari su ft².

4 Un *greyfield* può raggiungere tassi di *vacancy* prossime all'80% prima di chiudere definitivamente

5 L'obsolescenza programmata è una strategia di espansione utilizzata da diverse catene commerciali. L'obiettivo è quello di eliminare la concorrenza in una determinata area aprendo dei *big-box* in un'area specifica, per poi lasciarli morire dopo cinque anni sostituendoli con un *supercenter*, concentrando tutte le vendite in un unico punto. Questo atteggiamento risulta molto dannoso sia per i rivali della catena che si ritrovano senza utenza e perciò in declino e soprattutto per le comunità locali, le quali si ritrovano circondati da *deadmall* o da centri obsolescenti.





Fotografo: Seph Lawless - Abandoned Mall
Fonte: www.sephlawless.com

Nel Minnesota, più precisamente nella periferia suburbana di Minneapolis un centro Walmart è rimasto in disuso per quasi vent'anni proprio a causa di politiche di tutela privata da parte della catena. Il contratto di vendita, infatti, impediva a chiunque avesse accettato di acquistare la struttura di insediare destinazioni d'uso commerciali, impedendo quindi alla concorrenza di acquistare l'edificio e riportarlo a regime. Politiche come queste, impediscono un rapido ripensamento dei centri commerciali come nuovi poli attrattivi o l'insediamento di nuove destinazioni d'uso.

Ad aggravare tale situazione e a discapito di operatori immobiliari intenti ad attivare in qualche modo queste trasformazioni vi è l'impossibilità di identificare un sito dismesso o la sua localizzazione dopo il suo fallimento, paradossalmente sui siti delle catene proprietarie del bene non vi è la possibilità di individuare quali siano falliti oppure stiano per farlo. Probabilmente a causa di strategie di mercato questi dati vengono nascosti o comunque non esposti alla concorrenza rendendo molto difficile identificare tali luoghi. A livello locale, però, molti cittadini privati si sono attivati avvalendosi di segnalazioni locali, pubblicandole su siti pubblici integrando didascalie, descrizioni e documentazioni fotografiche, come ad esempio *deadmall*.

*com*⁶, ma anche *Wikipedia*⁷ ha messo a disposizione una pagina dedicata a questo scopo e all'apocalisse del *retail*.

La complessità dei fattori caratterizzanti queste strutture rende imprevedibile il loro futuro, proprio per questo la dismissione commerciale deve attuare strategie molto diversificate volgendo lo sguardo ad ampio cambiamento, integrando la collaborazione di soggetti diversi sia a livello locale che nazionale⁸. Per favorire queste trasformazioni molti amministratori locali hanno iniziato ad incentivare nuove soluzioni modificando politiche di *zoning*⁹ arretrate favorendo una minore omogeneità del tessuto commerciale ed un'integrazione con strutture diverse, in seguito è stata limitata l'espansione verso nuove aree incentivando il recupero dei siti esistenti favorendo la costruzione di edifici più piccoli, efficienti e ben collegati con il trasporto pubblico.

Tali accorgimenti hanno coinvolto direttamente anche le strutture di vendita, impedendo la solita conformazione del capannone posto al centro dell'area. Facciate più dinamiche, coperture inclinate, portici, parcheggi ridotti, materiali conformi al contesto e l'inserimento di aree gioco e fontane hanno permesso di rompere la monotonia ca-

6 www.deadmall.com è un sito che dal 2000 permette di identificare i *deadmall* dismessi attraverso segnalazioni private da parte di cittadini stupefatti di esser circondati a siti dismessi, spesso causa di degrado e criminalità.

7 www.en.wikipedia.org/wiki/Retail_apocalypse

8 Un'altra strategia utilizzata a livello locale è quella di tassare gli operatori immobiliari per le future demolizioni attraverso i *demolition bond*. Questo strumento permette alla pubblica amministrazione delle città di non incinciare sui fondi pubblici disponibili per le eventuali demolizioni future delle strutture fallite. Grazie a questa soluzione gli investimenti per le strutture commerciali risulterebbero più onerosi, favorendo la costruzione di siti dove esclusivamente dove vi è una certa domanda.

9 Nella maggior parte dei casi le barriere derivanti dallo *zoning* impediscono lo sviluppo di destinazioni d'uso diverse da quella commerciali. Questo fattore va a discapito degli investitori immobiliari e delle comunità locali che trarrebbero un vantaggio maggiore da siti con destinazioni d'uso eterogenee

ratterizzante queste strutture¹⁰, prevedendo, fin dalle prime fasi della progettazione uno studio attento sulle possibili trasformazioni future che il mall potrebbe subire una volta dismesso, favorendo un corretto riutilizzo della struttura e abbattendo i costi di trasformazione futuri.

Per favorire tali investimenti e attribuire un nuovo valore alle aree commerciali nel 2006 l'*Urban Land Institute*¹¹ ha realizzato un rapporto per identificare quali opportunità possono nascere dalla gestione dei *greyfield* e come queste aree possono diventare un'opportunità per le comunità che le circondano. Questo report intitolato "*Ten principles for rethinking the mall*"¹², individuava dieci nuove strategie per convertire queste strutture in edifici utili alla comunità.

Monitorare le strutture di vendita, non è più sufficiente bisogna incentivare l'utilizzo di quartieri a destinazione multipla o *mixed-use* integrando destinazioni d'uso commerciali con altre come scuole, residenze, uffici

e palestre riattivando l'interesse da parte dei consumatori e trasformando gli squallidi *greyfield* in *goldfield*.¹³

L'integrazione di azioni pubblico-private o l'istituzione di strumenti urbanistico normativi che favoriscano gli interventi riducendo le imposte dovute, modificando gli standard urbanistici oppure semplificando le dinamiche sugli espropri, garantirebbe un maggiore successo delle trasformazioni nel corso degli anni.

In ultimo, risulta necessaria un'agevolazione sui costi di bonifica leggera che inevitabilmente dovrebbe interessare l'area parcheggio¹⁴, in questo modo, l'abbattimento dei costi di bonifica¹⁵ o di acquisizione del sito porterebbe ad una maggior curiosità da parte di operatori immobiliari interessati alla trasformazione rendendo più efficiente e redditizio l'investimento iniziale.

Incentivando il censimento di queste aree, enti pubblici come la *Delaware Valley Regio-*

*nal Planning Commission*¹⁶ hanno iniziato a promuovere degli strumenti per identificare con più velocità le aree degradate stilando un database con le informazioni più importanti come il prezzo, la superficie, la collocazione e la proprietà, allegando un'eventuale documentazione fotografica, permettendo alle amministrazioni locali di essere continuamente al corrente della situazione sul proprio territorio, incentivando iniziative private e riducendo il tempo passato dalla dismissione all'eventuale trasformazione o demolizione.

Per quanto riguarda lo sviluppo di strutture *ex-novo*, analizzate nel capitolo successivo, le politiche di sviluppo prevedono una maggiore integrazione con il tessuto urbano preesistente, utilizzando nuovi principi dello *smarth growth*¹⁷, del *infill development*¹⁸ oppure dell'*adaptive reuse*¹⁹ riducendo le dimensioni delle strutture di vendite, integrandone la funzione con il quartiere.

Come enunciato all'inizio, tutte le strategie, i modelli di sviluppo o le azioni pratiche fino a qui vengono riassunte dalla parola *demal-ling*, impiegata per definire tutte quelle procedure atte a trasformare un'area commerciale o un sito dismesso in un organismo più complesso e con funzioni diverse da quella commerciale, ritrovando un ruolo all'interno della comunità.

Analizzando il problema sotto i principi del *New Urbanism*, le condizioni in cui versano le strutture commerciali potrebbero rivelarsi delle vere e proprie opportunità di trasformazione per il tessuto urbano grazie alle caratteristiche intrinseche possedute da questi edifici come, le grandi superfici occupate, la localizzazione in aree densamente popolate, la distanza dalla città e l'agevole accessibilità.

Unitamente alla collaborazione e al sostegno da parte di attori pubblici e privati si potrebbero sperimentare nuovi trend di sviluppo, sovvertendo completamente il futuro dell'industria commerciale.

10 Alcune norme direttive adottate per la costruzione degli *shopping mall* prevedono l'arretramento o un'eventuale sporgenza dei fronti ogni 30 metri di sviluppo lineare dell'edificio, la presenza di vetrine, ingressi e portici lungo strade pubbliche pari ad una superficie di almeno il 60% della facciata rivolta sulla strada, almeno il 30% del perimetro della struttura deve seguire l'andamento della strada adiacente ad essa evitando l'isolamento della struttura al centro dell'area a parcheggi. In ultimo le aree esterne, queste devono prevedere spazi dedicati alle famiglie come: aree picnic, panchine, aree pedonali con fontane e aree attrezzate per i bambini. Per quanto concerne invece l'area a parcheggi, questa dovrà essere suddivisa su più lati dell'edificio concentrando sul fronte principale massimo il 50% dell'area totale di quest'ultima.

11 L'Urban Land Institute o ULI è un'organizzazione no profit che fin dalla sua fondazione dagli anni '30 realizza attraverso i propri report delle linee guida per la realizzazione dei progetti urbani e un loro eventuale miglioramento.

Fonte: www.uli.org.

12 BEYARD M. D., CORRIGAN M. B., KRAMER A., PAWLUKIEWICZ M. BACH A., Ten Principles for Rethinking the Mall, ULI, Washington, D.C., 2006

13 Congress for the New Urbanism, Annual Report 2018, CNU, www.cnu.org, 2019

14 L'area adibita a parcheggio è quella maggiormente sottoposta alla contaminazione da parte di rifiuti, gas di scarico e olio motore. Questi prodotti potrebbero aver contaminato lo strato superficiale del terreno impedendone la trasformazione ad esempio in un parco pubblico

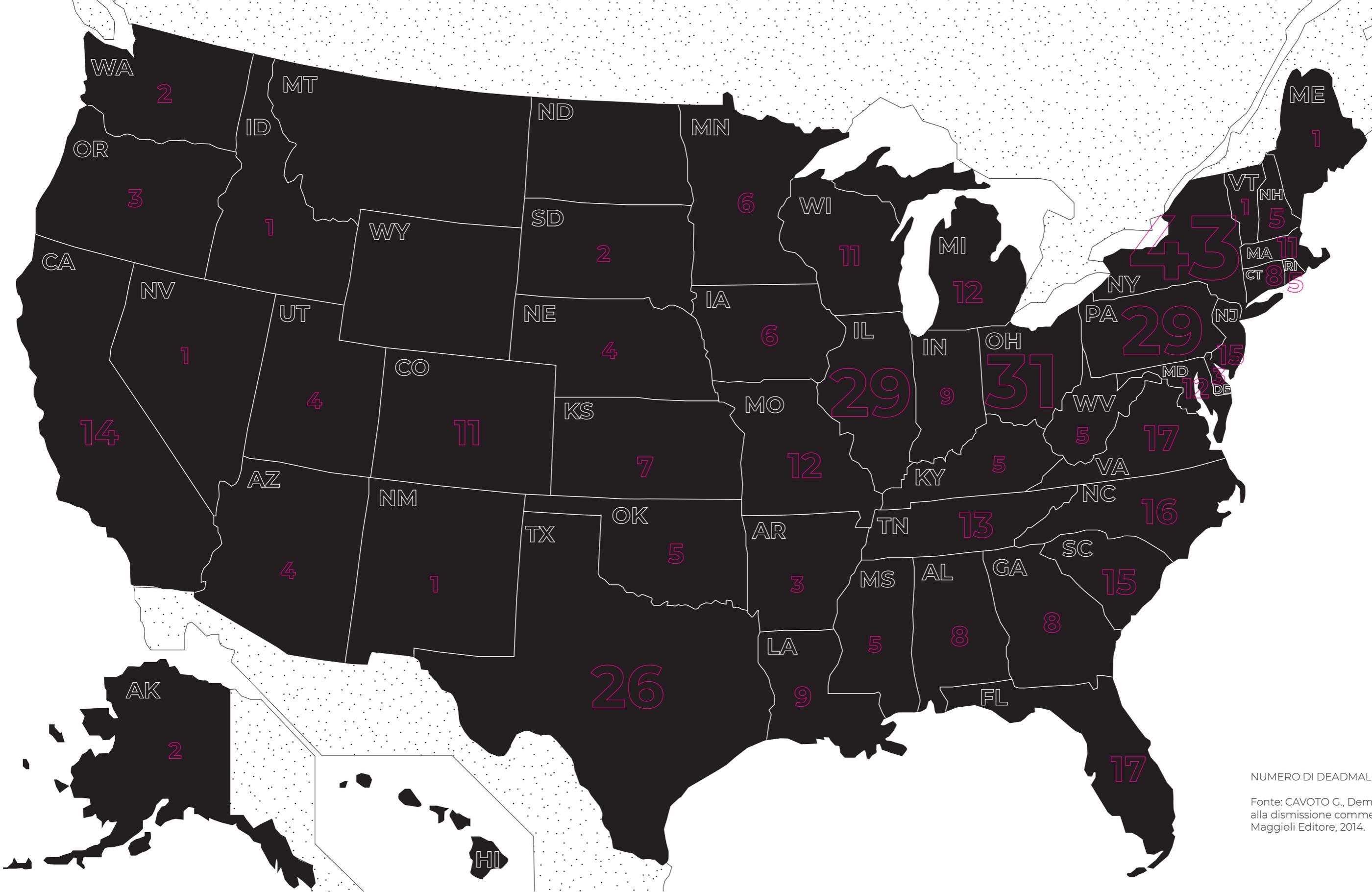
15 Affinché la trasformazione risulti agevole, secondo molti operatori economici il costo dell'area non dovrebbe superare quello del solo terreno, infatti a tale costo bisognerà aggiungere i costi per la demolizione o la bonifica del terreno oppure l'eventuale acquisto o integrazione dei negozi ancora presenti nell'area.

16 "*The Delaware Valley Regional Planning Commission is the federally designated Metropolitan Planning Organization for a diverse nine-county region in two states: Bucks, Chester, Delaware, Montgomery, and Philadelphia in Pennsylvania; and Burlington, Camden, Gloucester, and Mercer in New Jersey*".
Fonte: www.dvrpc.org

17 Il movimento dello *smarth growth* promuove metodologie di sviluppo della città in netta contrapposizione con le dinamiche sviluppate dallo *sprawl*, stimolando i valori della sostenibilità in termini di consumo di suolo, maggior densità del costruito e mobilità.

18 Le strategie dell'*infill* sono finalizzate all'utilizzo e alla trasformazione di aree metropolitane già urbanizzate disincentivando la crescita delle periferie e la costruzione di nuovi edifici.

19 ROBIGLIO M., RE-USA: 20 American Stories of Adaptive Reuse, Jovis, Berlino, 2017



NUMERO DI DEADMAIL DIVISI PER STATO.

Fonte: CAVOTO G., Demalling. Una risposta alla dismissione commerciale, Milano, Maggioli Editore, 2014.

L'architetto Cavoto nel suo libro *“Demalling – Una risposta alla dismissione commerciale”* analizza i maggiori *trend* affermatasi oltreoceano durante gli ultimi vent'anni, suddividendoli in quattro categorie di trasformazione.²⁰

Riuso:

Spesso all'interno del tessuto urbano ci troviamo ad assistere a dinamiche di trasformazione che interessano alcuni edifici esistenti lasciati in disuso o dimenticati nel tempo. Queste sono strutture che un tempo avevano una funzione ben definita e che oggi non rispondono più alle esigenze del mercato o alle attività svolte dall'uomo. Ogni edificio ha una propria linea del tempo condizionata da storie comuni, eventi e contesto oppure presenta fattori intrinseci più importanti come la destinazione d'uso e le tecnologie con il quale viene progettato. Così ci siamo abituati a vedere ex industrie, una volta fiore all'occhiello delle città industriali trasformate in loft residenziali, residenze che diventano uffici, ristoranti o mercati in stazioni ferroviarie, chiese sconstate in spazi museali e infine strutture produttive trasformate in centri commerciali. Tutto nasce dall'esigenza di avere uno spazio nuovo ed inclusivo, che possa tornare ad essere vissuto dalla comunità il prima possibile. Proprio come è accaduto a tutti gli altri edifici, questo destino è toccato anche alle strutture commerciali, le quali proprio a causa delle loro necessità sono state posizionate vicino alle comunità suburbane e ad oggi, cadute in fallimento, lasciano un vuoto in queste che causa degrado, criminalità e disorientamento. Proprio per queste ragioni molti attori pubblici o privati si sono confrontati su quanto possano effettivamente

te essere flessibili le strutture commerciali e come riadattare con nuove funzioni un *Big-Box* o un centro commerciale. Ci sono state due linee principali di sviluppo, caratterizzate dalla complessità dell'intervento e dalla durata effettiva della nuova destinazione d'uso.

L'architetto Cavoto ci riporta due tipologie di trasformazione: il riuso informale e il riuso formale. Il primo si riferisce a tutti quegli interventi di piccola entità dove l'edificio è stato adeguato alla nuova destinazione con pannelli rimovibili o strutture leggere che possano ospitare la nuova attività per un tempo limitato o comunque temporaneamente.

Per quanto riguarda il riuso formale invece, le trasformazioni che interessano la struttura dell'edificio sono più complesse e interessano contemporaneamente più parti della struttura. Infatti, la principale caratteristica di questi interventi è quella di dare luce a nuove funzioni, spesso assenti all'interno delle comunità suburbane. Per queste ragioni e per l'entità dell'intervento e degli investimenti concessi si prediligono attività che possano perdurare nel tempo dando una nuova vita a queste strutture.

Integrazione:

L'integrazione è un intervento che risulta possibile quando l'edificio commerciale è ancora in uso o comunque presenta caratteristiche comuni con altre attività secondarie o semplicemente non strettamente collegate con l'attività commerciale. L'idea è quella di inserire nuovi *tenants* all'interno del mall per rimediare all'aumento del tasso di *vacancy* di quei centri non più performanti, la peculiarità di queste nuove attività è proprio la capacità di attrarre un nuovo traffico di con-

sumatori, i quali attratti dall'esigenza di raggiungere quello specifico luogo si ritrovano immersi in uno spazio commerciale e quindi costretti a percorrere la galleria commerciale effettuando qualche acquisto, fare la spesa o per pranzare. Vengono quindi inserite attività religiose, università, asili o strutture alternative racchiuse tutte in uno spazio polifunzionale che lega servizi presenti sul territorio nazionale con l'attività commerciale.

Redevelopment:

Nonostante molti interventi di *demalling* presentino l'esigenza di modificare completamente la destinazione d'uso dell'edificio o magari integrino nuove funzioni in un contesto commerciale, per altri pare che la soluzione migliore sia quella di mantenere la destinazione d'uso commerciale attraverso nuovi interventi che ne migliorino lo spazio interno, l'arredo o la fruibilità. L'idea di alcuni è quella di mantenere la funzione in modo che queste strutture possano generare ulteriori profitti per gli investitori e gettito fiscale nelle casse dei comuni. Proprio per queste ragioni, risulta necessaria una riprogrammazione del centro attraverso interventi puntuali o successivi ampliamenti evitando il fallimento o il conseguente degrado delle strutture. Se le prime due azioni dovessero risultare eccessivamente onerose o complesse si procederà a ripensare lo spazio interno rendendo più moderni gli arredi presenti, le vetrine e cambiando il layout del centro. Queste modifiche “leggere” garantiscono, a volte, un ottimo risultato coinvolgendo piacevolmente il consumatore e garantendo un'esperienza di shopping moderna, evitando di ripiegare, secondo alcuni, su altre destinazioni d'uso meno

Sostituzione:

L'intervento di sostituzione è probabilmente quello più radicale, in quanto prevede la completa rimozione della struttura e il conseguente lievitare dei costi da parte della pubblica amministrazione per la demolizione. I motivi di questa scelta possono essere diversi, ma la maggior parte delle volte si presentano condizioni di forte degrado causate dall'abbandono delle strutture oppure ad una conseguente incompatibilità di queste con nuove funzioni. Vengono così realizzati nuovi interventi commerciali, tra cui *lifestyle center* o quartieri *mixed-use* in quanto possono riproporre nuove tipologie commerciali compatibili con il mercato immobiliare americano, capaci di generare rendite nel breve periodo per gli investitori. Quando tutto ciò non è possibile e la presenza degli investitori è carente, l'intervento torna ad essere monofunzionale e vengono riproposti scenari come i soliti *big-box*, *power-center* o *super-center* rispondendo alla domanda del mercato con un semplice ammodernamento delle strutture. In altri casi però, l'intervento commerciale non risulta possibile a causa di un'eccessiva concorrenza oppure inadatto al contesto di sviluppo, così si procederà cambiando totalmente la destinazione d'uso e sostituendo l'edificio con strutture più adatte alla comunità circostante.

Le strategie di *demalling* indeterminate dall'architetto Cavoto, permettono agli amministratori locali di operare con maggiore chiarezza verso un'ottimale riqualificazione del sito, ma l'industria del *retail* è un organismo in continua trasformazione e a tale trasformazione dovranno adeguarsi anche le tecniche di recupero, integrando nuove tecnologie puntando su sistemi *omnichannel*.

20 CAVOTO G., *Demalling*. cit, nota 3, p.5

2.4 Strategie di sopravvivenza

La crisi del *retail* contiene cause che prescindono dall'avvento dell'*e-commerce*, proprio per questo sembrerebbe che un'altra delle cause in sfavore di tale industria sia proprio il cambiamento dei gusti dei consumatori. Molti clienti stanno iniziando a sostituire agli acquisti personali momenti ed esperienze da condividere con i propri amici o parenti. L'elemento sociale di questo trend racchiude proprio gli effetti del cambiamento demografico, dove i consumatori più giovani sembrano esser maggiormente attratti dalla necessità di condividere tali esperienze sui principali social.¹

Numerosi "*retailers*" hanno iniziato a porsi diverse domande che hanno influenzato lo sviluppo dei principali *shopping mall* nell'ultimo ventennio, fino a giungere a quella che, forse, racchiude realmente tutte le criticità e le possibili vie di sviluppo di questo settore:

How to keep the people at the mall?

Questo quesito ha portato allo sviluppo di numerose strategie e innovazioni: una di queste, è certamente lo sviluppo della "*food courts*", pretesto per cui molti visitatori dilatano i tempi di permanenza all'interno dell'area commerciale e ragione per cui, come riporta il vicepresidente alla ricerca dell'*International Council of Shopping Mall*, Michael Niemira "[...] longer people stay and more likely they will spend money".²

A rafforzare tale teoria, l'*International Council of Shopping Center* ha condotto un sondaggio dimostrando che l'introduzione di una *food-court* variegata in un centro commerciale garantisce una spesa media dei clienti più elevata aumentando il tempo che questi passano al suo interno. Tutto ciò ha portato ad un considerevole aumento dei siti di ristorazione adiacenti agli spazi commerciali, passando dagli sempre presenti *fast food* fino a giungere alla ristorazione di fascia medio-alta. Questo rinnovamento giova al centro commerciale migliorando la qualità dell'ambiente vissuto e aumentando l'affluenza dei consumatori.

Sempre secondo l'*International Council of Shopping Center*³ i clienti passano almeno il 20% in più del loro tempo all'interno del Mall se questo è provvisto di una efficiente *food-court* e secondo la medesima ricerca, aggiornata al 2010, quest'ultima porta un guadagno in termini economici di ben 792 \$/ft², più del 5% rispetto ai dati presi in considerazione l'anno prima. Questo dato è in continua crescita e per la prima volta in assoluto nel 2016 i consumatori americani hanno speso più soldi in bar e ristoranti che in qualsiasi altro *store* presente sul territorio guidati maggiormente da quelle esperienze cariche di *like* e successivamente condivise sui principali *socialnetwork*.

A questo punto vien da chiedersi se la domanda postaci pocanzi non debba essere rettificata in base a quest'ultime considerazioni, divenendo quindi:

What experience should be given to consumers to get a more popular Instagram post?

I *department store* potrebbero aver fallito la loro missione nella vendita di capi d'abbigliamento o di prodotti di quotidiana necessità, ma potrebbero avere ancora qualche *chance* di rivitalizzare quegli *store* in fallimento attraverso la maturazione di tutte quelle esperienze che non possono esser ripetute davanti ad un monitor nella propria casa⁴. Consci dell'importanza che il cibo ha acquisito in questi ultimi anni, i centri commerciali stanno investendo in questi spazi ampliando ed evolvendo il più possibile l'offerta da parte del mall. Tutto ciò sta accadendo non solo negli Stati Uniti, ma anche in altre parti del mondo come in Inghilterra, dove a Londra i grandi magazzini *Harrods* vantano una scelta di circa 30 ristoranti in uno spazio casual in pieno stile *Harrods*, oppure, in Sud Africa dove a Johannesburg nel Canal Walk Shopping Mall⁵ la *food-court* diventa il palcoscenico sul quale si affacciano i principali brand mondiali attirando un gran numero di consumatori. Attualmente la *food-court* sembra essere l'oggetto più semplice da valorizzare per i mall, in quanto, quasi tutti ne sono provvisti fin dalla loro inaugurazione e non meno importante, consente una risposta immediata da parte del cliente senza dover investire grandi somme di denaro.



Magazzini Harrods, Londra - Food Court
Fonte: www.harrods.com



Canal Walk Shopping Mall Johannesburg - Food-Court
Fonte: www.canalwalk.co.za

Questo accade su tutto il territorio americano a partire dalla *west-cost* con il Fashion Valley Mall a San Diego in California fino al Fashion Mall di Indianapolis in Indiana. Mangiare, quindi, diventa un'attività fondamentale anche all'interno del centro commerciale dove acquisisce uno spazio centrale univoco valorizzato da ampi spazi vetrati che permettono l'ingresso di luce naturale; comode sedute vengono posizionate in modo da consentire l'accesso al maggior numero di persone e un'ampia

1 DEREK T., What in the World is Causing the Retail Meltdown of 2017?, The Atlantic, ww.theatlantic.com, 10 Aprile 2017.

2 MARTE J., 10 Things Shopping Malls won't tell you, MarketWatch, www.marketwatch.com, 26 Giugno 2011.

3 www.icsc.co

4 DEREK T., What in the World is Causing the Retail Meltdown of 2017?, cit.

5 www.canalwalk.co.za



Fashion Mall di Indianapolis, Indiana
Fonte: www.simon.com



Food Court, Mall of America, Bloomington, Minnesota.
Fonte: www.mallofamerica.com



Market Style Food Area, Mall of America, Bloomington, Minnesota.
Fonte: www.mallofamerica.com

gamma di ristoranti rende la sosta più piacevole in quanto il consumatore è in grado di soddisfare le proprie esigenze o meglio: viene aiutato a prendere la propria decisione. Al termine della trasformazione non si parlerà più di *food-court*, ma lo spazio modificherà anche la propria denominazione diventando una vera e propria *food hall* rendendo il centro commerciale più simile ad un luogo per la comunità piuttosto che ad un insieme di negozi. Tutto ciò interessa anche i nuovi progetti di ampliamento degli *healthy mall* come ad esempio il Mall of America di Bloomington in Minnesota il quale ha avviato un progetto di ampliamento del megamall da 325 milioni di dollari. Il progetto, inoltre, prevede un ulteriore spazio che verrà chiamato Market Style Food Area⁶ garantendo ai visitatori una scelta ancora più ampia dei prodotti da consumare, emulando un vero e proprio mercato coperto che intratterrà i consumatori durante la loro permanenza al mall.

Un altro progetto in via di sviluppo interesserà il Beverly Center di Los Angeles in California con un progetto da circa 500 milioni di dollari. L'ammodernamento interesserà l'arredamento interno, l'apertura di grandi lucernai sul soffitto che garantiranno la presenza di luce zenitale all'interno del Mall e ancora l'apertura di grandi superfici vetrate lungo le tamponature esterne. Tutto ciò conferirà al centro un'aria più accattivante agli occhi dei visitatori. Infine, ciò su cui l'intervento si concentrerà di più sarà proprio la nuova *food-court*, punto debole del Beverly Center e decisamente passata per gli standard contemporanei. Al termine del progetto quest'ultima prenderà il nome di

The Street, e ovviamente, prenderanno posto una decina di nuovi ristoranti i quali verranno inseriti anche al piano terra lungo la strada principale come attrattori del centro. La vivacità di questo prodotto architettonico si presta a soddisfare gli usi più consueti come la grande piazza pubblica nel quale convergono decine di ristoranti e *fast food*, ma al contempo riesce ad organizzare i tempi e i flussi dei clienti dentro al mall sviluppandosi, in certi casi, su più livelli, oppure, mixando le attività presenti in essa, accrescendo l'interesse degli utenti. In ultima ipotesi, la *food hall*, esclude gli utenti dallo spazio i quali incuriositi dall'unicità dell'ambiente spendono i loro soldi per vivere in prima persona quell'esperienza dalla natura così esclusiva.

Tutto ciò sta accadendo proprio in questo momento dove la *food hall*, prodotto piuttosto recente del *retail*, sta subendo nuove modifiche come nel Rosedale Center a Roseville in Minnesota o il Riverchase Galleria a Hoover in Alabama. Di tutt'altra natura è il progetto dei grandi magazzini Macy's a Chicago in Illinois dove la *food-court* assume le fattezze di un vero e proprio ristorante esclusivo. Il cibo continua ad essere una soluzione ottimale, soprattutto dopo l'aumento della domanda inerente alle coltivazioni a kilometro-zero e ai prodotti bio⁷.



Render della nuova Food Hall a Rosendale Mall, Roseville, Minnesota.
Fonte: www.rosendalecenter.com

Il progetto del Rosendale Mall è certamente un progetto degno di nota in quanto rivoluzionario in questo settore, infatti, il Craveable Hospitality Group di New York (gestore di numerosi ristoranti a Manhattan, nel Connecticut e ad Aspen Colorado) non si è limitato ad un semplice rilancio di Taco John, Subway o Cinnabon attorno ad un semplice spazio provvisto di tavolini e poltrone, ma l'ex libreria accoglierà una collezione unica nel suo genere di ristoranti e bar. Gli stores non opereranno indipendentemente l'uno dall'altro, ma coopereranno come un unicum per offrire un servizio unico nel suo genere ai clienti del centro commerciale. Convenienza e rapidità del servizio sarà il binomio attorno al quale tutta la Hall ruoterà, proprio per questo ogni ristorante avrà una propria cucina, ma allo stesso tempo farà parte di un sistema che raccoglierà tutte le ordinazioni dei commensali attraverso un App sviluppata ad hoc e renderà a portata di smartphone le ordinazioni all'interno del mall. Tutto ciò renderà la food hall più competitiva e rapida nel servizio, concentrando tutti i tempi di attesa in un unico bancone dove avverrà il ritiro dei prodotti.

In ultimo, l'eccezionalità della food hall viene sottolineata ulteriormente dalla messa al bando dei contanti in favore di transazioni virtuali, azione che andrà a snellire ulteriormente i tempi di attesa. Tutto ciò verrà messo a disposizione di quella clientela dell'"a pranzo un panino al volo... e adesso?", beh, adesso potranno godersi un pranzo salutare agli stessi tempi di attesa di un fast food. Per chi invece è alla ricerca di unicità, originalità e ama postare le prelibatezze appena ordinate, rimarrà soddisfatto dalla qualità degli ambienti nel quale potrà gustare e fotografare i propri piatti con sfondi a tema per ogni sala in cui sosterà. La Revolution Hall avrà 700 posti a sedere e sarà in grado di accogliere e soddisfare anche i clienti più esigenti con formati di ogni tipo, dagli sgabelli da banco ai tavoli da biblioteca e ancora dai divani ai pouf. Spazi formali e informali si alterneranno all'interno della Hall rendendo dinamico l'ambiente vissuto dal mattino alla sera. Matthew O'Neill, vice presidente culinario di Craveable afferma: "We think we can fill it"[...] "Every day, and all day".

6 BIRD J., The future of the shopping mall is nont about shopping, Forbes, www.forbes.com, 17 Giugno 2018.

7 In media un consumatore americano si ferma 2.1 volte alla settimana per acquistare del cibo presso qualche *shopping mall* o negozio di alimentari.

BIRD J., The future of the shopping mall is nont about shopping, Forbes, www.forbes.com, 17 Giugno 2018.

Department store come Whole Food, Trader Joe's o Costco potrebbero essere la soluzione per tutti quei mall in procinto di fallire, fungendo da catalizzatori e riattivando l'interesse da parte dei consumatori con una conseguente crescita dei flussi interni alla galleria⁸. Tra le altre iniziative promosse dai *developers* e molto apprezzate dal collettivo dei consumatori, troviamo l'insediamento all'interno del centro commerciale di vari siti di intrattenimento tra cui il classico cinema, piste da *skating*, parchi divertimento, a volte un teatro o una sala dedicata alle esposizioni temporanee e infine, tra le scelte intraprese più ragguardevoli, troviamo la volontà di stimolare continui rapporti con le diverse celebrità dello spettacolo mondiale, invitate a promuovere se stesse o le loro esibizioni all'interno di questi luoghi attirando migliaia di fan che sceglieranno di passare l'intera giornata all'interno del mall sedotti e appagati dall'offerta proposta.

Quest'ultima soluzione pare esser l'espedito maggiormente apprezzato dalla Simon Property Group⁹ che si è ritrovata ad affrontare affluenze eccezionali, partendo da un minimo di 3.000 persone ad un massimo di 6.000 per ogni evento realizzato.¹⁰

Indiscutibilmente tutte queste attività si traducono in un guadagno extra a vantaggio della prosperità del mall, infatti, secondo un sondaggio della National University of

Singapore i consumatori che sposano le attività o le esperienze proposte all'interno dei confini dell'edificio spendono dal 10% al 45% in più rispetto a chi usufruisce del centro commerciale unicamente per gli acquisti di prima necessità.

Non a caso nel 2018 il Cirque du Soleil ha annunciato la volontà di voler intraprendere una nuova partnership con il settore del *retail* proponendo un'esperienza familiare. Il progetto permetterà a migliaia di famiglie americane di venire a contatto con le principali attività presenti in un vero circo. Trampolini, *bungee jumping* e corsi di danza garantiranno a tutte le fasce d'età un intrattenimento senza paragoni e permetterà loro di conoscere i segreti e le emozioni derivanti dall'arte circense¹¹.

L'obiettivo è mantenere il flusso di clienti sempre attivo, proponendo anche la collaborazione con partner concorrenti promotori di *big-box* che hanno allontanato i consumatori dai centri commerciali. La necessità di avere grandi *department stores* tra le mura permette al centro di essere attivo e in salute anche se i tassi di *vacancy* sono in ascesa. Con il tempo tale percentuale inizierà a calare attirando nuovi negozi¹². Lo stesso potrebbe funzionare con uffici, università e destinazioni d'uso miste che connettendosi con la galleria, permetterebbero al centro di riattivarsi senza fallire miseramente

8 Lo sviluppo in pianta di un centro commerciale vede il posizionamento delle principali ancore commerciali agli estremi del centro. Questa scelta è dovuta proprio per impedire ai clienti di raggiungere con estrema velocità il *department store* e quindi attraversare l'intero centro ricadendo in qualche acquisto non ricercato.

9 www.simon.com

10 MARTE J., 10 Things Shopping Malls won't tell you, MarketWatch, www.marketwatch.com, 26 Giugno 2011.

11 WILSON M., Cirque du Soleil heading to the mall, Chain Store Age, www.chainstoreage.com, 14 Giugno 2018

12 Una volta riattivato il centro, lo spazio rimanente potrebbe essere venduto ad aziende del settore tecnologico quali Google o Microsoft che potrebbero acquistare la superficie per inserire un *pop-up store* o un negozio avvicinandosi ulteriormente alla clientela.

Da non sottovalutare in questo contesto sono certamente il potere della tecnologia e della fidelizzazione del cliente attraverso le innumerevoli *gift card* che vengono rilasciate dai *department stores*. Questi due elementi, uniti ad analisi di mercato, soccorrono i *developers* nella gestione dei mall sparsi sul territorio permettendo loro di comprendere le preferenze dei consumatori e pianificare le azioni da intraprendere per rendere più allettante l'acquisto nei centri più obsoleti. Tutto ciò accade proprio sotto ai nostri occhi e senza rendercene conto sottoscriviamo accordi con compagnie che elaborano continuamente i nostri dati e ci conducono ad acquisti inconsapevoli.

Una tra le applicazioni più utilizzate ai fini commerciali e certamente l'applicazione di Shopkick, essa svolge proprio la funzione di tracciatore e attraverso la semplice localizzazione del nostro *smartphone* è in grado di rilevare la nostra presenza dentro al mall. Altre invece collaborano direttamente con i *department stores* e attraverso l'utilizzo di alcuni rilevatori posti all'ingresso sono in grado di guidarci ad acquisti più convenienti sviandoci, probabilmente, dal reale intento per cui siamo giunti. Certo è che per alcuni condividere la propria posizione in cambio di un risparmio in termini economici sembra essere un pegno minimo da pagare per l'acquisto effettuato, ma ovviamente non per tutti è così.

Fortunatamente queste applicazioni sono in grado di inviare dati agli sviluppatori solo quando vengono realmente utilizzate e visualizzate sullo schermo del proprio telefono permettendo, quindi, ai più attenti alla privacy di non esser direttamente coinvolti in promozioni pubblicitarie o analisi di mercato.



Render dell'attrazione Creactive del Cirque du Soleil.

Oltre alla più semplice sponsorizzazione di campagne pubblicitarie le applicazioni tracciano anche i movimenti all'interno degli spazi commerciali permettendo di comprendere abitudini e percorsi più comuni intrapresi dai consumatori durante la permanenza. L'analisi dei flussi permette ai progettisti di optare per scelte più consapevoli durante la pianificazione e la progettazione degli spazi commerciali, oppure intraprendere strategie atte a mettere in maggior risalto le offerte presenti.

Ed è proprio la conoscenza dell'architetto che unita alle strategie di marketing, realizza soluzioni che inducono il consumatore a lasciarsi trasportare dalle vetrine luccicanti, dalla musica di sottofondo e dai profumi provenienti dalla "food-court" come una melodia che seduce il visitatore e lo accompagna durante l'acquisto.

Questo processo, estremamente semplice, viene esposto perfettamente dallo studioso di marketing Daniel Howard:

"The more goods you pass by on the way to get what you really came for, the more you are likely to buy".¹³

Infine, grazie a contratti precedentemente stilati, gli *anchor stores* sono in grado di dettare le proprie scelte durante la disposizione dei *tenants* che andranno ad occupare lo spazio commerciale vicino al loro, garantendosi una riconoscibilità da parte del cliente in ogni centro commerciale occupato.¹⁴ Al tempo stesso però, i presenti contratti diventano causa di fallimento dell'intero centro commerciale in quando questi legano inequivocabilmente *anchor stores* e *tenants* per molti anni impedendo modifiche sulla disposizione o sulle possibilità di rinnovo del mall, il quale rimane invariato fino al loro termine contrastando le tendenze contemporanee in cui molti *stores* stanno cercando di raggrupparsi in spazi ridotti per accontentare quella clientela più esigente che non può concedersi il lusso di dedicare molto tempo all'acquisto e senza questa possibilità prediligerebbe l'acquisto online¹⁵.

¹³ MARTE J., 10 Things Shopping Malls won't tell you, MarketWatch, www.marketwatch.com, 26 Giugno 2011.

¹⁴ GIVIDEN A., The future of Shopping malls: Experiences, versatility and tech, WGSN, www.wgsn.com, 25 Giugno 2018.

¹⁵ Il sondaggio condotto da WGSN Insider dichiara proprio come i clienti prediligano lo shopping online proprio a causa di diversi fattori, tra questi: il 40% dichiara che online è possibile trovare più articoli a prezzi vantaggiosi, il 38% sceglie l'e-commerce per evitare code e parcheggi affollati, per il 24% invece la difficoltà di spostarsi in periferia diventa la causa per ultimare i propri acquisti online, mentre per il 16% dei consumatori vuole evitare acquisti impulsivi e non ponderati con tranquillità dalla propria abitazione.



Garden State Plaza, Paramus, N.J.

Fonte: LASHLEY T., The long and winding road: How the Garden State Became the Mall state, Spotlight news, 31 Dicembre 2019

2.5 La fine della suburbanizzazione

Una rilevante inversione di tendenza venne di fatto osservata negli ultimi 40 anni attraverso lo studio dei modelli di migrazione umana¹: le popolazioni mondiali si starebbero spostando sempre più dai centri rurali a quelli urbani e questo movimento avverrebbe in misura differente a seconda della posizione geografica. Laddove le popolazioni dei paesi in via di sviluppo si starebbero concentrando nelle megalopoli, gli americani nel frattempo si starebbero trasferendo sempre più nelle città e nelle distese urbane attorno a centri commerciali e servizi. Con il termine urbanizzazione si indica la formazione e lo sviluppo delle città in una determinata area². Solitamente questo processo di diffusione e crescita avviene attraverso lo sviluppo di programmi o progetti, oppure esso si scaturisce dalla scelta spontanea di determinati gruppi sociali che, per motivi principalmente economici, decidono di spostarsi da aree rurali in centri abitati. Questo processo risulta essere anche di carattere demografico, in quanto dagli anni '60 del XX secolo si verificò una vera esplosione nella crescita della popolazione mondiale, fenomeno che secondo gli studiosi sarebbe destinato a continuare fino agli inizi del terzo millennio. La città attirerebbe sempre un maggiore numero di popolazione perché origine di migliori condizioni economiche, professionali e sociali. Il tema dell'espansione suburbana, trattato precedentemente, si concretizzò principalmente durante la seconda metà del XX secolo e prese piede soprattutto negli Stati Uniti manifestandosi

nella mente degli americani sotto la forma del sogno americano o meglio conosciuto come *American Dream*. Questo movimento promise a milioni di famiglie prezzi abbordabili e una vita fuori dalla città, concretizzando proprio nei *suburbs* quell'ideale di una vita migliore e di un progresso raggiungibile solo obbedendo a delle regole e lavorando duramente. Nessuno si sarebbe aspettato che questo fenomeno ne avrebbe generato uno successivo, altrettanto significativo: il ritorno della popolazione all'interno delle città.

Secondo uno studio eseguito dalle Nazioni Unite e dall'Organizzazione Internazionale delle Migrazioni, circa il 54% della popolazione mondiale attualmente vive nelle città, rispetto al 30% del 1950, proprio in quell'anno la popolazione rurale ammontava a 1.779.297, mentre quella urbana a 746.481 persone. Durante i trent'anni successivi, il movimento della popolazione nelle aree suburbane continuò ad espandersi, raggiungendo i 2.699.510 di persone nel 1980. Contrariamente, proprio dal 1980 in poi cominciò a verificarsi un'inversione di tendenza: il movimento di ritorno della popolazione nei centri urbani cominciò ad intensificarsi, raggiungendo quota di 3.571.272 di persone nel 2010. Un'ulteriore indagine, eseguita nel 2019 da Yongsung Lee del Georgia Institute of Technology, Bumsoo Lee e Md Tanvir Hossain Shubho dell'University of Illinois³, ha tracciato la migrazione dei giovani adulti proprio nell'arco temporale che va dal 1980 al 2010

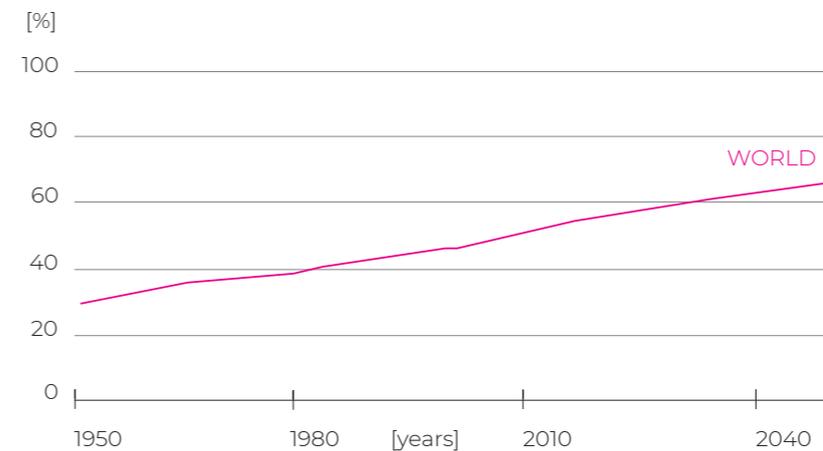
1 BRET B., Urbanization and the mass movement of people to cities, Greyline, www.graylinegroup.com, 2018

2 www.treccani.it

3 www.onlinelibrary.wiley.com

URBAN POPULATION GROWTH, 1950-2050

Fonte: United Nations Department of Economic and Social Affairs, World Urbanization Prospects

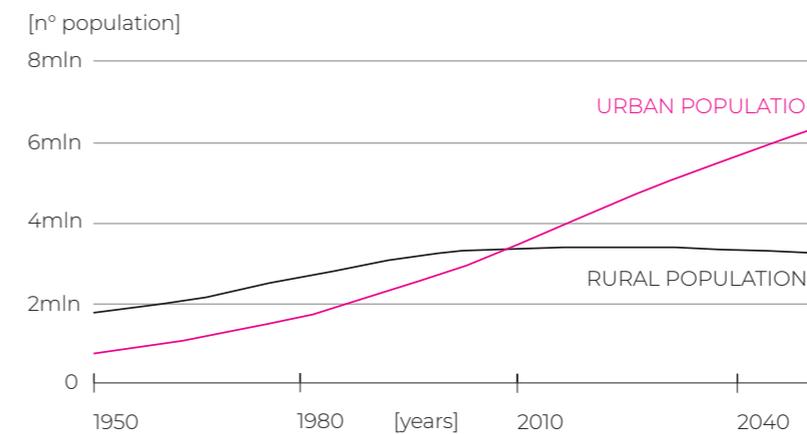


Il seguente grafico mette a confronto 3 curve: popolazione mondiale, popolazione dei paesi maggiormente sviluppati e quella dei paesi meno sviluppati. Si può notare come la curva della popolazione mondiale sia cresciuta in maniera regolare e costante a partire dal 1950, passando dal 29.6% al 39.3% nel 1980. Nel 2010 il 51,6% circa della popolazione mondiale risiedeva all'interno di centri urbani, tendenza che ha continuato a crescere raggiungendo il 55,8% nel 2019 e le previsioni mostrano come la curva continuerà a salire, toccando il 66,4% nel 2050. Questa tendenza è sicuramente più pronunciata nei paesi più sviluppati, che toccherebbero l'85,4% nel 2050, anche se come possiamo notare la curva dei paesi meno sviluppati sarebbe ugualmente in ascesa, e si prevede che possa raggiungere il 63,4% proprio nel 2050.

Fonte: BRET B., Urbanization and the mass movement of people to cities, Greyline, www.graylinegroup.com, 2018.

Urban vs. Rural population, 1950 - 2050

Fonte: United Nations Department of Economic and Social Affairs, World Urbanization Prospects



In questo grafico vengono confrontate la curva della popolazione urbana e quella della popolazione rurale dal 1950 al 2050. Possiamo osservare come quest'ultima a partire dagli anni 50 del Novecento cominci con una crescita costante senza mai raggiungere un vero e proprio picco: secondo lo studio la curva raggiungerebbe una fase di stallo dal 2005 al 2033, anno in cui le previsioni indicano che la popolazione rurale comincerà a diminuire gradualmente. Per quanto riguarda la popolazione urbana, invece, possiamo notare come tra il 1980 e il 2010 ci sia stata un'impennata della sua curva, la quale continua a salire incrociando quella della popolazione rurale nel 2007 e proseguendo con la sua ascesa. Secondo le previsioni la popolazione urbana toccherà i 4.338.015 di persone nel 2020 e continuerà a salire fino al 2050, anno in cui raggiungerebbe i 6.338.611 di persone, contro i 3.212.333 della popolazione rurale.

Fonte: BRET B., Urbanization and the mass movement of people to cities, Greyline, www.graylinegroup.com, 2018.

nelle 20 aree maggiormente urbanizzate degli Stati Uniti. Il risultato di questa analisi è che i giovani di età compresa tra i 25 e i 34 anni furono in effetti i protagonisti del rilancio urbano verificatosi nel corso di quei trent'anni. In base ai dati del censimento dell'US Census American Community Survey sul reddito delle 51 maggiori aree metropolitane statunitensi con più di un milione di residenti⁴, tra il 2010 e il 2015 la popolazione di queste aree metropolitane e il reddito aggregato sono cresciuti rispettivamente del 5,8% e del 23,9%, raggiungendo i 47,5 milioni di persone e i 1,4 trilioni di dollari. Al contrario, la popolazione suburbana degli Stati Uniti è cresciuta del 5,9% raggiungendo i 123 milioni di persone nel 2010, mentre il reddito aggregato del 19,8%. Questi dati lasciano trasparire che tra il 2010 e il 2015 la tendenza predominante è stata non solo quella del ritorno della popolazione americana all'interno delle città, ma anche la capacità delle città stesse di attrarre ricchezza al loro interno.

Il trasferimento di ricchezza dal sobborgo alla città sembrerebbe perciò tanto profondo quanto il fenomeno della suburbanizzazione, che lo ha preceduto nella metà del XX secolo. L'urbanizzazione non è di certo un tema semplice da spiegare e in questo processo entrano in gioco molti fattori, come le preferenze delle popolazioni, le abitudini e lo stile di vita, ma anche le opportunità che si vengono a creare fanno parte degli elementi che creano ricchezza, produttività e incrementi in termini di efficienza all'interno di un centro urbano. Se tali fattori

vengono analizzati ad un livello superiore, come quello mondiale, si può notare come nessuno di questi sia temporaneo e come siano costantemente presenti forti pressioni sulle persone che si trasferiscono nelle aree metropolitane globali.

Una ricerca del Dipartimento per gli affari economici e sociali delle Nazioni Unite del 2016⁵ mostra come l'urbanizzazione abbia raggiunto l'81% solo negli Stati Uniti in quello stesso anno, un dato molto elevato se si considera che proprio nel Nord America ha avuto origine il fenomeno della suburbanizzazione. In effetti, il trasferimento di popolazione dalle aree rurali a quelle urbane fino all'inizio del 2016 è stato molto accentuato, soprattutto perché si tratta del periodo post-recessione: in questo momento le piccole aree metropolitane registrarono una crescita considerevole, mentre quelle suburbane una grande perdita di popolazione senza precedenti. Il declino delle imprese legate alle industrie cicliche, come manifattura e agricoltura, colpì pesantemente le aree rurali che stavano cercando di risollevarsi, anche se molto lentamente, dalla recessione e questo fu una delle cause che spinse la popolazione a cercare un risvolto economico più favorevole all'interno delle città. Sebbene le aree metropolitane subirono una crescita minore tra il 2016 e il 2017 rispetto agli anni precedenti, complessivamente le regioni della *Sun Belt*⁶ situate a Sud-Ovest del paese registrarono proprio in questo momento i maggiori guadagni in termini di popolazione. Inoltre, le aree metropolitane in cui si è

verificato un significativo boom di crescita di popolazione a partire dal 2017 e per tutto il 2018 si trovano prevalentemente a Sud o a Ovest del paese e non sembrerebbero essere le città con una percentuale di popolazione⁷ maggiore.

Il rapporto pubblicato dalla ATTOM Data Solutions⁸ dimostra che il numero di case unifamiliari e condomini rilanciati sul mercato immobiliare nell'anno successivo, ovvero il 2019, ammonta a 245.864, in aumento del 2% rispetto il 2018, e questo avrebbe generato un profitto lordo di 62.900 \$ a livello nazionale. Nonostante la crescita del mercato immobiliare, i margini di profitto hanno comunque continuato a diminuire a causa degli effetti a lungo termine generati dalla Grande Depressione. Il risultato di questi effetti ha prodotto un aumento del prezzo di acquisto degli immobili che è cresciuto rapidamente al contrario dei guadagni sulla vendita. Tuttavia, secondo i dati della ricerca le vendite delle abitazioni sarebbero aumentate del 64,2% in 122 delle 190 aree metropolitane analizzate durante il 2019, e il 14,4% delle 245.864 abitazioni risulterebbe essere stato venduto agli acquirenti utilizzando un prestito sostenuto dalla *Federal Housing Administration* (FHA). Il tema dell'urbanizzazione e del movimento della popolazione all'interno delle città è stato esaminato ripetutamente in questi ultimi anni, soprattutto a livello mondiale. In Europa, in particolare, si è verificata in maniera sorprendente una rapida comparsa

e diffusione di nuovi quartieri abitativi delle famiglie della classe media all'interno o nei pressi di centri cittadini. Molte di queste *enclave* familiari presentano caratteristiche sociali e fisiche attribuite solitamente alla vita suburbana e proprio queste stanno dando origine ad un fenomeno denominato da Susanne Frank "*suburbanizzazione del centro città*"⁹, che si sta espandendo in particolar modo in Germania. Secondo un recente studio realizzato da Mark Moos dell'Università di Waterloo e Pablo Mendez dell'Università Carleton su ben 26 aree metropolitane canadesi¹⁰, quando le persone ad alto reddito tornano a vivere in città porterebbero con loro gran parte del loro stile di vita suburbano. Lo sviluppo di questi nuovi quartieri all'interno di tessuti urbani esistenti dimostra che la suburbanizzazione non solo ha lasciato il segno nelle periferie ma sta piano piano conquistando anche parti di città in crescita. A differenza della periferia e della vita suburbana, questo processo di trasformazione urbana ha ricevuto molta meno attenzione da parte degli studiosi, specialmente in Europa. La rinascita delle città interne segna una profonda inversione di tendenza, in Germania come in altri paesi del mondo, e i luoghi più ricchi e creativi sembrerebbero più favorevoli ad accogliere questo fenomeno.

4 SAUNDERS P., Wealth is Returning to Cities – And The Suburbs Better Get Ready, Forbes, www.forbes.com, 13 Dicembre 2018

5 BOYD B., Urbanization and The Mass Movement of People to Cities – Human Migration Patterns, Grayline, www.grayline-gourp.com, 15 Maggio 2019

6 La *Sun Belt* è una regione degli Stati Uniti d'America che si estende dalla costa atlantica alla costa pacifica raggruppando gli stati meridionali del paese.

7 LEINS C., The Fastest-Growing Cities in America, US.News, www.usnews.com, 1 Maggio 2019.

8 ATTOM staff, U.S. Home Flipping Increases to Eight-Year High in 2019 While Returns Drop to Eight-Year Low, ATTOM Data Solutions, www.attomdata.com, 3 Marzo 2020.

9 HESSE M., SIEDENTOP S., Suburbanisation and Suburbanisms – Making Sense of Continental European Developments, Springer, 2018

10 FLORIDA R., The Fading Distinction Between City and Suburb, Bloomberg CityLab, www.bloomberg.com, 6 Ottobre 2014

Sia in Canada che negli Stati Uniti molte ricerche confermano che i redditi più alti si stiano spostando verso le città mentre quelli più bassi verso i sobborghi¹¹(Ehrenhalt, 2012). Dopo decenni di suburbanizzazione, le aree metropolitane americane stanno subendo quella che Alan Ehrenhalt ha denominato “*The Great Inversion*”¹², la grande inversione di marcia: nel suo libro, l’urbanista descrive infatti il cambiamento di distribuzione sul territorio della popolazione che si sta concretizzando attraverso lo spostamento dei bianchi della classe medio-alta nelle città e quello degli immigrati e della classe povera nei sobborghi.

Attraverso lo studio incrociato di flussi di popolazione, livelli di criminalità, cambiamenti di abitudini e reddito nelle principali aree metropolitane americane, secondo Ehrenhalt questo fenomeno si sta sviluppando per tre motivazioni: la prima sarebbe lo spostamento delle industrie produttive, in particolare quelle manifatturiere, all’esterno delle città, rendendo queste ultime perciò più salubri e meno invivibili rispetto il passato. Il secondo motivo sarebbe la forte diminuzione del crimine che si è verificata negli ultimi trent’anni all’interno delle aree metropolitane americane e, infine, la terza ragione sarebbe l’avvento della Generazione Y, ovvero quella dei *Millennials*, la quale avrebbe invertito la tendenza della generazione precedente, quella dei *Baby Boomers*, e starebbe abbandonando i *suburbs* per insediarsi

all’interno delle città perché considerate più ricche di opportunità e intrattenimento. In effetti, diversi studi¹³ hanno recentemente rilevato che non solo i giovani sono stati la forza trainante del movimento di ritorno alla città, ma anche che questi preferiscano vivere in quartieri urbani centrali in misura maggiore rispetto ai predecessori. I fattori che incidono su questa preferenza sono molti e variano in base alla fascia d’età: i giovani di età compresa tra i 20 e i 34 anni¹⁴, ad esempio, prediligono la vita urbana per la presenza di un gran numero di servizi. Il ruolo dei servizi, in termini di densità di esercizi commerciali, intrattenimento, attività creative, livello di occupazione e trasporti, è in effetti aumentato significativamente di importanza nel corso degli ultimi anni, purtroppo di pari passo ai prezzi degli alloggi e al costo della vita all’interno della città. Il comportamento dei *Millennials* risponderebbe perciò inevitabilmente agli incentivi del mercato e questo, in un paese con un sistema di sviluppo concepito per produrre *sprawl* e offrire una vita suburbana più conveniente, si traduce nel conseguente rigonfiamento dei sobborghi quando una giovane generazione non riesce a sostenere i costi della vita urbana.

Le metropoli americane non sembrerebbero perciò pronte per accogliere queste nuove generazioni, non essendo in grado di produrre alloggi a prezzi accessibili, sistemi di trasporti più convenienti e soprattutto efficienti per spostarsi senza l’utilizzo di un’automobile.

11 FRANK S., Inner-City Suburbanization – no Contradiction in Terms. Middle-Class Family Enclaves are Spreading in the Cities, Sciencio, www.content.sciencio.com, 30 Aprile 2018

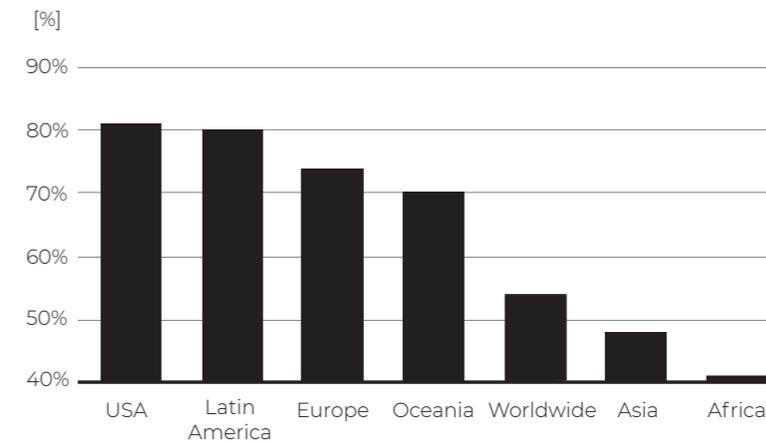
12 EHRENHALT A., *The Great Inversion and the future of the American city*, Vintage Books, 2012.

13 www.onlinelibrary.wiley.com

14 SCHMITT A., Do Millennials Love Sprawl Now? Eh, Not Exactly, StreetsblogUSA, www.streetsblog.org, 3 Luglio 2019

URBANIZATION BY CONTINENT, 2016

Fonte: United Nations Department of Economic and Social Affairs, World Urbanization Prospects



◀ Nel seguente diagramma vengono messi a confronto i gradi di urbanizzazione dei diversi continenti del globo, intesi come percentuali di popolazione urbana rispetto alla popolazione globale durante il 2016. Possiamo dunque osservare come il grado di urbanizzazione più elevato appartenga agli Stati Uniti con l’81%, seguiti dal Sud America con l’80%, dall’Europa con il 74% e l’Oceania con il 70%. I continenti con un grado di urbanizzazione inferiore sono invece l’Asia con il 48% e l’Africa con il 41%.

Fonte: BRET B., *Urbanization and the mass movement of people to cities*, Greyline, www.graylinegroup.com, 2018.

Si stima che il movimento di ritorno alla città si protrarrà nel tempo e che nei prossimi 15-30 anni circa 2/3 della popolazione mondiale si trasferirà all’interno delle aree metropolitane. Un gruppo di ricerca di Yale¹⁵ prevede che il territorio urbano si espanderà di 463.000 miglia quadrate entro il 2030, arrivando a coprire circa il 10% del pianeta, l’equivalente di 20.000 campi da calcio. Inoltre, si stima l’aumento del numero di megalopoli con popolazione di oltre 1 milione di abitanti, che da 29 toccherà quota 53 entro il 2030¹⁶.

Se la *Great Inversion* continuerà a diffondersi, le città diventeranno sempre più diverse, inclusive e benestanti: all’interno delle aree metropolitane i prezzi delle case e degli affitti continueranno a crescere, ma lo faranno anche le occupazioni nei lavori professionali, tecnologici e creativi. Aumenterebbero

in questo modo anche gli investimenti nelle infrastrutture, nei trasporti pubblici e verrebbe così colmata la scarsità di risorse che incombono da decenni nei centri cittadini. L’ascesa di questa trasformazione graduale, incrementale e di lungo periodo comporta però un fenomeno assai più ampio, ovvero una riorganizzazione metropolitana che sta avvenendo attraverso la gentrificazione, ossia lo spostamento della classe medio-alta all’interno degli ex quartieri poveri all’interno della città. Man mano che questa categoria di popolazione entra nelle città, le minoranze razziali a basso reddito e meno istruite si allontanano o vengono espulse da queste aree, perdendo così sia migliori opportunità di lavoro che maggiori livelli di servizi che potrebbero aiutarle ad aumentare i loro salari e la loro qualità di vita.

15 www.urbanization.yale.edu

16 BOYD B., *Urbanization and The Mass Movement of People to Cities*, cit.

All'interno delle aree suburbane i prezzi delle case e degli affitti continuano a diminuire rispetto alle città e i lavori di produzione e di servizio si concentreranno sempre maggiormente all'interno delle periferie. Le risorse per i finanziamenti delle infrastrutture diminuiranno, portando un ulteriore deterioramento dei *suburbs*, che si trasformeranno in luoghi poveri con una crescente disegualianza sociale e segregazione spaziale. Questo significherebbe la morte dell'*American Dream*, la fine di un modello in cui gli Stati Uniti investirono grandemente ma che purtroppo è senza futuro.

Anche prima della grande recessione la maggior parte degli americani perse la speranza nel sogno, oramai sempre più difficile da raggiungere a causa dell'insicurezza finanziaria, l'istruzione di scarsa qualità e la disoccupazione. La fine della suburbanizzazione negli Stati Uniti sarebbe dovuta all'insostenibilità degli stessi *suburbs*, causata soprattutto dall'esaurimento dell'energia abbondante a basso costo. L'*American Dream* venne fortemente sovvenzionato dal governo attraverso la costruzione di autostrade, diventate oramai fasce cementificate che non danno soluzione di continuità al territorio e, con una densità abitativa così bassa, non rese conveniente la costruzione di ferrovie, trasformando l'automobile nell'unico mezzo efficiente per spostarsi¹⁷, ma questo ha implicato il consumo di enormi quantità di elettricità e carburante per permettere alla popolazione americana di vivere e lavorare in

territori dispersi fuori dai centri città e gli studi indicano che il raggiungimento del picco globale di estrazione del petrolio e di capacità di produzione di energia è imminente¹⁸. Sembrerebbe quindi che quell'America dei sobborghi tanto fomentata nel passato e raccontata in innumerevoli libri, film e serie tv presto cesserà di esistere, almeno per come l'abbiamo conosciuta fino ad adesso, Dopotutto *"Not only are cities are looking more like suburbs, suburbs are looking more like cities."*¹⁹

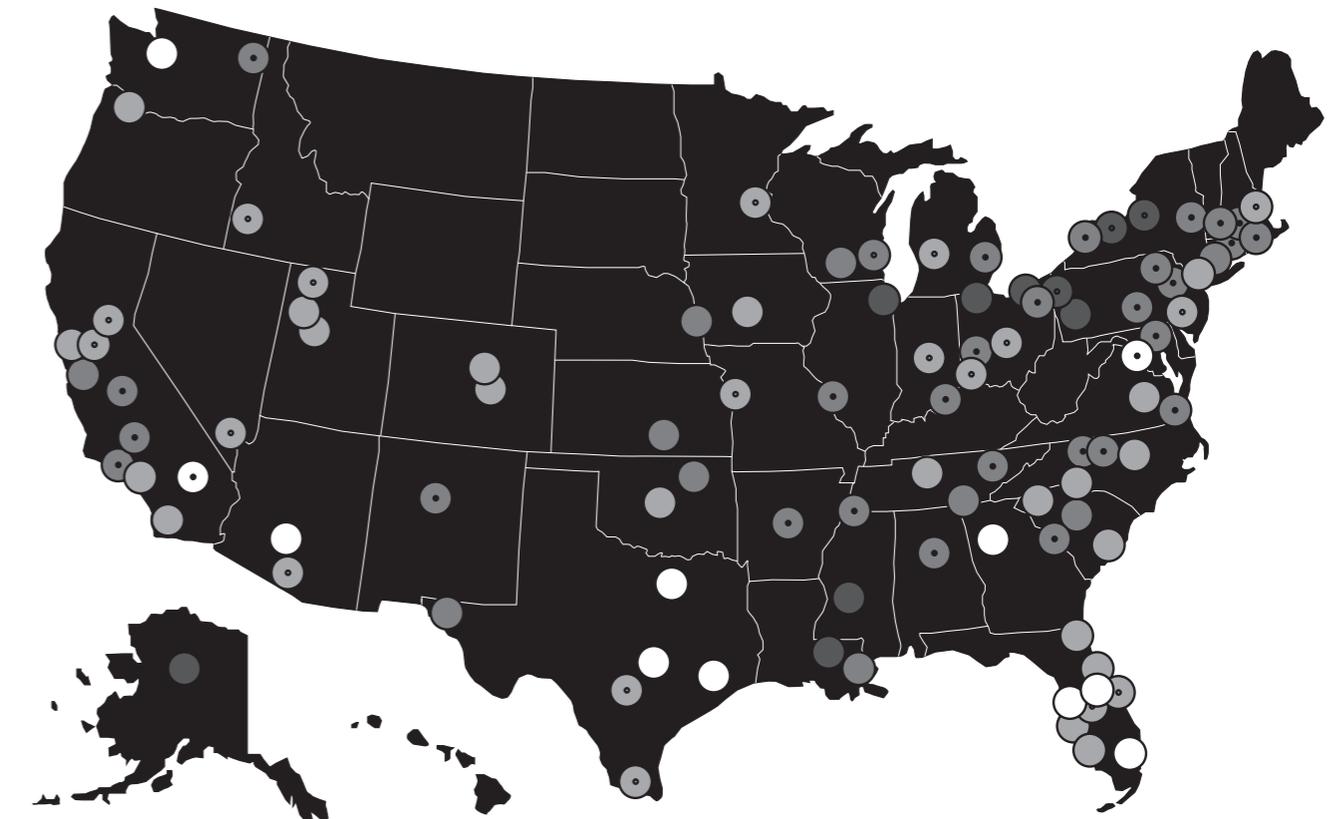
17 Questo processo viene favorito anche dal costo bassissimo del petrolio negli Stati Uniti durante il XX secolo.

18 Film documentario The end of suburbia, The Electric Wallpaper Co, GREENE G., SILVERTHORN B., 2004.

19 FLORIDA R., The Fading Distinction Between City and Suburb, Bloomberg CityLab, www.bloomberg.com, 6 Ottobre 2014.

2016-2017 POPULATION GAINS/LOSSES FOR 100 LARGEST METROPOLITAN AREAS

Fonte: William H Frey analysis of US Census Population Estimates.



Dalla mappa possiamo notare come il maggior numero di popolazione sia stata acquisita tra il 2016 e il 2017 da aree metropolitane situate nella Sun Belt, come Houston, Atlanta, Phoenix, Washington, DC, Seattle, Riverside, California, Orlando, Austin, Tampa e Miami. Nella Snow Belt invece si registrano incrementi importanti nelle città di New York, Columbus e Boston. Ben 39 aree metropolitane hanno subito un incremento di popolazione medio, tra le 10.000 e le 50.000 persone. Complessivamente in questi due anni si osservarono modesti aumenti di popolazione in quasi tutto il paese, fatta eccezione solamente per alcune aree metropolitane. All'estremità opposta troviamo infatti le 10 città che hanno perso popolazione in questo arco temporale, sette delle quali si trovano nella zona a nord-orientale e medio-occidentale.

- GAINS > 50.000
- ◐ 10.000 - 50.000
- ◑ GAINS > 10.000
- LOSSES
- ◉ METROS WHERE 2016 - 2017 GAINS EXCEED 2015 - 2016 GAINS OR LOSSES AND REDUCED

Fonte: FREY H. W., US population disperses to suburbs, exurbs, rural areas and "middle of the country" metros, BROOKINGS, www.brookings.edu, 26 Marzo 2018.

03

3.0 Back to the City

La presenza di aree sottosviluppate, l'aumento di *greyfield* nei *suburbs* e l'incremento dei sistemi di trasporto di massa sta portando ad un cambiamento repentino del mercato suburbano, ponendo le basi per una metamorfosi dei modelli commerciali. L'origine di tale cambiamento proviene dalla necessità di rispondere alle variazioni demografiche e alla volontà di trasformare un paesaggio ancora dipendente dall'automobile in un luogo più sostenibile e stimolante per chi lo abita, investendo sulle infrastrutture o sulle operazioni di retrofit, reinserimento o *regreen*¹. Ne consegue che gli interventi più efficaci saranno quelli a scala urbana, riadattando strade, quartieri ed edifici ad un uso misto del tessuto urbano rendendolo più permeabile, connesso e meno frammentato rispetto al precedente.

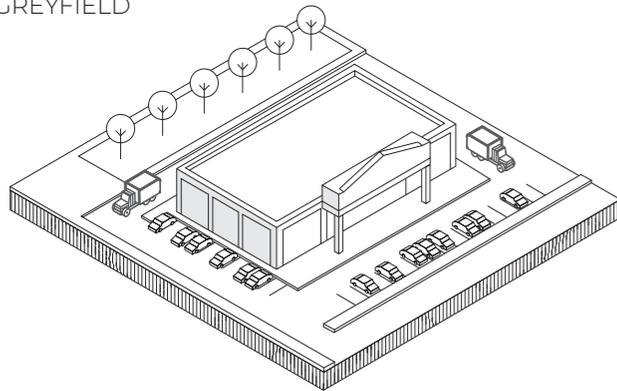
L'invecchiamento prematuro e l'inefficienza dei centri commerciali suburbani ha permesso la nascita di nuove tecniche di riuso come quelle adottate dalle strategie di *demalling*, ma allo stesso tempo ha portato ad un cambiamento delle abitudini dei consumatori indirizzandoli verso aree più centralizzate e vicine alla città, permettendo di ridurre le *Vehicles-miles traveled* (VMT) durante i loro spostamenti con un approccio più sostenibile. Rifunzionalizzare i milioni di metri quadri lasciati in disuso nelle periferie suburbane è di certo una grande sfida che andrà affrontata in questo secolo, ma al tempo stesso risulta necessario riorganizzare e ripensare le strutture del *retail* affinché possano ripopo-

lare il tessuto urbano, rendendolo un luogo più stimolante e più appetibile per il consumatore contemporaneo. Attraverso politiche di crescita locali, modifiche sui piani di zonizzazione e investimenti sui trasporti pubblici si potrebbero potenziare le infrastrutture esistenti e densificare molti siti obsoleti dando vita a nuovi organismi con nuovi modelli di sviluppo.

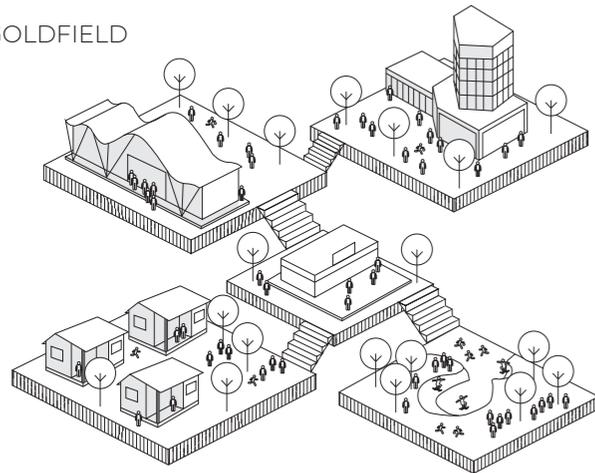
Tutto ciò permetterebbe di convertire i dannosi *greyfield* in nuovi quartieri più sostenibili e *mixed-use*. Nel 2008 Ellen Dunham-Jones espone nove fattori per incentivare lo sviluppo di nuovi modelli urbani che incidano sulla riduzione del modello di sviluppo dello *sprawl* e delle *edgeless cities*, tra questi ritroviamo la riduzione delle miglia percorse dai veicoli per migliorare la salute pubblica creando un mix di usi connessi da una strada pedonale, arrestare il consumo di suolo e gli investimenti pubblici, aumentare l'interconnessione locale aggiungendo spazi permeabili e spazi pubblici. Uno dei punti di partenza è riconoscere l'inefficienza dei modelli precedenti, la maggior parte dei posti di lavoro o spazi commerciali sono stati costruiti lungo arterie stradali progettate per viaggi ad alta velocità, questo sistema ha disincentivato l'accessibilità a questi luoghi imitandola ad un unico ingresso, spesso utilizzato per una sosta veloce.

¹ Attraverso l'ottimizzazione dei processi di realizzazione o l'efficienza di questi, si potrebbero abbattere i costi delle strutture commerciali, incentivando politiche sostenibili che integrino non soltanto l'utilizzo di energia rinnovabile ma vadano ad intaccare l'intero processo, dalla progettazione all'uso.

GREYFIELD



GOLDFIELD



Accessibilità e mobilità sono passate in secondo piano producendo macchie isolate di prototipi commerciali non integrate alla rete locale e perciò escluse dal transito².

Inoltre, alla fine degli anni Novanta due grandi cambiamenti hanno sconvolto l'industria del *retail*, tra questi troviamo: l'ascesa del megastore³ e l'avvento dell'e-commerce. Se da un lato le grandi catene come Walmart⁴ e Target cominciarono a spostarsi anche sul mercato del commercio on-line tra il 1996 e il 1999, dall'altro nacquero delle vere e proprie *Internet Company*, ovvero aziende come Amazon e Ebay che, con le loro piattaforme di vendita, sbaragliarono il mercato del commercio elettronico statunitense e non solo.

Oltre al calo della crescita della popolazione e all'evoluzione delle unità familiari, composte per lo più da singoli individui piuttosto che da famiglie numerose, il consumatore cominciò a spostarsi dal centro suburbano a quello urbano, con una impressionante inversione di tendenza rispetto a mezzo secolo prima⁵. L'utente iniziò ad effettuare acquisti sulle piattaforme *on-line* prediligendo lo *smartphone* come finestra sul mondo virtuale. Tutto ciò conferì una nuova forma al settore commerciale conducendo i *retailer* tradizionali oltre al fallimento.

Un'altra inversione di tendenza si manifestò recentemente: sembra infatti che sempre più aziende del mercato *on-line* abbiano cominciato a manifestare la volontà di entrare a far parte del mondo fisico della vendita al

dettaglio, e questo si è realizzato attraverso l'apertura di *pop-up store*⁶, ovvero negozi temporanei. Questi cominciarono ad inserirsi a partire dal 2014 all'interno di grandi magazzini o nel tessuto urbano, solitamente in zone centrali, fornendo un servizio di vendita in genere di poche settimane, con il fine di promuovere l'azienda in questione offrendo prodotti in edizione limitata forniti direttamente dalle imprese a prezzi inferiori rispetto a quelli dei negozi tradizionali. Tra questi troviamo principalmente i grandi colossi delle aziende tecnologiche come: Facebook, Google, Amazon⁷, Target, Ikea, ma anche Bonobos, Alibaba con Hema, JD.com con 7Fresh⁸, questi negozi di piccolo formato hanno in poco tempo raggiunto un enorme successo, offrendo esperienze di acquisto allettanti per il consumatore che grazie alla presenza di un negozio fisico può finalmente testare le idee e i prototipi non ancora sul mercato in via esclusiva e successivamente acquistarli on-line dal suo dispositivo mobile, facendoli arrivare direttamente a casa⁹.

Utilizzando superfici commerciali notevolmente ridotte queste aziende riescono ad abbattere notevolmente i costi, sperimentando prodotti, localizzazioni e accordi commerciali con il vantaggio di poter raggiungere migliori prestazioni al metro quadrato, anche grazie al raggiungimento di un'integrazione con la popolazione locale e una

maggiore visibilità sui *social media*¹⁰. Proprio per questo, un modello di città più inclusiva potrebbe permettere di valorizzare questi corridoi commerciali attraverso nuove infrastrutture come nuovi assi ferroviari e percorsi pedonali più sicuri attorno alle strutture.¹¹ Attraverso l'integrazione di questi nuovi formati del *retail* il tessuto sociale è urbano la città potrebbe tornare ad avere un ruolo fondamentale nella crescita dell'industria commerciale riducendo la desertificazione dei quartieri e assumendo un ruolo attivo nella riqualificazione di questi.

“Not only is shopping melting into everything, but everything is melting into shopping.”

Sze Tsung Leong

2 www.web.archive.org

3 Il termine megastore si riferisce a quella tipologia di grande magazzino di una determinata catena caratterizzato da grandissime dimensioni e da una vasta offerta di prodotti.

4 www.corporate.walmart.com

5 WERTZ J., Pop-Up Shops and Small-Format Stores are Changing the Retail Landscape, Forbes, www.forbes.com, 31 Luglio 2019.

6 Storefront staff, 23 Smart pop up shop ideas to steal from these successful brands, Storefront, www.storefront.com, 24 Settembre 2020

7 SCOZZARI C., Amazon cambia strategia e dice addio ai pop up store per concentrarsi su librerie e negozi fissi, Business Insider Italia, www.it.businessinsider.com, 7 Marzo 2019

8 ZMUDA N., Walmart, Target, Kmart, Hohl's Lead 50 Years of retail revolution, AdAge, www.adage.com, 19 Marzo 2012

9 Trotter C., Top 50 Pop-Up Stores, Insider Trends, www.insider-trends.com, 10 Ottobre 2017.

10 www.teddy.it

11 DUNHAM-JONES E., WILLIAMSON J., Retrofitting Suburbia – Urban design solutions for redesigning suburbs, Wiley, 2009

Il *big box*¹² privo di un legame con il contesto circostante risulta essere una soluzione insostenibile per le comunità, le quali manifestano la necessità di spazi pubblici, relazioni sociali, residenze e spazi commerciali raggiungibili *by walk*.¹³ La proliferazione dei *goldfield* permetterebbe di creare quartieri più sani e coinvolgenti impedendo lo sviluppo di aree *food-desert* (Coppola, 2012) e quartieri fatiscenti, dominati dalla criminalità, integrando processi "*bottom up*"¹⁴ nella pianificazione urbana. A rafforzare questa ipotesi, alla fine del XX secolo Ray Oldenburg nel suo libro "*The Great Good Place*", cercò di portare in primo piano l'importanza di uno spazio pubblico all'interno di un contesto urbano che fosse in grado di fornire un senso di identità per il cittadino permettendogli di esprimere la propria personalità, attraverso una personalizzazione dello stesso.

Questo luogo doveva essere in contrasto con il primo luogo, cioè la casa e il secondo luogo, il lavoro, spezzando un ciclo casa-lavoro grazie ad uno spazio neutro capace di colmare i bisogni dei cittadini. Al contrario dell'Architetto Gruen¹⁵, Oldenburg sosteneva che: "Al

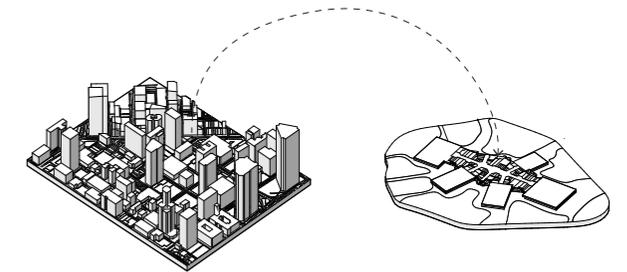
contrario del corso principale di una città, il centro commerciale è popolato da estranei. Le persone si muovono in un costante, monotono flusso all'interno del mall, senza che il loro occhi cerchino uno sguardo familiare, dal momento che la probabilità di incontrare qualcuno di conosciuto sono infinitesime. Il mall è progettato e strutturato in modo da attirare clienti di agglomerati urbani molto distanti tra loro e privi anche al loro interno di insiemi relazionali coesi, tanto che nemmeno le persone appartenenti allo stesso vicinato si conoscono"¹⁶. Risulta così necessario un ritorno alla città¹⁷, introducendo una nuova sinergia tra le amministrazioni pubbliche, gli investitori privati e i cittadini che lambisca tematiche culturali ma anche economiche, permettendo a quest'ultimi di migliorare il contesto urbano che vivono, divenendo parte integrante di una sfida culturale di altissimo livello. Tale modello di intervento sostenibile permetterà di avere una maggiore attenzione del territorio e del contesto locale, ponendo un accento sulla responsabilità sociale, ambientale e i bisogni dei cittadini. Lo spazio pubblico tornerà a ricoprire la funzione sociale che lo caratterizza come fulcro delle atti-

vità umane integrando al tempo stesso funzioni commerciali e di *loisirs*, ridisegnando i quartieri della città a misura d'uomo.¹⁸

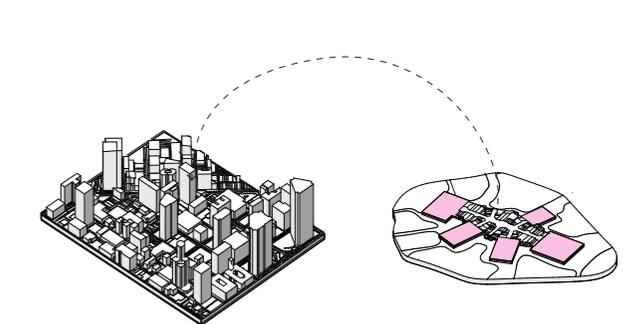
La città potrebbe avere un ruolo molto importante nei processi di trasformazione dei format commerciali, partendo dai trend demografici, culturali e socioeconomici, non solo in termini di vendita, ma anche di esperienza e divertimento reinventando la propria offerta ogni cinque o dieci anni.¹⁹ Nel 2007, alla 53° Conferenza Annuale dell'International Downtown Association di New York City, Andrea Zenlari parlerà proprio di quali possono essere le grandi potenzialità dei centri cittadini, egli dirà: "*La complessità del centro città deve diventare – spesso lo è già – la sua potenzialità, grazie alle incredibili risorse, che vanno dai beni culturali e storico-architettonici, alla poliedricità del suo tessuto sociale; risorse che non si devono perdere e sulle quali occorre fondare il rilancio dei centri città*".

Gli interventi²⁰ devono essere orientati a coinvolgere il consumatore a scegliere il centro città rispetto al suburbio, proprio grazie alla sua varietà di offerta a servizio della comunità ponendo l'accento sulla sostenibilità, la versatilità, la rilevanza economica e la fattibilità di questi, ed evitando di utilizzare un'unica formula per porre rimedio alle problematiche urbane.

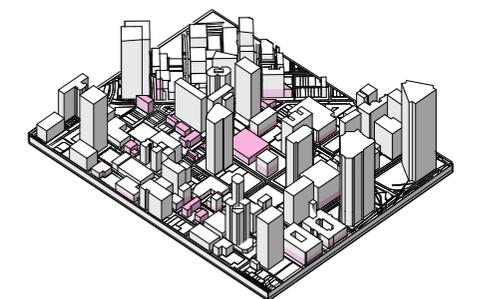
SUBURBANIZZAZIONE



BACK TO THE CITY



QUARTIERE MIXED-USE



▲ La suburbanizzazione provocata dallo sprawl verso i quartieri suburbani, ha provocato lo spostamento di molti servizi commerciali verso aree dove risiedevano cittadini con un potere d'acquisto maggiore. A causa di questo fenomeno il centro città si è impoverito, causando degrado e segregazione. L'obiettivo quindi è quello di riportare questi servizi all'interno della città, in favore di un quartiere Mixed-Use.

12 LYNCH P., What will become of America's Big-Box Stores?, ArchDaily, www.archdaily.com, 29 Giugno 2016

13 Il centro commerciale urbano – Il format dove il food & beverage coprirà più del 20% della superficie commerciale, a cura di Rolando P., Axiare, www.axiare.it, 25 Maggio 2018.

14 I processi bottom-up interessano principalmente piccole porzioni di città, passando da edifici dimenticati ad interi quartieri. Questa strategia permette di coinvolgere cittadini, studenti, anziani e lavoratori attraverso una collaborazione partecipata con i professionisti del settore. In questo modo, progettisti e amministrazione saranno in grado di conoscere più da vicino le tematiche che interessano quella determinata area e avere un confronto diretto con il cittadino, realizzando un intervento che possa effettivamente migliorare la qualità della vita, in quella specifica area. Tutto ciò può essere messo in pratica grazie a brainstorming e concept design realizzati in prima persona dai cittadini e poi rielaborati dagli esperti del settore.

15 SMITH L., Origine del Centro Commerciale (1960), La città conquistatrice, 16 Ottobre 2014

16 OLDENBURG R., The Great Good Place, Da Capo Press, 1989.

17 Nel Centro commerciale oltre alla semplice funzione commerciale sono presenti altre attività definite come para-commerciali, tra queste ci sono bar, ristoranti, gelaterie, banche, centri estetici, ecc. L'obiettivo è quello di riprodurre in maniera più concentrata funzioni che un aggregato cittadino dispone già naturalmente. Se i centri cittadini, indirzassero i loro sforzi verso programmi di gestione di centro città più originali potrebbero attuare strategie capaci di mantenere il loro vantaggio competitivo. ZANLARI A., Centri commerciali e centri cittadini: evoluzione del rapporto artificialità/ naturalità e sistemi di gestione integrata, Focus Economia, www.focuseconomia.it

18 DUCCIO R., Dal capolinea del mall si riparte verso il terzo luogo, Mark Up, www.marck-up.it, 18 Settembre 2009.

19 Il centro cittadino deve manifestare due caratteristiche principali per distinguersi dalla monotonia dei centri commerciali: come la riconoscibilità e l'attrattività.

20 L'industria del retail dovrebbe generare proposte che mirino a visioni più ampie e lungimiranti attraverso un sistema di progettazione inclusivo che si avvalga di figure diverse, quali filosofi, progettisti, cittadini e non solo tecnologi. In questo modo il commercio potrebbe adattarsi più rapidamente alle abitudini dei consumatori e al cambiamento di queste.

JÁCOME A., The "Stranger Things" About Retail and Cities, Matters, medium.designit.com, 29 Agosto 2019

“Once, shopping needed
the city to survive,
Now, the urban has been reduced
to a theme of shopping”

Rem Koolhaas



3.1 Un nuovo trend di sviluppo

L'industria del *retail* americana durante l'ultimo decennio è stata interessata dal fenomeno denominato “*Retail Apocalypse*”, evento che ha trasformato la vendita al dettaglio non solo negli Stati Uniti, ma in tutto il mondo. La crisi finanziaria del 2008 ha posto le basi per questo fenomeno, portando al fallimento e alla chiusura di migliaia di attività commerciali, tuttavia con l'avanzare del decennio si è verificata l'esplosione di un ulteriore fattore: il successo dell'*e-commerce*. Attori in un'economia dinamica e sfuggibile, i consumatori hanno iniziato a prediligere lo *shopping* online in sfavore degli *store* fisici, aggravando le condizioni di quest'ultimi già precedentemente colpiti dalla bolla immobiliare. Mentre il paese lavorava duramente per la ricostruzione di quell'economia fiorente andata oramai perduta, aziende come Amazon, Ebay e Walmart si sono trasformate in catalizzatori del *boom* dell'*e-commerce* a discapito di grandi magazzini e centri commerciali, sempre più fatiscenti e deserti. Nasce così un nuovo concetto di piazza, quella virtuale del commercio elettronico². Con l'aumento della disponibilità di prodotti online le necessità dell'acquirente possono essere colmate attraverso un semplice *click*, incrementando le vendite online degli Stati Uniti del 14,9% nel 2019 rispetto all'anno precedente e rappresentando il 16,0% delle vendite al dettaglio totali dello stesso anno³

Una ricerca, eseguita da Big-Commerce⁴ sui dati statistici per quantificare gli acquirenti online, dimostra che il 96% degli americani compie saltuariamente acquisti online e che la maggior parte di essi lo preferisce allo *shopping* tradizionale perché permette di risparmiare tempo e di evitare attese e lunghe code alle casse⁵. Riguardo il comportamento del consumatore moderno americano, sempre secondo gli studi eseguiti da Big-Commerce, ci sono diversi fattori che influenzano gli acquirenti in maniera negativa nei confronti dello *shopping online*: sembrerebbe infatti che i costi di spedizione, l'impossibilità di visionare e toccare con mano i prodotti prima dell'acquisto, i tempi di consegna, la difficoltà nei processi di reso e politiche di *privacy* ambigue di alcune piattaforme online dimostrerebbero tuttavia un continuo interesse per lo *shopping* tradizionale e per i negozi *brick and mortar*⁶.

Nonostante l'ascesa dell'*e-commerce*, infatti, molti rivenditori si sono rimessi in gioco per rendere i negozi di vendita al dettaglio più rilevanti e interessanti all'interno del mercato contemporaneo, comprendendo soprattutto l'importanza del *brand* e come questo debba apparire *offline*. L'ottimizzazione di strategie *omnichannel*⁷, ovvero la combinazione di vendita *online* con la vendita nei negozi fisici, è una tra le più utilizzata dalle grosse

1 SUAREZ A., La dimensione urbana del Retail, LinkedIn, www.linkedin.com, 4 Luglio 2018

2 GARAMBOIS S., Centri commerciali, modelli in crisi?, Alganews, www.alganews.it, 12 Agosto 2017

3 YOUNG J., US ecommerce sales grow 14.9% in 2019, DigitalCommerce360, www.digitalcommerce360.com, 19 Febbraio 2020

4 www.bigcommerce.com

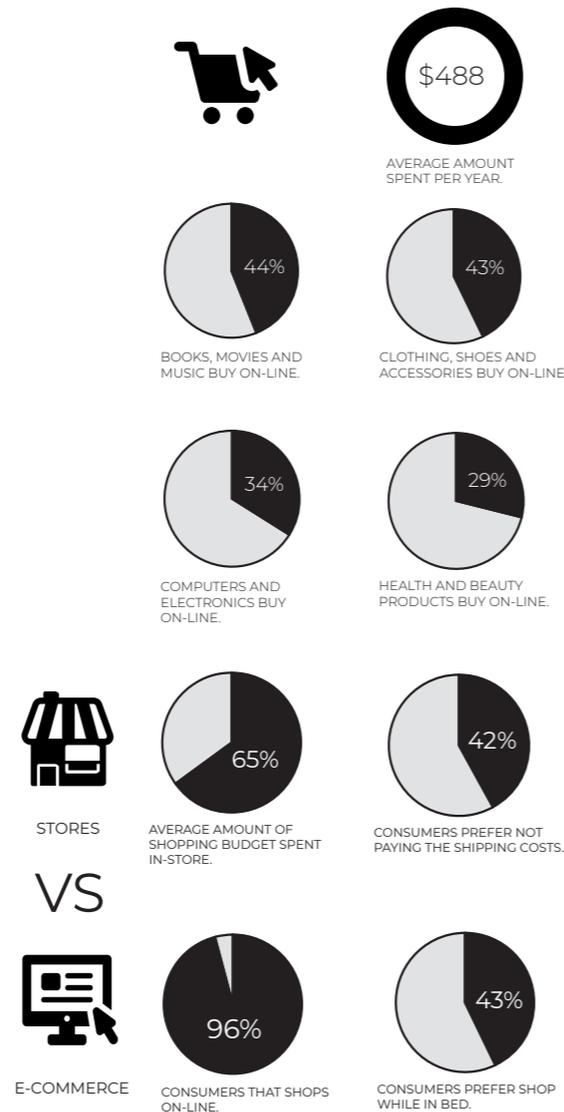
5 ZEIBAK L., How Many People Shop Online? [Infographic], Tinuiti, www.tinuiti.com, 25 Maggio 2017

6 YOUNG J., US ecommerce sales grow 14.9% in 2019, DigitalCommerce360, www.digitalcommerce360.com, 19 Febbraio 2020

7 SHULZ D.P., 2018 Top 100 Retailers, National Retail Federation, www.nrd.com, 28 Giugno 2018

aziende, come nel caso di Amazon attraverso l'acquisizione di Whole Foods Markets per affermarsi come rivenditore di generi alimentari, oppure nel caso di Walmart che, tramite l'acquisizione di Jet.com e Hayneedle.com, offre agli acquirenti articoli per la casa tramite un'esperienza più stimolante. La vendita al dettaglio deve essere in continua evoluzione per stare al passo soprattutto con le nuove generazioni, che influenzano enormemente il mercato e che desiderano esperienze uniche, autentiche e personalizzate, impossibili da ottenere esclusivamente attraverso lo *shopping online*.

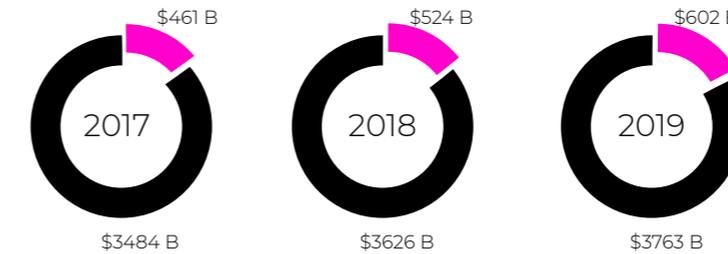
L'esperienza del consumatore potrebbe essere la strategia con cui i negozi fisici diventerebbero capaci di rilanciarsi sul mercato della vendita al dettaglio, proprio come stanno facendo molti *brand* e rivenditori, trovando nuove soluzioni per distinguersi. Le esperienze sono un'offerta economica distinta: man mano che i servizi, come i beni che li precedono, diventano sempre più mercificati le esperienze emergono come passaggio successivo in quella che viene chiamata la Progressione del valore economico⁸. Attraverso l'esperienza molti rivenditori tradizionali sono in grado di perfezionare un'offerta tradizionale, incrementando le vendite dei loro prodotti o servizi, tuttavia, la progettazione di queste comporta un ulteriore costo e non tutte le aziende sono disposte ad intraprendere questo passaggio, soprattutto nel caso di quelle con un *business plan* consolidato.



▲ Nei seguenti grafici viene analizzato il marketplace dell'e-commerce dal punto di vista del consumatore. Si osserva che i prodotti maggiormente acquistati online dai consumatori americani dell'e-commerce sono libri, film e musica, seguiti da vestiti, scarpe e accessori; subito dopo troviamo computer e dispositivi elettronici e, infine, prodotti di salute e bellezza.
Fonte: www.tinuiti.com

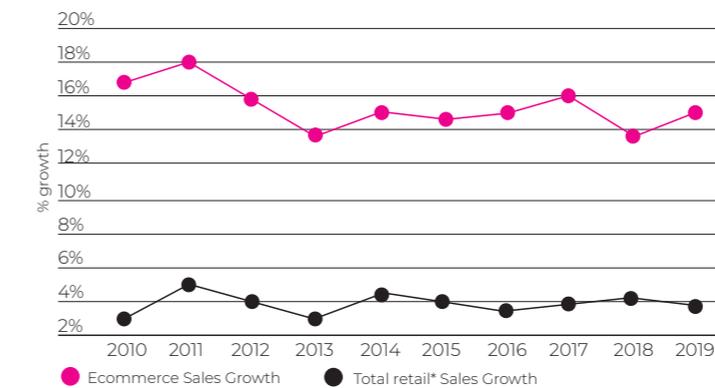
8 PINE II J., GILMORE J. H., Welcome to the Experience Economy, Harvard Business Review, www.hbr.org, Luglio-Agosto 1998 Issue

U.S. ECOMMERCE VS TOTAL RETAIL* SALES (In \$bilions, 2017-2019)



*Total retail figure exclude sales of items not normally purchased online such as spending at restaurants, bars, automobile dealers, gas stations and fuel dealers.

COMPARING GROWTH: U.S. ECOMMERCE VS TOTAL RETAIL SALES (Year-over-year growth, 2010-2019)



◀ Nei seguenti grafici vengono messi a confronto i dati analizzati dalla Digital Commerce 360 sull'U.S. Department of Commerce tra il 2017 e il 2019. Si può osservare come il numero di consumatori online sia in continua crescita nel paese e come questo tasso di crescita sia sempre più elevato ogni anno rispetto a quello precedente, con un aumento di vendite online del 13,6% su base annua. Si sottolinea che i dati di vendita al dettaglio totale escludono la vendita di articoli normalmente non acquistati online, come i servizi di bar, ristorazione, concessionari di automobili, distributori di carburante.

Fonte: Digital Commerce 360 (formerly Internet Retailer) analysis of U.S. Department of Commerce data

◀ Nel seguente grafico vengono comparate la crescita dell'e-commerce, o shopping online, e la vendita al dettaglio totale nel periodo compreso tra il 2010 e il 2019. Come possiamo osservare, il picco massimo di shopping online viene raggiunto nel 2011, anno in cui ben il 17,9% dei consumatori americani ha preferito acquistare prodotti tramite il canale dell'e-commerce rispetto al 4,9% del totale degli acquisti. Dopo il 2011 si nota una decrescita della curva dell'e-commerce, con un piccolo rialzo nel 2014 e nel 2017 in cui raggiunge il 16% dei consumatori, per poi decrescere nuovamente e raggiungere il 14,9% nel 2019. Nello stesso anno la vendita al dettaglio totale, dopo una serie risulta essere del 3,8%, perdendo lo 0,3% dal 2018. Si sottolinea che i dati di vendita al dettaglio totale escludono la vendita di articoli normalmente non acquistati online, come i servizi di bar, ristorazione, concessionari di automobili, distributori di carburante.

Fonte: Digital Commerce 360 (formerly Internet Retailer) analysis of U.S. Department of Commerce data



◀ Nei seguenti grafici abbiamo confrontato lo shopping tradizionale e quello online secondo una serie di dati infografici. Possiamo osservare che nonostante il 96% di americani acquisti online dei prodotti, ben il 65% della budget medio venga speso all'interno degli store fisici. I consumatori tenderebbero perciò a continuare a preferire lo shopping nei negozi brick and mortar a causa di tutta una serie di motivazioni che li scoraggerebbero dall'acquisto online, come tempi e costi di spedizione, politiche di reso e l'impossibilità di toccare con mano e visionare i prodotti prima dell'acquisto. Tuttavia, gli americani adorano la possibilità di poter effettuare un acquisto comodamente sdraiati nel proprio letto, o addirittura in bagno, evitando lunghi tragitti per raggiungere i negozi o i centri commerciali e soprattutto code e attese.

Fonte: www.tinuiti.com

L'introduzione nel mondo dell'*experience economy* potrebbe essere fondamentale per le attività di vendita al dettaglio che vogliono restare competitive ed emergere in questo settore, utilizzando intenzionalmente i servizi come palcoscenico e la merce come oggetto di scena in modo da coinvolgere ogni singolo cliente creando un evento memorabile.

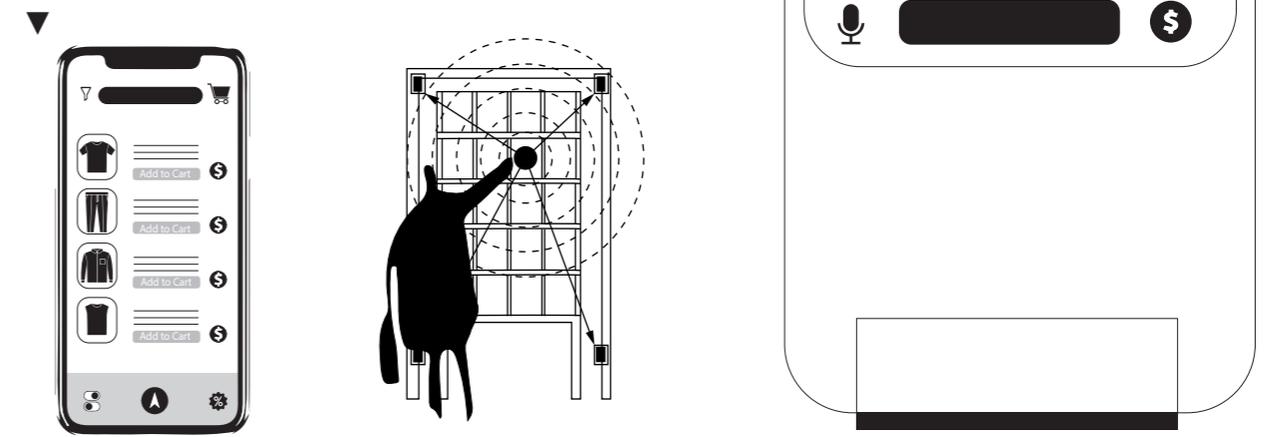
Le esperienze presentano caratteristiche intrinseche e sono strettamente legate al singolo, condizionando la mente dell'individuo impegnato a livello emotivo, fisico, intellettuale o addirittura spirituale. L'interazione tra l'esperienza e il consumatore dipende dal grado di partecipazione di quest'ultimo, mettendolo in relazione con l'ambiente circostante e unendo il cliente all'evento. Tale condizionamento può avvenire in maniera attiva o passiva producendo effetti diversi che determineranno il successo di un'azienda. Quale esperienza può offrire un'azienda? Le esperienze devono soddisfare le esigenze del cliente e derivano da un processo di esplorazione, *scripting* e messa in scena, proprio come i beni e i servizi derivano da un processo di ricerca, progettazione e sviluppo⁹. Il *Retail Merchandising*¹⁰ è la strategia che contribuisce alla vendita di beni e servizi, stimolando l'interesse e attirando il cliente ad effettuare un acquisto. Vi è però una differenza sostanziale tra la vendita al dettaglio e il *retail merchandising*: la prima consiste nel modo in cui viene gestita la vendita, ovvero come il rivenditore pianifica e orienta le sue risorse per il raggiungimento

degli obiettivi preposti, mentre la seconda si occupa della varietà di merce disponibile in negozio e online e nel modo in cui essa viene pubblicizzata per stimolare l'interesse e creare un'esperienza per il cliente. A tal proposito, il *Visual Merchandising*¹¹ è una tecnica che traduce le operazioni di *marketing* attraverso l'ausilio di immagini visive, il *layout* dello spazio commerciale, il colore, la trama, gli elementi interattivi e la tecnologia¹², rendendo l'acquisto un evento che stimola i sensi e induce il consumatore a sposare la politica aziendale del *brand*. Molte aziende si sono orientate verso la personalizzazione estrema, rendendo il comportamento desiderato una scelta facile, riducendo la complessità della scelta stessa e ricreando un ambiente che permetta al consumatore di sentirsi a proprio agio attraverso la creazione di un rapporto di fiducia con il rivenditore stesso¹³. L'introduzione di questi concetti all'interno del mondo del *retail* ha sicuramente aperto una discussione sul commercio online e sulla vendita al dettaglio, in quanto la creazione di un'esperienza per il cliente risulta essere necessaria in entrambi i casi. Come già accennato in precedenza, il colosso Amazon.com ha continuato a dominare tra i rivenditori *online*, raggiungendo il primo posto nella classifica denominata *2019 U.S. Top 100 Report*¹⁴, scontrandosi con le elevate aspettative dei consumatori dopo l'introduzione di Amazon Prime. Per soddisfare tali necessità, l'azienda ha implementato le proprie infrastrutture, garantendo consegne più rapide o

fast delivery e riducendo la distanza fisica tra la compagnia e il consumatore. Grazie all'introduzione di un nuovo formato di vendita al dettaglio di dimensioni ridotte, ha potuto interfacciarsi direttamente con i propri clienti dimostrando un'elevata capacità di adattamento al mercato offline, offrendo un'esperienza unica in grado di fornire soluzioni in tempo reale¹⁵ per i clienti più esigenti presenti nel negozio¹⁶.

Gli schemi mostrano il funzionamento dei "magic mirror" e del sistema di tracking utilizzato all'interno dei pop-up store del colosso dell'e-commerce Amazon. Attraverso la realtà aumentata il magic mirror è in grado di mappare la fisionomia del cliente e mostrargli direttamente il risultato senza la necessità di provare un determinato capo in un camerino. Inoltre, è possibile modificarne il colore e personalizzare il prodotto in maniera univoca ricevendolo direttamente a casa entro un'ora dall'acquisto. Tutto ciò riduce lo spazio necessario per lo store, eliminando camerini, storage e massimizzando l'area di vendita.

Il sistema di tracking permette ad Amazon di raccogliere dai sulle preferenze dei consumatori, su quali prodotti si sono soffermati per più tempo e quali alla fine hanno acquistato. Tutto ciò permette al colosso dell'e-commerce di conoscere sempre di più i propri clienti e indirizzarli su scelte più consapevoli.



9 PINE II J., GILMORE J. H., Welcome to the Experience Economy cit, p. nota 8

10 Smartsheet, The Art and Science of Retail Merchandising, www.smartsheet.com

11 Smartsheet, The Essential Guide to Retail Store Layouts that Shape the Customer Experience, www.smartsheet.com

12 GRIFFITHS S., More in store: new retail architecture, London, Architonic, www.architonic.com, 21 Maggio 2017

13 FROMM J., The Evolution Of Retail For Gen-Z, CMO Network, Forbes, www.forbes.com, 27 Giugno 2019

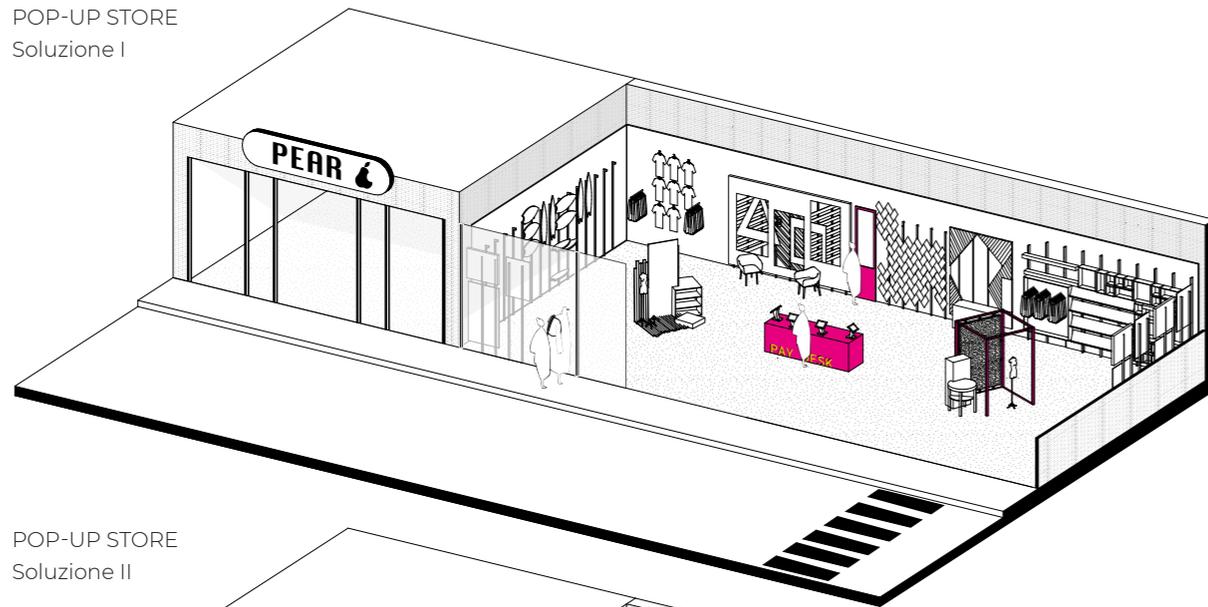
14 www.digitalcommerce360.com

15 Amazon.com nel 2018 apre i suoi primi *fulfillment center*, centri di spedizione e smistamento merci in cui il processo di evasione viene avviato non appena il cliente effettua un ordine. Queste strutture dispongono di migliaia di robot responsabili del recupero degli articoli ordinati tra milioni di prodotti stoccati in questi centri, mentre i dipendenti si occupano della scansione e della sistemazione degli oggetti sugli scaffali dell'inventario nel processo iniziale. Questo sistema automatizzato è stato progettato per essere efficiente e consentire consegne più veloci ai propri clienti.

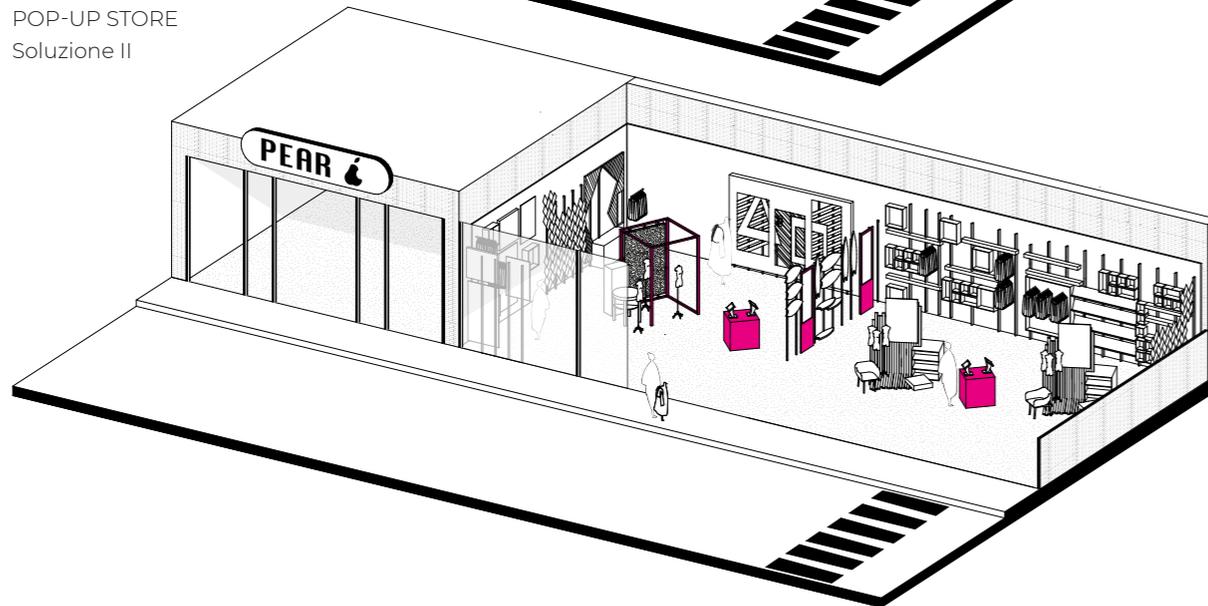
Fonte: BIRD J., The future of the shopping mall is not about shopping, Forbes, www.forbes.com, 17 Giugno 2019

16 24seven, What is the future of retail formats?, www.24sevenalent.com

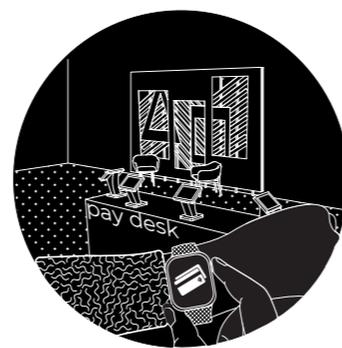
POP-UP STORE
Soluzione I



POP-UP STORE
Soluzione II



▲ La caratteristica principale dei Pop-Up store è la flessibilità. Sono spazi temporanei che necessitano di un riadattamento sulla base dei bisogni e delle necessità dell'azienda. Questo Showroom permette ai clienti di toccare con mano prodotti che potrebbero vedere solo online, personalizzarli ed acquistarli, ricevendoli direttamente a casa.



Recentemente molti rivenditori stanno appunto riscuotendo maggiore successo introducendo negozi di piccolo formato, negozi *pop-up*, surrogati e persino negozi "mobili", anche in un contesto dove "bigger is always better".

Per negozi *pop-up*, come nel caso di Nike con i suoi Nike Airmax 4th Anniversary¹⁷ si intendono spazi commerciali temporanei o a breve termine in cui vengono sperimentati nuovi prodotti o introdotti nuovi marchi. Questi formati di vendita sono interattivi e divertenti e offrono esperienze immersive e memorabili attraverso la condivisione di contenuti sui social ed eventi. Questa modalità consente alle aziende di testare idee e prodotti senza dover investire in spazi commerciali tradizionali, riducendo le spese di contratti di locazione e di accordi commerciali che questi ultimi comporterebbero. Un'ulteriore strategia adottata dai rivenditori, soprattutto a livello di grandi catene di distribuzione, è quella di investire nel piccolo formato concentrandosi per rispondere all'esigenza di un determinato *target* di clientela, come studenti universitari e residenti nelle città urbane. Posizionati in maniera strategica, questi piccoli formati offrono una selezione minore di prodotti orientati specificatamente verso una fascia demografica, diminuendo drasticamente la metratura della superficie commerciale di un negozio tradizionale. È questo il caso della catena di supermercati americana Target, uno dei più grandi rivenditori che ha investito nel piccolo formato riducendo fino a 1/3 la superficie commerciale, offrendo prodotti

rilevanti a livello locale per ogni contesto e ottenendo le migliori prestazioni al mq. Perfino Ikea si è avventurata in queste soluzioni, introducendo Ikea Planning Studio, primo nel suo genere per l'azienda negli Stati Uniti. L'azienda offre così prodotti e soluzioni adatte allo stile di vita urbano, inserendo uno spazio dedicato ai clienti che hanno bisogno di progettare o personalizzare i prodotti attraverso la consulenza di un esperto del settore, ed eliminando soprattutto lo spazio di magazzinaggio, delegando tale funzione ai magazzini extraurbani, ricevendo gli acquisti direttamente a casa¹⁸.

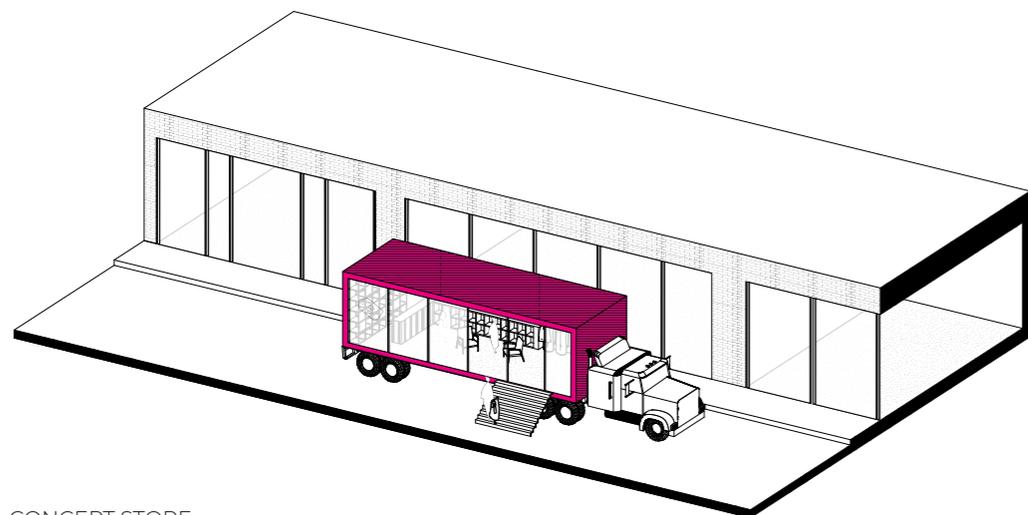
Un altro approccio emergente è quello dei *retail mobile truck*: utilizzati dalle aziende soprattutto nei mesi primaverili ed estivi, questi formati consistono in piccoli camion mobili che con la loro unicità attirano consumatori sponsorizzando nuovi marchi o prodotti emergenti, con bassissimi costi di avvio e gestione in quanto le uniche spese previste sono quelle del noleggio del mezzo. Caratteristica che li rende ancora più unici ed efficaci è la loro flessibilità e la possibilità di spostarsi da un luogo all'altro esponendo il marchio o prodotto a nuovi mercati, senza dover aspettare che siano i clienti a dirigersi da loro. Questo formato di vendita al dettaglio sembrerebbe avere molto successo con le nuove generazioni grazie soprattutto alla sua compatibilità con i social media e all'esperienza innovativa che possono offrire¹⁹. Anche il tema della mobilità fa parte delle strategie adottate dai rivenditori e dalle aziende attraverso l'integrazione in molti contesti urbani

¹⁷ Insider Trends, Top 50 Pop-Up Stores, www.insider-trends.com, 10 Ottobre 2017

¹⁸ WERTZ J., Pop-Up Shops And Small-Format Stores Are Changing The Retail Landscape, Forbes, www.forbes.com, 31 Luglio 2019

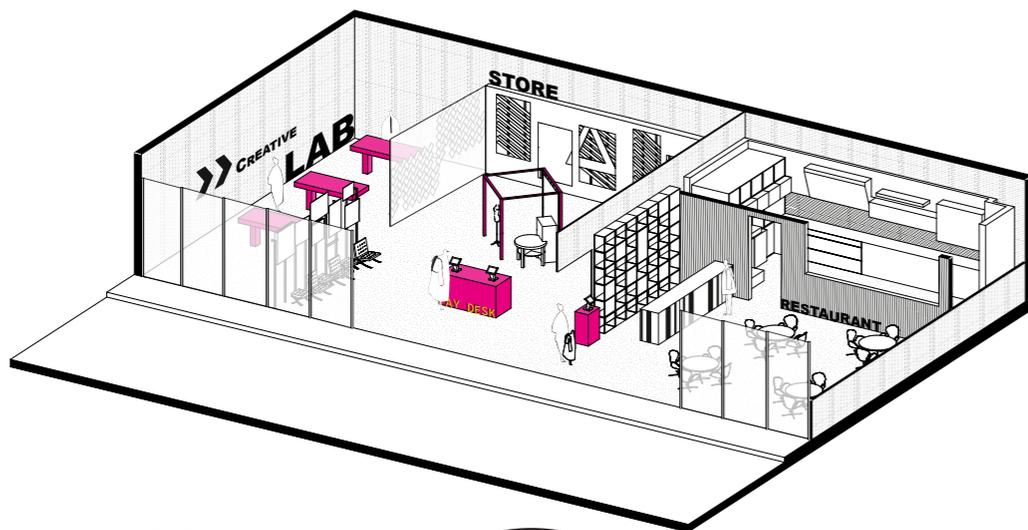
¹⁹ WERTZ J., Pop-Up Shops And Small-Format Stores Are Changing The Retail Landscape, Forbes, www.forbes.com, 31 Luglio 2019

RETAIL MOBILE TRUCK



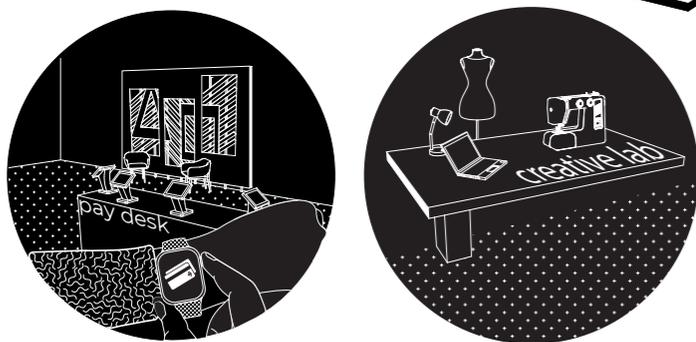
◀ Il Mobile truck, sono una categoria molto attraente per le nuove generazioni alla ricerca di un'esperienza innovativa e tecnologica. La mobilità del negozio permette all'azienda di esporre i propri prodotti in mercati sempre differenti, mantenendo sempre alto il tasso di vendita e riducendo i costi al minimo. Per poter funzionare correttamente sono sostenuti da forti campagne sui principali social network.

CONCEPT STORE

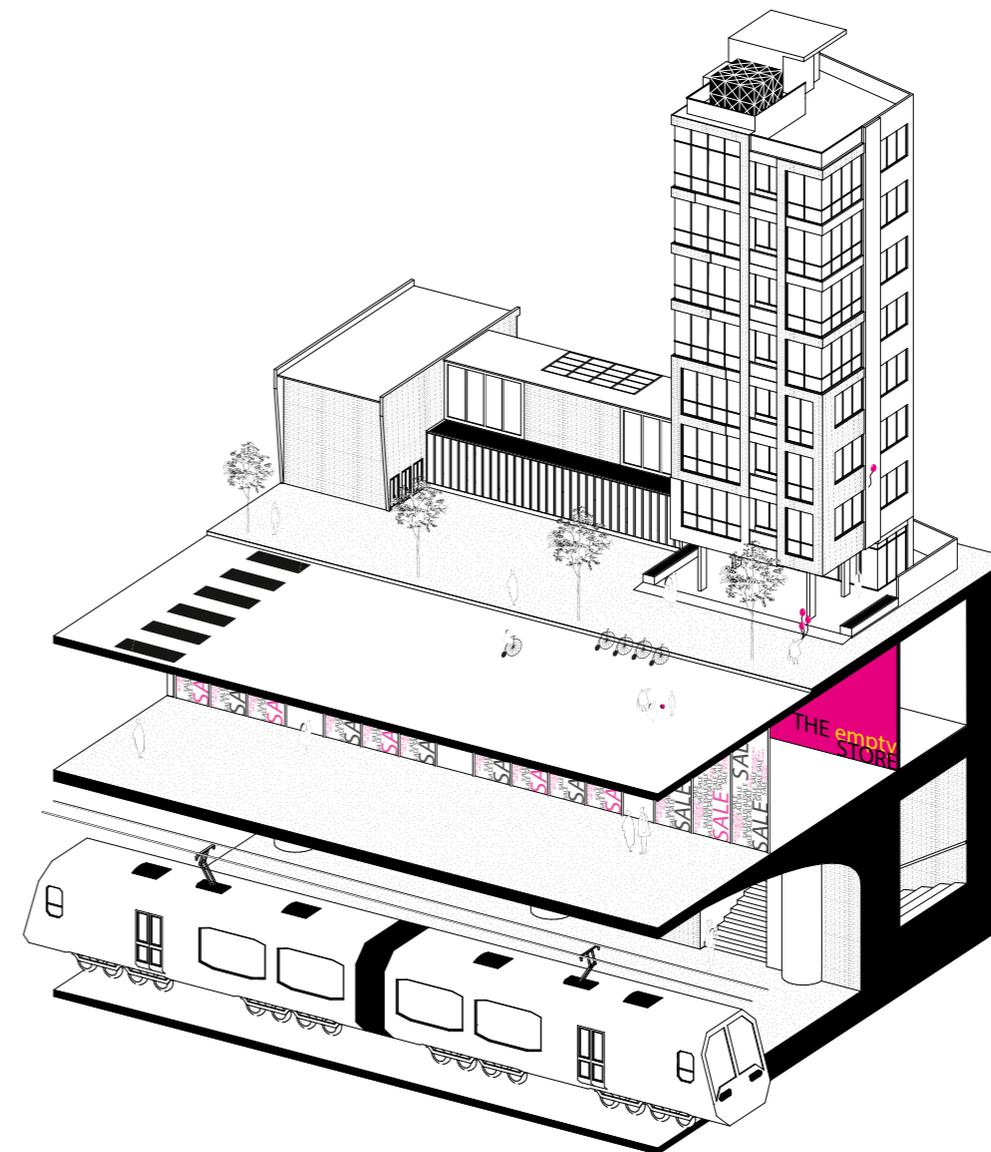


◀ Il concept store si concentra principalmente sull'esperienza e sulla filosofia del brand. Unisce la possibilità di fare acquisti con ambienti di relax e loisir creando uno spazio accogliente dove il cliente può sentirsi a proprio agio e sposare la politica del brand. All'interno dello spazio espositivo, solitamente, viene posto anche un laboratorio che permette al cliente di vedere le fasi di realizzazione dei prodotti acquistati oppure interagire direttamente con il prodotto personalizzandolo o realizzandolo in prima persona.

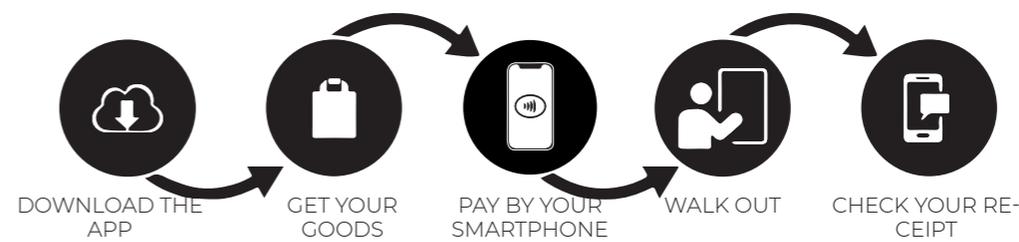
◀ TOOLS



COMMUTER COMMERCE



◀ Il Commuter Center è uno store urbano che viene inserito principalmente nei luoghi di maggiore flusso. In questo caso il negozio raggiunge direttamente la clientela riducendo lo spazio che separa il fruitore dallo store, offrendo la possibilità di fare acquisti direttamente dalla loro App dedicata e permettendo il ritiro in sede o tramite consegna a casa. In questo modo anche i clienti business possono effettuare acquisti durante il tragitto casa-lavoro ed evitare inutili code o spostamenti extraurbani.



di piccoli formati di vendita all'interno di stazioni ferroviarie e metropolitane.

Queste tipologie appartengono alla categoria del **commuter commerce** ed evidenziano l'importanza del flusso dei pendolari-compratori che acquistano online dal proprio dispositivo mobile durante il tragitto verso il luogo di lavoro per poi ritirare la merce ordinata lungo il viaggio di ritorno a casa nel tardo pomeriggio. Lo scopo di questi surrogati consiste proprio nel fondere l'esperienza di acquisto con la mobilità, consentendo un facile accesso ai clienti in termini di accessibilità, sostenibilità e personalizzazione estrema. Il noto marchio di abbigliamento Bonobos ha utilizzato questo nuovo formato per consentire ai propri clienti di potersi recare nei suoi negozi/showrooms e toccare con mano gli abiti prima di acquistarli online, tutto ciò durante il tragitto per raggiungere l'ufficio²⁰. Flessibilità, *morphing*²¹, adattamento e interazione sembrano quindi essere i principi su cui si deve basare un negozio per renderlo interessante, specialmente perché l'85-90% dello *shopping* sembrerebbe essere ancora tradizionale.

Un esempio di applicazione di questi principi è quello del **concept store**, utilizzato soprattutto da aziende di lusso, esso integra lo spazio espositivo con quello comunitario, concedendo la libertà al marchio stesso di esprimere la propria filosofia. Questi negozi presentano diverse conformazioni ibride dove la funzione della vendita viene com-

binata a quella di museo o ristorante, come nel caso di Gucci a Firenze²², oppure secondo uno schema di negozio-laboratorio dove vengono presentate le fasi di realizzazione dei prodotti. I negozi si stanno trasformando in luoghi comunitari e tecnologicamente avanzati, dove le grandi catene nazionali hanno iniziato a prestare particolare attenzione ai nuovi *trend* della società, della tecnologia e della vendita al dettaglio promuovendo grandi cambiamenti, con effetti visibili anche sui rivenditori di piccole e medie dimensioni.

L'identificazione tempestiva di queste tendenze nel campo del *retail* rappresenta un'opportunità impareggiabile per la creazione di un valore unico per il cliente e per fronteggiare la competizione. L'utilizzo della tecnologia, come già anticipato, gioca un ruolo fondamentale nella creazione dell'esperienza del consumatore all'interno dei negozi di vendita al dettaglio, l'utilizzo di dispositivi tecnologici come *mobile device*, *apps*, *payment methods*, ma anche *display*, *video*, *shopping virtuale* e *virtual fitting room*, ponendo il consumatore come protagonista nella vendita. Mediamente i consumatori americani trascorrono più di tre ore al giorno navigando sul *browser* dei loro dispositivi mobili e acquistando *online* prodotti²³. Con il crescere dell'influenza e del potere di acquisto dei *Millennials* e della Gen Z, i rivenditori devono assolutamente tener conto di queste tendenze *omnichannel* e saperle sfruttare nel migliore dei modi per ottenere un'esperienza unica, senza però dimenticar-

si dell'esperienza di acquisto in negozio. La soluzione sarebbe quella di utilizzare questi *tools* per pubblicizzare il proprio marchio o prodotto sui *social media* o tramite l'utilizzo di applicazioni dedicate, diventando un'opportunità per il rivenditore di semplificare l'acquisto. Attraverso queste *apps* è possibile attivare notifiche *push* quando il cliente si trova ad una certa distanza dalla posizione del negozio, oppure informarlo di un evento o di una specifica promozione, o tracciare la posizione del cliente all'interno del negozio e ricordargli quali prodotti si trovano già nel suo carrello per poi pagare direttamente all'uscita tramite lo *smartphone*.

Collegare l'esperienza del consumatore ad una strategia *mobile friendly* è importante in un'era in cui il cliente rimane connesso al proprio dispositivo anche durante l'acquisto, controllando prezzi, disponibilità e localizzazione dei venditori. I formati virtuali possono offrire ai consumatori un'esperienza di vendita più interattiva, ad esempio attraverso l'uso di camerini virtuali, specchi "magici" a realtà aumentata, oppure tramite l'utilizzo di contenuti multimediali riprodotti su display digitali e *touchscreen* migliorando l'esperienza del cliente. Perfino l'utilizzo di sensori all'entrata dello *store* sembra appartenere alle strategie del settore del *retail*: utilizzando la tecnologia *video* e *Internet of Things (IoT)* i rivenditori riescono a raccogliere dati sul comportamento dei consumatori all'interno del negozio e a ottenere informazioni sul flusso di clienti e sulle abitudini d'acquisto. Il collegamento di applicazioni proprietarie dello *store* al *bluetooth* dello *smartphone* del cliente potrebbe offrire un'esperienza personalizzata, ad esempio, sbloccando le porte delle camere

dell'albergo nel caso di Disney, oppure modificando le immagini sugli schermi digitali per adattarsi all'esperienza scelta *ad hoc* per quel visitatore. Altri sensori utili nella progettazione del punto vendita sono le mappe di calore, che costituiscono una rappresentazione visiva dei dati rilevati dall'interazione con la merce all'interno dell'ambiente di vendita, oppure i Phidgets, sensori che gestiscono diversi elementi ambientali, e per ultimi i sensori di identificazione a radiofrequenza (RFID), diventati oramai sempre più popolari nella gestione della fornitura²⁴della catena. Oltre alla sponsorizzazione *online* e su piattaforme *social*, il costo ridotto di *display* e di questi nuovi strumenti digitali offrirebbe un modo creativo e soprattutto conveniente per progettare efficacemente il *layout* degli spazi commerciali aumentando i tassi di vendita dell'azienda.

L'analisi e la ricerca delle tendenze, sembrerebbe quindi essenziale per il successo nel settore della vendita al dettaglio, ma occorre farlo innanzitutto distinguendo quelle temporanee da quelle permanenti, tenendo conto dei cambiamenti delle abitudini di acquisto dei consumatori per rispondere in maniera univoca alle loro esigenze. Per cogliere queste opportunità, le aziende del mercato del *retail* devono avvicinarsi alle nuove generazioni tecnologicamente avanzate, comprendere al meglio i loro desideri e integrare il mondo virtuale al loro piano di sviluppo.

20 24seven, What is the future of retail formats?, www.24seventalent.com

SUAREZ A., La dimensione urbana del Retail, LinkedIn, www.linkedin.com, 4 Luglio 2018

21 Termine inglese che indica la mutazione graduale da una forma iniziale ad una di arrivo attraverso una trasformazione o metamorfosi

22 Insider Trends, How PLP Architecture is designing physical spaces for the future, www.insider-trends.com, 25 Febbraio 2019

23 Smartsheet, The Art and Science of Retail Merchandising, www.smartsheet.com

24 Smartsheet, The Essential Guide to Retail Store Layouts that Shape the Customer Experience, www.smartsheet.com

3.2 Il potere della Generazione Z

Mentre la vendita al dettaglio sta continuando ad evolversi per stare al passo con le aspettative del nuovo millennio, nuove generazioni stanno influenzando il mercato e costituiranno i consumatori di un futuro non troppo lontano. Se tra gli anni '80 e '90 del Novecento la vendita al dettaglio si è espansa rapidamente su larga scala, oggi deve concentrarsi sulla localizzazione, personalizzazione e sull'esperienza unica che potrà fornire. La tendenza dei nuovi marchi è appunto quella di emergere non solo a livello nazionale, ma soprattutto a livello locale attraverso l'ausilio di strumenti innovativi, come i *social media* e attirando uno specifico pubblico di nicchia, fornendogli un servizio invitante. La chiave è quella di ricercare una caratteristica autentica ed esclusiva del proprio *brand*, qualcosa che lo renderà unico e allettante in un mercato sempre più affollato.

La Generazione Z è nata tra il 1996 e il 2010 e cresciuta con la tecnologia, internet e *social media* fin da bambini. Questo le ha consentito di oltrepassare confini fisici e reali come le generazioni precedenti non hanno potuto fare prima e diventare etnicamente diversi, dipendenti dalla connessione *wi-fi* e dalla tecnologia stessa. Entro la fine del 2020 la Gen Z comprenderà il 40% dei consumatori¹ e si prevede che nel 2026 diventerà la più grande percentuale di consumatori americani².

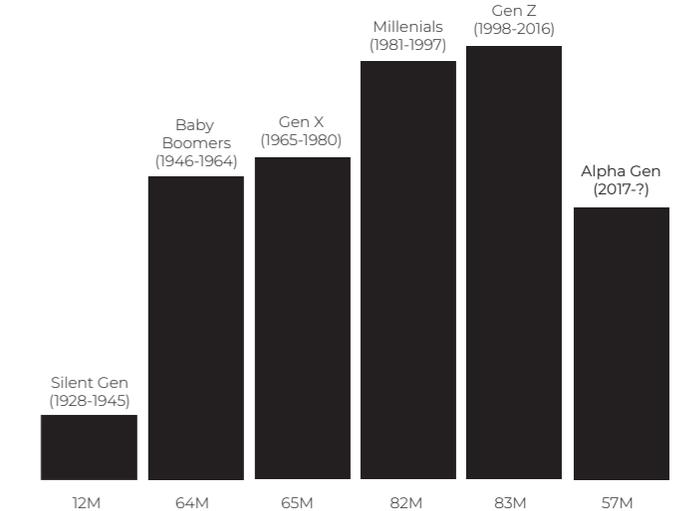
La tecnologia è al centro della vita di queste nuove generazioni e non viene più vista come un semplice strumento o accessorio, come lo era per quelle precedenti. Prima di loro erano i *Millennials*, o *Gen Y*, a rappresentare la generazione delle soluzioni digitali: nati tra il 1981 e il 1996, queste generazioni furono le prime ad approcciarsi con tecnologie più all'avanguardia ed a guidare la popolazione più "anziana" all'utilizzo e alla conoscenza della stessa. Attualmente, i *Millennials* costituiscono la maggior parte della forza lavoro e dei consumatori della vendita al dettaglio, grazie al loro reddito. Allo stesso modo le nuove generazioni utilizzano la tecnologia nella ricerca del prodotto giusto da acquistare, seppure con differenze in base alla posizione geografica in cui vivono e alla cultura da cui derivano. Infatti, mentre le popolazioni asiatiche e quelle europee preferiscono fare acquisti *online* anche attraverso l'utilizzo dei *social media*, negli Stati Uniti i consumatori hanno ancora una forte preferenza per lo *shopping* in un negozio fisico³. Quando si parla di acquisti digitali, infatti, ci si basa sugli atteggiamenti e le aspettative identificate nei *Millennials*, ma la Gen Z sarà la generazione digitale per eccellenza e le analogie e le differenze con la generazione precedente rappresenteranno nuove opportunità e sfide per i rivenditori di tutto il globo. Essi infatti, possiedono aspettative più elevate rispetto ai predecessori e sono alla ricerca

di un'esperienza, più che del semplice acquisto: questa si potrà raggiungere proprio attraverso l'utilizzo della tecnologia utilizzata all'interno del punto vendita. L'obiettivo per i rivenditori, infatti, dovrà essere quello di abbandonare la semplice vendita di prodotti e di creare esperienze raccontando delle storie, trovando modi innovativi per promuovere la partecipazione dei giovani consumatori e, in questo modo, fidelizzarli al marchio.

Le loro aspettative potranno essere soddisfatte rendendo il prodotto accessibile e facile da testare, oltre che personalizzabile, e se il *feedback* sarà positivo sicuramente lo vorranno condividere sul loro profilo *social*. Attraverso video e immagini, proprio i *social media* influenzano quotidianamente le nuove generazioni, soprattutto nelle scelte di acquisto: inoltre, secondo uno studio di *Interactions*⁴, il 70% dei genitori si rivolge ai propri figli nel prendere una decisione di acquisto, rendendoli a loro volta degli *influencer*. Mentre le altre generazioni erano più concentrate dal rapporto qualità-prezzo, la Gen Z è meno attenta al costo di un determinato prodotto ed è disponibile a pagare somme molto superiori se l'esperienza che gli è stata offerta è stata soddisfacente. La vera difficoltà dei rivenditori sta nell'attrarre la loro attenzione, e ciò non è facile approcciandosi ad una generazione che non ha pazienza ed è costantemente connessa a più dispositivi per volta, saltando da una *app* all'altra in meno di un secondo.

CONSUMER MARKET THAT INCLUDES SIX GENERATION OF SHOPPERS

Fonte: A.T. Kearney Analysis

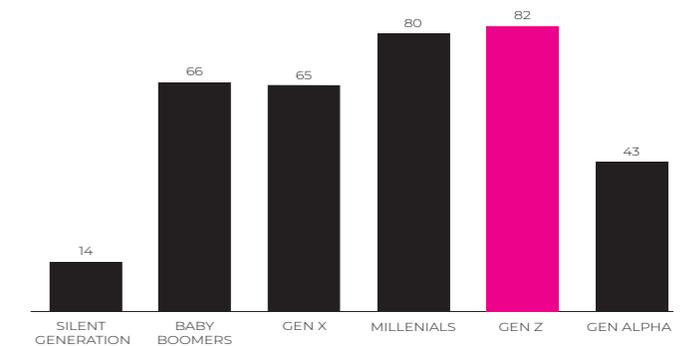


▲ La crescita del mercato del retail è legata a quella demografica ed alla capacità di quest'ultimo di rispondere reattivamente ai cambiamenti demografici. Oggi, per la prima volta nella storia, questo mercato comprende sei generazioni di consumatori: la Silent Gen, i Baby Bombers, la Gen X, i Millennials, la Gen Z e l'Alpha Gen.

Fonte: www.therobinreport.com

ESTIMATED US CONSUMER POPULATION IN 2026 IN MILLIONS

Fonte: Consumers @250 Report, A.T. Kearney, 2017



▲ Secondo questo studio, si stima che la Gen Z sarà la generazione di consumatori prevalente nel 2026 negli Stati Uniti, con un totale di 82 milioni di acquirenti contro gli 80 milioni di Millennials e i 43 milioni di Gen Alpha.

Fonte: businessinsider.com

1 FROMM J., The Evolution Of Retail For Gen-Z, CMO Network, Forbes, www.forbes.com, 27 Giugno 2019
HUDSON M., Generation Z Retail Shopping Behaviors – What does the next generation want from retail?, The Balance Small Business, www.thebalancesmb.com, 31 Ottobre 2019

2 Business Insider, Generation Z, latest characteristics, research, and facts, www.businessinsider.com

3 BLOOM M., The Future of Shopping Malls: What Will Save Brick and Mortar?, The Marketing Journal, www.merketingjournal.com, 29 Marzo 2017

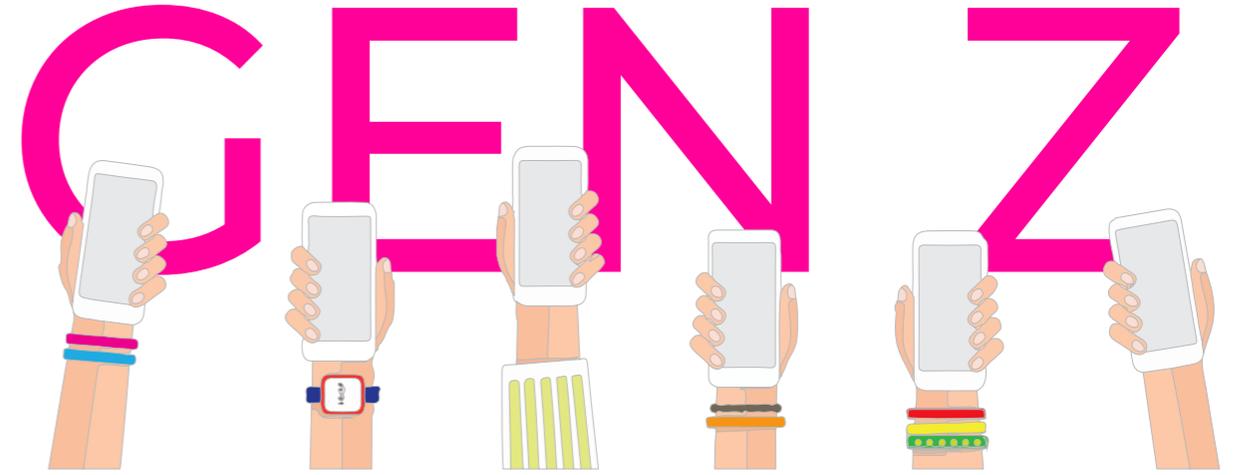
4 Retail Perceptions, The Next Generation of Retail, www.retailperceptions.com, Luglio 2016

BROWN M., The Future of Shopping Centers, The Robin Report, www.therobinreport.com, 4 Marzo 2018

Eppure, nonostante la loro vita ruoti attorno alla tecnologia, secondo uno studio di ricerca commissionato da Euclid Analytics nel 2016⁵, il *trend* è ancora quello di fare acquisti in un negozio fisico piuttosto che *online*; inoltre, lo studio ha rivelato che questa generazione ha maggiori probabilità di comprare un prodotto in uno *store* fisico rispetto ai *Millennials*. Possiamo notare perciò una tendenza totalmente inaspettata da parte di una popolazione così giovane e così digitalizzata. Il problema principale è che la maggior parte dei rivenditori con cui questi vengono in contatto non sono ancora sufficientemente all'avanguardia con le nuove tecnologie. Di fatto, il 53% dei *Gen Z* desidererebbe una connessione *wi-fi* gratuita all'interno del punto vendita in cui si reca ad acquistare un prodotto, poiché è continuamente alla ricerca di consigli sugli acquisti in rete, rispetto a solo il 41% dei *Millennials* che lo reputerebbe appena necessario. Un'altra soluzione utile, adottata già da molti rivenditori o catene come ad esempio Starbucks, potrebbe essere quella di inserire stazioni di ricarica per i dispositivi mobili all'interno dei punti vendita in modo da assicurare l'uso degli stessi ai propri acquirenti, visto il loro costante utilizzo. Rimanendo in tema del cibo e delle bevande, utilizzare la tecnologia per effettuare un ordine comodamente dal proprio *smartphone*, fornendo opzioni più sane dal punto di vista alimen-

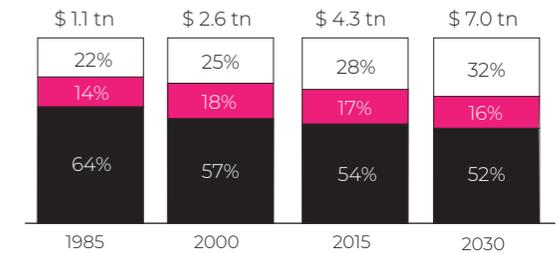


tare negli abituali *fast-food*, oppure creare la possibilità di un "esperienza del cibo", potrebbe essere la carta vincente per rilanciare i rivenditori del settore. Un ulteriore vantaggio potrebbe essere quello di offrire un *coupon* o uno sconto direttamente sul dispositivo del consumatore in base alla sua posizione all'interno del negozio, oppure facendogli evitare lunghe attese in fila per procedere al pagamento di un articolo attraverso l'utilizzo di un POS mobile, strategia adottata per esempio da Apple nei suoi punti vendita. Come già anticipato, la fidelizzazione ad un marchio o ad un prodotto è fondamentale: la ricerca ha dimostrato che i programmi fedeltà sono di grande impatto sulla generazione Z esattamente come lo erano su quella dei *Millennials*, anche se tuttavia i più giovani prediligono il formato digitale a quello cartaceo. Può quindi essere utile introdurre una *app* dedicata in cui inserendo il proprio numero di cellulare il consumatore può visionare quante stelle ha accumulato grazie all'acquisto che ha effettuato nel punto vendita, diventando quindi un acquirente "fedele". Sempre secondo questo studio, se Facebook è l'*app* utilizzata per eccellenza dai *Millennials*, Snapchat e Instagram sono quelle più utilizzate dai più giovani, i quali le utilizzerebbero frequentemente anche all'interno dei negozi, distogliendo la loro attenzione dagli articoli esposti. Proprio per questo motivo, sarebbe



ottimale riflettere questo comportamento anche sul design e sul *layout* del punto vendita, facendo in modo che i prodotti vengano esposti in modo più "esclusivo" attirando così l'attenzione di acquirenti che si muovono e prendono decisioni molto rapidamente. Rispetto alle generazioni precedenti essi sono acquirenti molto più impulsivi, quasi il 60% di loro afferma di aver effettuato un acquisto solo perché voleva acquistare qualcosa o perché vedeva un articolo che semplicemente gli piaceva⁶, superando il *gap* economico che li separa dalle generazioni precedenti. L'impatto che subirà il commercio al dettaglio con l'avvento della Generazione Z nel mercato mondiale sarà maggiore rispetto a quello che ebbe attraverso i *Millennials*. Quando la Generazione Alpha, composta dalle nascite antecedenti il 2010, irromperà nel mercato del consumo diventerà la generazione più avanzata di sempre, non soltanto cresciuta con la tecnologia, ma immersa in essa fin dalla nascita.

YOUNGER CONSUMERS ARE INCREASINGLY SEEKING EXPERIENCES OVER PRODUCT
(% of total discretionary expenditure excluding cars)
Fonte: Bureau Economic Analysis A.T.Kearney Analysis



EXPERIENCES
EXPERIENTIAL PRODUCTS
PRODUCTS

Mell'esperienza di acquisto si può notare come i consumatori più giovani, ovvero i *Gen Z*, apprezzino più l'accesso alla funzionalità di un prodotto rispetto alla sua proprietà, dimostrando inoltre una chiara e crescente preferenza per le esperienze fornite nell'acquisto di un oggetto. N.B.: con il termine *experiential products* si intendono quei prodotti che tramite il loro utilizzo offrono delle esperienze, come ad esempio *smartphone*, sport, beni ricreativi, apparecchi fotografici, ecc.

Fonte: www.the-robin-report.com

5 SHU C., Euclid Analytics Raises \$20M Series C To Track Consumer Behavior In Retail Stores, Tech Crunch, www.techcrunch.com, 14 Gennaio 2016

6 BLOOM M., The Future of Shopping Malls: What Will Save Brick and Mortar?, The Marketing Journal, www.marketingjournal.org, 29 Marzo 2017

ZEINBAK L., How Many People Shop Online? [Infographic], tinuiti, www.tinuiti.com, 25 Maggio 2017

3.3 Un nuovo formato nel contesto urbano

La rinascita dei negozi al dettaglio, dopo anni di sfide economiche e digitali, risulterebbe possibile se i rivenditori concentrassero le proprie risorse affidandosi a professionisti nella progettazione di un ambiente di vendita fisico e digitale che catturi l'attenzione del consumatore di oggi.

L'atmosfera dei negozi e gli effetti sul comportamento dei consumatori vennero esaminati negli anni 60 del secolo scorso, successivamente fu Kotler (1973) ad utilizzare per primo il termine "atmosfera", sostenendo che lo spazio di consumo controllato e progettato consapevolmente possa influenzare lo stato emotivo dei clienti aumentando al contempo la probabilità di effettuare acquisti¹. L'insieme delle caratteristiche controllabili all'interno dell'ambiente da origine all'atmosfera² del punto vendita. Più recentemente, i ricercatori hanno dimostrato che questi segnali, come movimenti, luci, colori, musica e profumi, esaltino la qualità percepita e l'immagine complessiva del punto vendita rimanendo impressi nella mente dei clienti e contribuendo nell'incremento dei risultati in termini di acquisto, di immagine, di servizio, di tempo speso, di attitudine verso il *brand*, fedeltà e passaparola. Lo "Store design" diviene in questo modo un elemento per facilitare e manovrare le interazioni dei consumatori con il punto vendita e il successo del negozio, che acquisisce valori simbolici, è così determinato dall'abbondanza dell'assortimento e dall'ambientazione più che dal prezzo, dalla

convenienza o dall'affare economico³. Sulla base di studi empirici sugli effetti dell'atmosfera sul comportamento degli acquisti, Turley e Milliam (2000)⁴ realizzarono una tabella in cui le variabili vengono suddivise in cinque gruppi: variabili esterne, interne generali, di layout e progettazione, del punto di acquisto (POP) e decorative, umane.

Lo "Store Atmospherics" e la psicologia ambientale si rifanno alla teoria emozione-cognizione, che a sua volta genera due forme di comportamento quali l'approccio e l'evitamento. Il primo consiste nel desiderio di rimanere all'interno di un negozio ed esplorarlo, il secondo è l'esatto opposto, ovvero la necessità di abbandonarlo. Quando il cliente si avvicina ad un punto vendita si avvicina prima agli elementi esterni, quali vetrina e spazio circostante, mentre entrando nel negozio interagisce con altri elementi, come arredamento, illuminazione, disposizione della merce, infissi ma anche venditori ed altri acquirenti. A tal proposito, anche il *Visual Merchandising* contribuisce a migliorare l'esperienza del cliente all'interno del punto vendita attraverso l'uso di strategie di illuminazione, materiali, elementi arborei: questi elementi oltre a favorire l'interazione con la merce, evidenziando specifiche aree o prodotti, influenzano persino l'umore e il comportamento del consumatore. Inoltre, il *merchandising* di zona aiuta a definire la posizione degli articoli ed evidenziare quest'ul-

timi attraverso l'utilizzo di pareti, display e segnaletica: essa deve essere di facile lettura e individuazione e permette la percezione del costo dei prodotti, oltre a comunicare offerte, sconti e promozioni al consumatore⁵. Questi aspetti stimolano la reazione emotiva del consumatore a livello sensoriale, come eccitazione o piacere, in maniera positiva o negativa. Un'ulteriore teoria ipotizza invece che la cognizione suscita emozioni e che l'acquirente formi perciò percezioni del negozio attraverso valutazioni interne e personali, le quali si traducono in risposte emotive come gioia o delusione⁶. L'affermazione del concetto di "Retailtainment", ovvero l'introduzione di tutte le forme di intrattenimento finalizzate a stimolare, divertire e coinvolgere emotivamente il cliente, rende il negozio il luogo delle "emozioni" e il processo di acquisto sempre più emozionale⁷.

Un ulteriore aspetto da considerare per far sì che l'interazione del consumatore con la merce influenzi il comportamento d'acquisto è il *layout* del negozio, ossia la progettazione dello spazio commerciale attraverso l'utilizzo di planimetrie strategiche e la gestione dello stesso mediante la disposizione della scaffalatura, degli infissi, dei dispositivi tecnologici, dell'illuminazione e della segnaletica. È essenziale considerare anche il flusso del cliente, ovvero il modello di comportamento e il modo in cui esso naviga attraverso il punto vendita: questo emerge nel momento in cui il consumatore interagisce con i prodotti esposti e dipende fortemente dal tipo

1 KOTLER, L'atmosfera come strumento di marketing, *Journal of Retailing*, 1973, p.48-64

2 Insieme di fattori esterni controllabili all'interno di un negozio che influenzano gli stati comportamentali degli acquirenti.

3 PELLEGRINI D., Progettare un concept store, *Cretail*, www.cretail.it, 3 Dicembre 2017

4 TURLEY L.W., MILLIMAN, Effetti atmosferici sul comportamento di acquisto: una revisione delle prove sperimentali, *Journal of Business Research*, 2000, 193-211

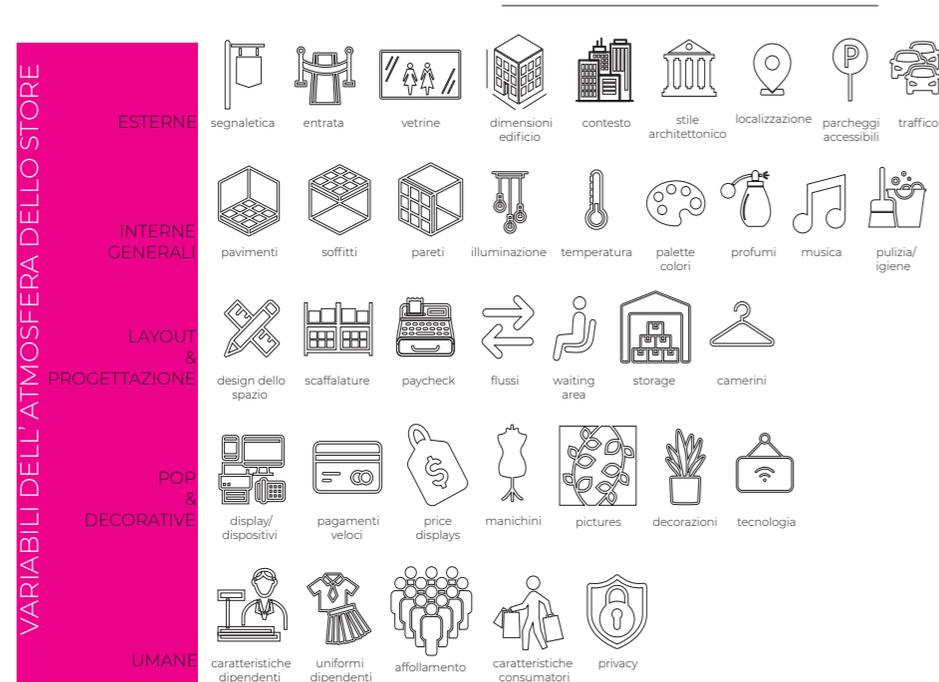
5 Smartsheet, The Essential Guide to Retail Store Layouts that Shape the Customer Experience, www.smartsheet.com

6 LAZARUS R.S., Emozione e adattamento, New York, Oxford University Press, 1991

7 Effebi, I principali trend che rivoluzioneranno il settore retail nel 2019, www.effebispa.it



Zara Fifth Avenue - New York
Fonte: www.viagginenewyork.com



Tra i cinque gruppi di variabili troviamo le variabili esterne, determinate dalla posizione del negozio e per questo difficili da modificare in seguito all'apertura del punto vendita. Tuttavia, ci sono altri aspetti variabili, come la segnaletica esterne, le vetrine e l'ingresso, che possono generare impressioni positive sugli acquirenti e invogliarli ad entrare all'interno del negozio stesso. Queste ultime costituiscono l'immagine del brand e dovrebbero riflettere la strategia aziendale del rivenditore. Le variabili interne invece sono quelle che costituiscono l'atmosfera del punto vendita, come musica, profumi, temperatura e pulizia, e devono essere attentamente monitorate. Per quanto riguarda il layout e la progettazione, oltre alle variabili POP e di decorazione, esse danno origine all'esperienza del consumatore e perciò devono essere sotto il pieno controllo del rivenditore.

Fonte: Pressbooks, Chapter 8: Design, Layout and Display
www.pressbooks.library.ryerson.ca

di *layout* del negozio stesso. Altri fattori importanti, come già accennato in precedenza, sono sicuramente la posizione geografica del negozio al dettaglio, le dimensioni dell'edificio in cui esso viene collocato, oltre allo stile architettonico, e, infine, lo spazio esterno: quest'ultimo è di fondamentale importanza perché consente alle persone di riunirsi e interagire all'esterno del punto vendita, oltre ad accoglierle al suo interno attraverso l'utilizzo di vetrine⁸.

Proprio l'utilizzo di quest'ultime permette la connessione tra lo spazio esterno e quello interno del punto vendita, attirando in questo modo il cliente spinto dalla curiosità e promuovendo il *brand*, anche grazie all'interazione che si crea con la vetrina e l'ambiente

antistante. Per una corretta progettazione del *layout* del punto vendita bisogna quindi porre massima attenzione su alcuni aspetti, come ad esempio la disposizione dei piani del negozio: l'ottimizzazione dell'esperienza viene conseguita anche attraverso la dislocazione degli articoli su un unico piano o livello, dal momento in cui scale e ascensori sembrerebbero essere non graditi dai clienti, a meno che non si tratti di tipologie merceologiche diverse; in questo caso allora è preferibile l'utilizzo di più livelli. Identificare il flusso dei clienti è una delle prerogative principali essendo che questo varia in base a dimensione, rivenditore e target di clienti. Oltre all'ingresso, anche la zona di transizione che si trova appena subito dopo, denominata anche zona di decompressione, è necessa-

ria affinché il consumatore familiarizzi con il nuovo ambiente mettendolo a proprio agio. Successivamente, sarebbe preferibile indirizzare il cliente verso una navigazione in senso antiorario e quindi esporre merce di qualità e informazioni preziose verso questa direzione per incoraggiare la permanenza all'interno del punto vendita. Alcuni studi infatti sostengono che la direzione degli acquirenti sia legata al fatto che la maggior parte delle persone siano destrorse, altri credono che abbia a che fare con i modelli di traffico veicolare: i consumatori di paesi con lato di guida a destra come gli Stati Uniti tenderebbero a svoltare a destra all'interno del negozio, al contrario del Regno Unito e dell'Australia con guida a sinistra⁹. Il consumatore apprezza lo spazio personale durante gli acquisti ed è perciò consigliabile la rimozione di corsie troppo strette in cui potrebbe essere infastidito da urti o interruzioni, che lo condurrebbero a distogliere l'attenzione da quegli articoli o addirittura abbandonare il negozio. Spazi ampi e passaggi accessibili risultano essere più opportuni ed essenziali per la progettazione del punto vendita, ed esistono diverse tipologie di *layout* che permettono di controllare il flusso e la navigazione del cliente al suo interno. La pianificazione del *layout* di un negozio richiede creatività ma anche approfondimenti psicologici: la planimetria svolge un ruolo fondamentale per determinare questi fattori e gli elementi per "guidare" gli acquirenti.

La progettazione dello spazio di un punto vendita deve quindi tenere ben presente gli obiettivi e le esigenze del rivenditore, oltre a quelle del consumatore. Nell'ultimo decen-

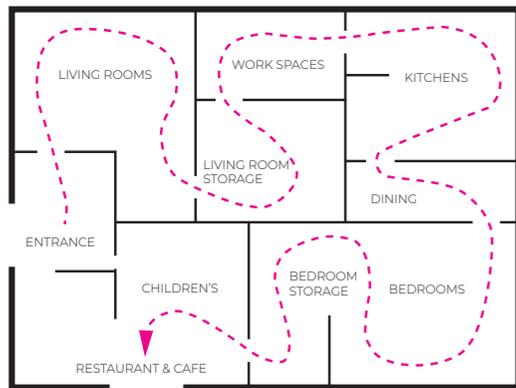
nio il *design* di questi spazi è diventato molto meno formale, integrando mix di usi alternativi al suo interno e anche funzioni differenti, come nel caso dei *concept store*, ma anche servizi sperimentali e temporanei, come nei *pop-up store*. Questi ultimi sembrerebbero essere la strategia di *marketing* più innovativa, considerata come una tipica espressione dell'*experience economy*¹⁰. Puntare sulla flessibilità e sull'adattabilità degli spazi sembrerebbe essere la carta vincente, prediligendo volumi di piccole-medie dimensioni per creare ambienti sensoriali e promuovere l'interazione sociale. La combinazione di elementi di psicologia, tecnologia, ergonomia e sostenibilità si dimostrano efficaci nella corretta progettazione di questi spazi, identificando così i valori intrinseci del marchio e le aspirazioni inconscie del consumatore, consentendo al contempo a questi spazi di rispondere ai parametri futuri.

8 Insider Trends, How PLP Architecture is designing physical spaces for the future, www.insider-trends.com, 25 Febbraio 2019

9 NICASIO F., Store Layout Design: 9 Tips for Arranging Your Retail Shop, Vend, www.vendhq.com, 18 Settembre 2018

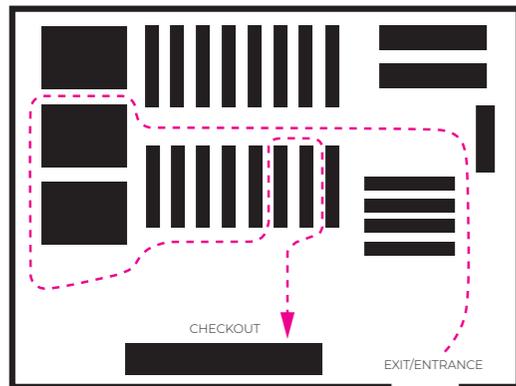
10 OVERDIEK A., Interventi alla moda: il pop-up store come spazio differenziale. Estetica organizzativa, 116-134, 2017

1. PERCORSO FORZATO



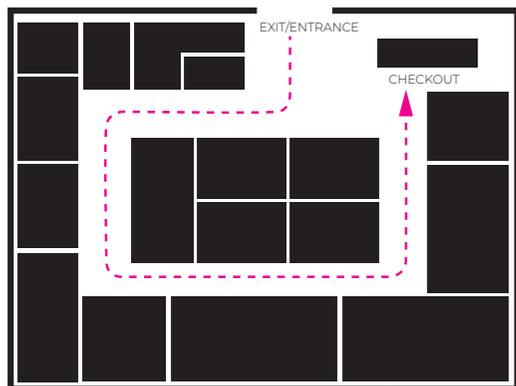
Indirizza il cliente verso un percorso prestabilito, massimizzando al massimo ogni navata del negozio perché permette di esporre tutta la merce offerta, inducendo acquisti non pianificati. Tuttavia l'uso di questo layout rischia di irritare gli acquirenti che hanno un compito specifico, affrettandoli verso una direzione.

2. GRIGLIA



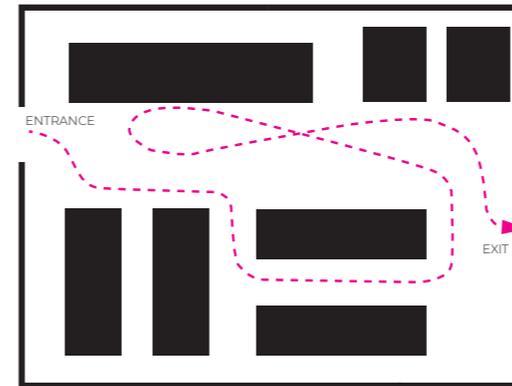
Modello ripetitivo in cui i clienti possono spostarsi rapidamente utilizzando dispositivi e display, con merce esposta uniformemente che semplifica il controllo dell'inventario da parte del rivenditore; nonostante ciò, questo layout manca di estetica e crea un ambiente sterile e poco interessante.

3. LOOP



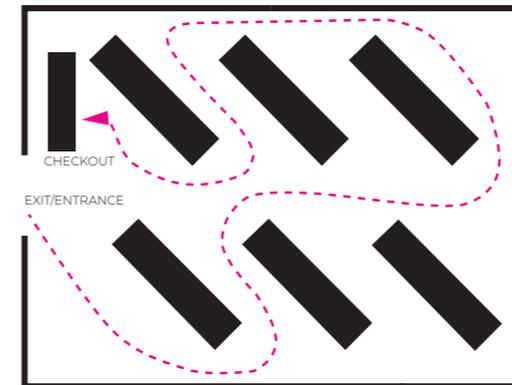
Layout ispirato al design del circuito, utilizzando un percorso evidenziato per condurre i clienti dall'ingresso del negozio all'area di pagamento; viene consigliato per spazi commerciali più ampi, oltre ai 500 mq, illuminando o contrassegnando con un materiale diverso il loop e cercando di enfatizzare l'area di pagamento con un design ad anello.

4. DRITTO



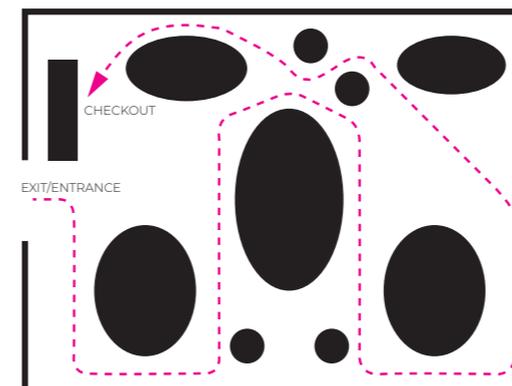
Si basa sulla disposizione di pareti e dispositivi curvi per gestire il flusso del cliente; utilizzata maggiormente dai negozi di lusso, è un layout efficace perché permette la visione ottimale di prodotti esposti in maniera indipendente, sacrificando tuttavia l'uso efficiente dello spazio espositivo.

5. DIAGONALE



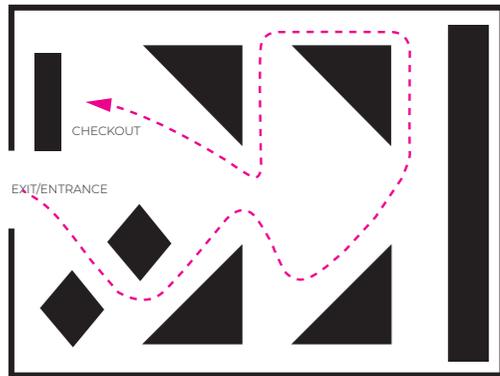
Utilizza corridoi disposti angolarmente per aumentare le visuali dei clienti ed esporre i prodotti, guidandoli verso l'area di pagamento solitamente posta al centro e rialzata; ottimo layout per i rivenditori self-service ma anche per i piccoli negozi, offre maggior controllo ma purtroppo il rischio di corridoi stretti è maggiore.

6. ANGOLARE



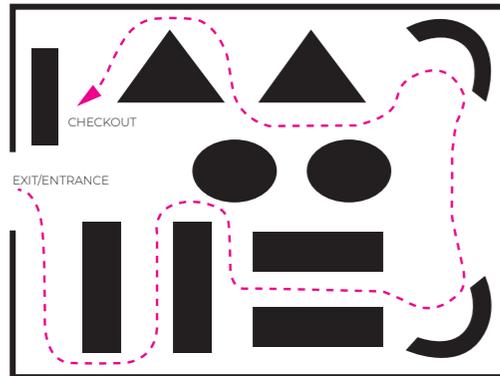
Utilizza corridoi disposti angolarmente per aumentare le visuali dei clienti ed esporre i prodotti, guidandoli verso l'area di pagamento solitamente posta al centro e rialzata; ottimo layout per i rivenditori self-service ma anche per i piccoli negozi, offre maggior controllo ma purtroppo il rischio di corridoi stretti è maggiore.

7. GEOMETRICO



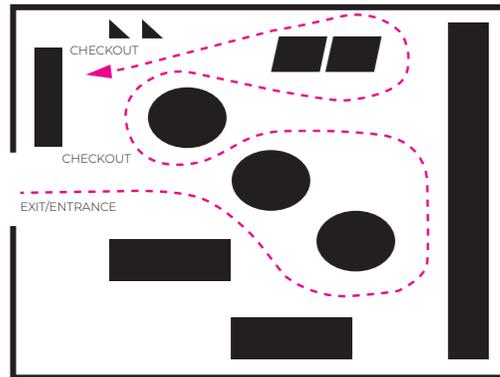
Layout popolare nei punti vendita destinati ai Millennials e alla Gen Z, offre espressione e funzioni artistiche se viene combinato a display; utilizzato da molti negozi di abbigliamento insieme al merchandising ambientale per migliorare l'esperienza del cliente.

8. MISTO



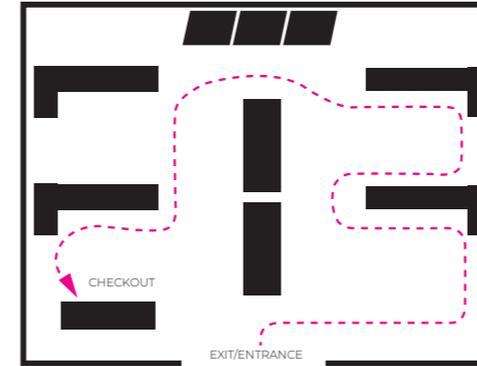
Questo modello utilizza elementi di design di diversi layout creando un'opzione flessibile, caratterizzata da un flusso dinamico e una varietà merceologica; occorre però uno spazio commerciale ampio, per questo layout viene utilizzato soprattutto dalle grandi catene di distribuzione.

9. FLUSSO LIBERO



Questo modello utilizza elementi di design di diversi layout creando un'opzione flessibile, caratterizzata da un flusso dinamico e una varietà merceologica; occorre però uno spazio commerciale ampio, per questo layout viene utilizzato soprattutto dalle grandi catene di distribuzione.

10. BOUTIQUE



Il flusso è libero, la merce viene separata per categoria e i clienti sono incoraggiati ad interagire più intimamente in aree semi-separate attraverso l'uso di pareti, vetrine o attrezzature. La visualizzazione della merce viene però diminuita e l'esplorazione può distrarre dall'interazione del cliente con la merce.

3.4 L'influenza del Covid-19 sul Retail

La diffusione del Covid-19 e l'attuale situazione post-pandemica hanno rivoluzionato il modo di vivere a scala globale, introducendo soprattutto l'esigenza di adattamento a nuove realtà che possono verificarsi improvvisamente e ripetutamente nel corso del tempo. Questo ha permesso di comprendere quanto sia importante essere pronti a reagire e anticipare questo genere di emergenze sanitarie sia dal punto di vista sociale che architettonico.

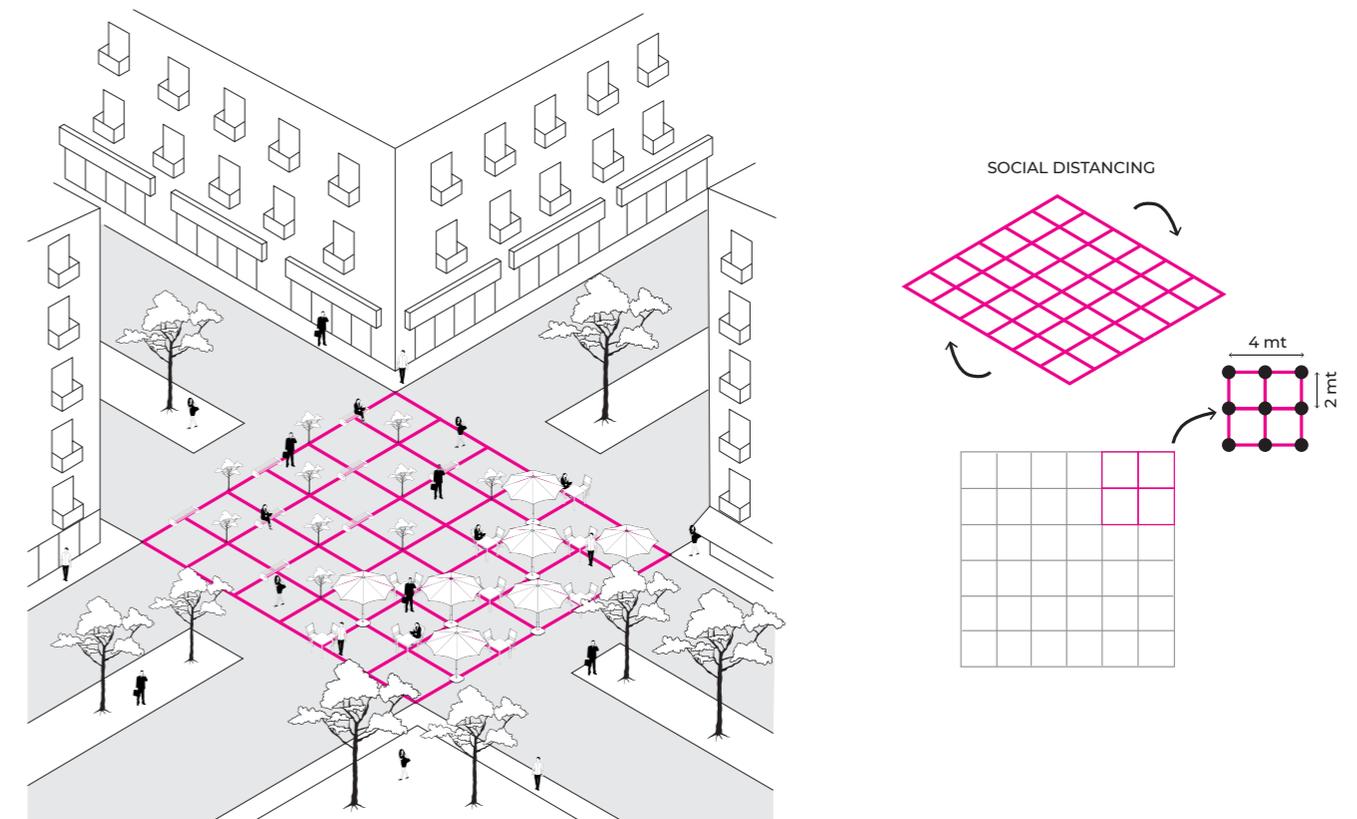
L'importanza dell'architettura emerge proprio dopo una riflessione scaturita dalle immagini di città vuote, deserte e abbandonate durante il lockdown ed ancora oggi ci si interroga su quali saranno le conseguenze della pandemia, di come le nostre abitudini cambieranno e di come gli spazi verranno trasformati e adattati a queste nuove regole sociali. Lo *spatial distancing* si è rivelato una norma fondamentale per il contenimento del virus, ma al contempo si è opposto alla concezione stessa dell'urbanità. La città contemporanea densa e compatta, generatrice di flussi economici e sociali, deve essere pronta ad adeguarsi alle misure di distanziamento sociale, evitando la creazione di assembramenti, regolando lo spazio pubblico e promuovendo protocolli di sanificazione. Essa dovrà essere ripensata attraverso differenti forme fisiche e spaziali, le quali consentiranno la creazione di un senso comunitario mantenendo allo stesso tempo la distanza sociale ma de-

clinando l'auto-isolamento¹. Il superamento della distinzione tra spazio pubblico e privato è avvenuto in maniera quasi automatica attraverso l'utilizzo dei marciapiedi o addirittura delle strade da parte dei ristoratori per consentire che i tavoli venissero allestiti a distanze adeguate².

«Usciremo da questa situazione più consapevoli di prima del fatto che un progetto urbano è prima di tutto e soprattutto un attivatore di relazioni e connessioni sociali che costruiscono luoghi, danno senso agli spazi, contenuto ai contenitori. L'esperienza che stiamo vivendo potrà e dovrà indurre anche un diverso orientamento dei nostri progetti, dando priorità allo spazio collettivo e tenendo conto di tre parole chiave: fragilità, flessibilità e felicità» (Paolo Cottino, 2020). Una soluzione possibile e specificamente flessibile nell'eventualità di una futura situazione di emergenza potrebbe essere quella di intervenire sugli edifici in disuso o in stato di abbandono presenti nelle città contemporanee attraverso una riconfigurazione dello spazio temporaneo e soprattutto mutabile a seconda delle esigenze³.

Un'ulteriore questione chiave che ha caratterizzato la situazione pandemica è stata l'accelerazione digitale: ripensare lo spazio urbano futuro comporterà inevitabilmente la riprogrammazione degli spazi urbani, ma anche delle infrastrutture digitali generatrici di re-

IPOTESI DI SOCIAL DISTANCING PER LO SPAZIO PUBBLICO



lazioni virtuali. In risposta al distanziamento sociale si è verificato un aumento dell'utilizzo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione: commercio elettronico, servizi di consegna, riunioni a distanza, insegnamento online, concerti di musica in *live streaming* e visite a mostre e musei virtuali diventeranno la norma e questi nuovi format continueranno a diffondersi. Questo fenomeno induce al confronto tra due modelli differenti di città collegata in rete digitale: da un lato troviamo lo *Smart City* che ha come obiettivo il miglioramento dell'efficienza dei sistemi urbani attraverso la raccolta dati per quantificare i fenomeni, dall'altro vi è lo

Smart Citizen, modello che viceversa si fonda sugli strumenti che la tecnologia urbana può utilizzare nel coinvolgimento dei cittadini nel dare forma alla città e ai suoi spazi. Quest'ultimo scenario consentirebbe lo studio dei fenomeni urbani con una maggiore completezza rispetto allo *Smart City*, permettendo al tempo stesso una partecipazione attiva dei cittadini all'interno del processo di pianificazione urbana. Questi due approcci permetterebbero da un punto di vista socio-urbano di modellare una città ibrida, ovvero fisica e digitale, utilizzando strumenti tecnologici per monitorare una futura situazione pandemica in termini di profili di movimento, contatti

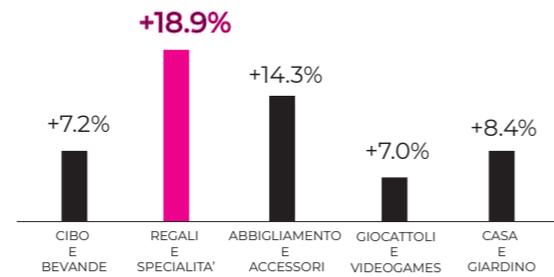
¹ SENNETT R., How should we live? Density in post-pandemic cities, DOMUS 1046, www.domusweb.it, 09 Maggio 2020

² CHAYKA K., How the Coronavirus Will Reshape Architecture. What kinds of space are we willing to live and work in now?, The New Yorker, www.newyorker.com, 17 Giugno 2020

³ PIEROTTI P., Flessibilità, temporaneità, convivenza di usi e capacità di reinventarli. Intervista a 5 architetti lombardi Cosa può fare e cosa può imparare il mondo dell'architettura dall'esperienza Covid-19, www.italian-architects.com, 17 Marzo 2020

e condizioni di salute⁴.

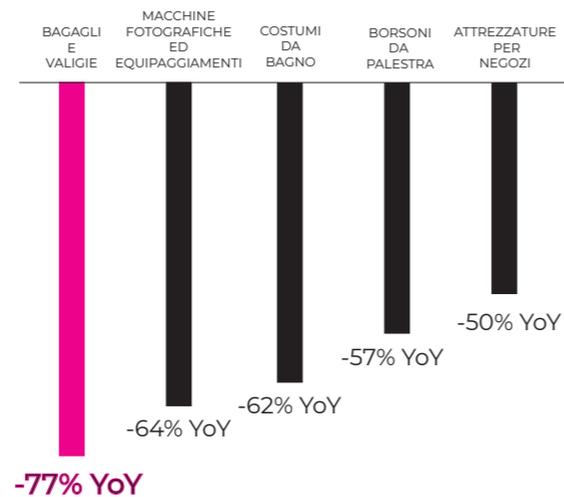
La comparsa del Coronavirus a livello globale ha rivoluzionato pertanto il nostro modo di vivere la città e conseguentemente anche il settore della vendita al dettaglio, primo attore di sinergie e flussi economici urbani: anche in questo campo si sono presentate numerose sfide per i rivenditori ma anche per i consumatori, i quali hanno dovuto cambiare le proprie abitudini di vendita e di acquisto. A fronte del distanziamento sociale, l'industria del *retail* si è vista costretta a focalizzarsi sull'esperienza del prodotto e il suo successo sarà determinato dalla capacità dei rivenditori di integrare *mobile retail* ed *e-commerce* al negozio tradizionale. Tuttavia, molti esperti affermano che gli effetti del Covid-19 potranno ancora essere osservati per tutta la durata del prossimo anno, nonostante attualmente i governi di tutto il mondo stiano lavorando su una serie di misure per ridurre al minimo la percentuale dei contagi. Misure come auto-isolamento, allontanamento sociale e *smart working* stanno avendo un impatto enorme sull'economia e sulla produttività di molti paesi. L'industria del *retail* ha dovuto reagire a questa situazione molto problematica attraverso un acceleramento dell'innovazione ad un ritmo mai visto prima nel caso di risorse disponibili. L'adattamento sembrerebbe quindi essere l'unica soluzione per il settore, dal momento in cui la fase di emergenza potrebbe rivelarsi più lunga di quanto ci si aspetti. Se prima dell'avvento del Coronavirus la maggior parte delle vendite al dettaglio avveniva ancora nei negozi fisici, la pandemia ha riversato milioni di consumatori sulle piattaforme dell'*e-commerce*.



INCIDENZA ARTICOLI MAGGIORMENTE ACQUISTATI ONLINE DURANTE L'EMERGENZA COVID-19

Durante la pandemia globale l'e-commerce e l'industria del retail si sono scontrati con la comparsa di un nuovo comportamento dei consumatori e hanno affrontato problematiche di stoccaggio dei prodotti e un cambiamento nel mercato. Con i negozi fisici chiusi, la domanda si è inevitabilmente riversata sui rivenditori online, con una crescita complessiva delle vendite sull'e-commerce del 25%.

Fonte dati: MEYER S., COVID-19 Infographic: How Ecommerce Is Being Impacted, www.bigcommerce.com, 2020



INCIDENZA ARTICOLI CHE HANNO SUBITO UN CALO NELL'ACQUISTO ONLINE DURANTE L'EMERGENZA COVID-19

Possiamo osservare come alcune categorie di prodotti abbiano subito un calo di richieste negli acquisti online a seguito della situazione emergenziale. In particolare modo "bagagli e valigie" hanno subito una perdita del -77% su base annua, seguiti da "macchine fotografiche ed equipaggiamenti" e, infine, "attrezzature per negozi" con il -50% su base annua.

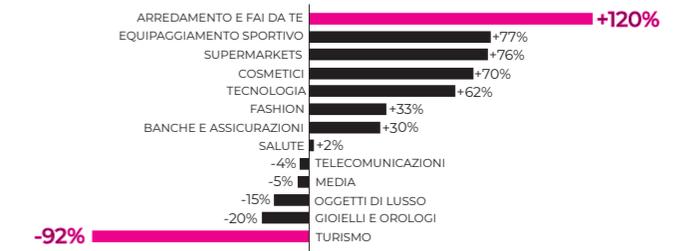
Fonte dati: MEYER S., COVID-19 Infographic: How Ecommerce Is Being Impacted, www.bigcommerce.com, 2020.

4 SIKIARIDI E., VOGELAAR F., Diritto a una città ibrida, www.hybridspacelab.net, 19 Maggio 2020

Questa tendenza però ha dovuto confrontarsi con una domanda molto alta che difficilmente il mercato online è riuscita a soddisfare pienamente. L'*e-commerce* non è stato in grado di gestire adeguatamente tutte le esperienze di acquisto e sono emerse tutta una serie di problematiche e mancanze di capacità e risorse.

Molti marchi nativi digitali, come nel caso della società di alimentari *online* Ocado, si sono trovati sopraffatti dallo spostamento della domanda del mercato e costretti a chiudere le porte ai nuovi acquirenti in quanto i propri servizi non gli consentivano di soddisfare la richiesta. Anche il colosso dell'*e-commerce* Amazon ha avuto difficoltà nell'affrontare il boom di ordini per via dell'emergenza Covid: i tempi di consegna si sono inevitabilmente allungati anche per quei clienti che usufruivano del servizio Prime, perciò l'azienda ha introdotto l'apposito canale Amazon Fresh per offrire i prodotti di prima necessità e infine ha cercato di reclutare 750.000 nuovi membri del personale⁵. Nonostante negli ultimi decenni il cambiamento comportamentale più profondo nell'industria del *retail* sia stato il passaggio allo *shopping online*, alcune categorie di prodotti, prevalentemente generi alimentari, erano ancora all'inizio della loro transizione verso il digitale. Tuttavia, la pandemia ha accelerato notevolmente questo processo attraverso l'imposizione del distanziamento sociale e le famiglie si sono trovate costrette in molte realtà a dover effettuare ordini tramite l'*e-commerce* per l'approvvigionamento dei beni di prima necessità. Secondo i dati di Rakuten Intelligence, effettivamente gli ordini *online* di generi alimentari sono aumentati del 210,10%

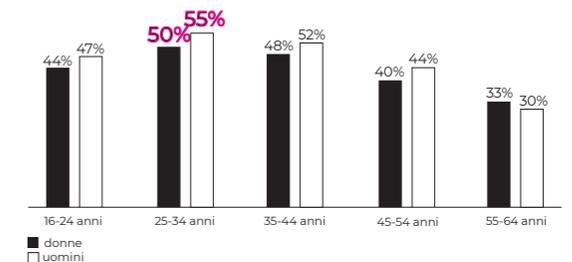
5 TROTTER C., How Covid-19 exposed the big hole in e-commerce, www.insider-trends.com, 17 Aprile 2020



IMPATTO DEL COVID-19 SUGLI ACQUISTI ONLINE

Nel grafico viene mostrato il cambiamento degli acquisti online all'interno dell'e-commerce che si è registrato durante il periodo dell'emergenza sanitaria nella settimana del 15 Aprile 2020. I dati riportati sono stati comparati con quelli delle prime sei settimane del 2020. Come possiamo osservare, gli acquisti online della categoria di articoli di "arredamento e fai da te" hanno subito un incremento del +120% rispetto al periodo precedente, al contrario il turismo ha subito un calo del -92% con la comparsa del Coronavirus.

Fonte: Contentsquare (2020)



IMPATTO DEL COVID-19 SUL TEMPO IMPIEGATO PER GLI ACQUISTI ONLINE

Nel grafico viene analizzata la percentuale di internet users per ogni fascia di età e sesso che hanno trascorso più tempo sui canali dell'e-commerce nelle seguenti nazioni: Australia, Brasile, Canada, Cina, Francia, Germania, India, Irlanda, Italia, Giappone, Nuova Zelanda, Filippine, Singapore, Sud Africa, Spagna, Inghilterra e Stati Uniti d'America. Tali dati si riferiscono al periodo compreso tra il 31 Marzo 2020 e il 2 Aprile 2020. Si denota come i giovani adulti di età compresa tra i 25 e i 34 anni abbiano trascorso maggior tempo sulle piattaforme del commercio online, con un'incidenza maggiore della popolazione maschile (55%).

Fonte: Globalwebindex's Coronavirus multi-market study (Aprile 2020)

dal 12 al 15 Marzo rispetto a Marzo 2019⁶. Le implicazioni generate da questo fenomeno sono molto dannose per i rivenditori dei beni di prima necessità, i quali si trovano a dover sostenere costi di prelievo e consegna molto alti per prodotti che hanno dei costi relativamente bassi rispetto ai tradizionali articoli acquistati attraverso lo *shopping online*; inoltre, l'esperienza digitale non si presta ad acquisti d'impulso immediati e nemmeno alla sperimentazione di nuovi prodotti⁷.

D'altro canto, i negozi *brick-and-mortar* stanno affrontando una sfida ancora più importante dovuta a tante risorse reali e concrete difficilmente sfruttabili a causa delle restrizioni dovute alla distanza sociale. La tendenza più forte, soprattutto nel settore alimentare, è quella di soddisfare la domanda di *shopping online* trasformando gli spazi commerciali fisici attualmente chiusi al pubblico in *dark stores*, utilizzati perciò esclusivamente per l'evasione degli ordini. La celebre catena di alimentari Whole Foods ha ufficialmente chiuso e trasformato il suo negozio di Manhattan Bryant Park a New York e quello a Woodland Hills in California in *dark stores*.

Questi negozi, posizionati nel centro urbano, tendono ad attrarre automaticamente una maggiore domanda di servizi online e, se trasformati in un centro logistico, possono quindi servire un maggior numero di persone grazie soprattutto alla ridotta distanza di imballaggio e ritiro dell'ordine. Un'altra tendenza emergente messa in atto da numerosi marchi attraverso la sperimentazione di

nuove opzioni "virtuali" è quella del *pop-up* digitale: la collaborazione di Anna Sui con Pop-in@Nordstrom ha permesso alla stilista americana di evidenziare la sua collezione di abbigliamento primaverile attraverso un canale di vendita esclusivamente online, incrementando gli acquisti che senza l'emergenza Covid si sarebbero verificati presso il negozio fisico di Nordstrom⁸. L'utilizzo della tecnologia in questa circostanza sembrerebbe essere quindi fondamentale: per questo aspetto Nike è stato il marchio più all'avanguardia grazie all'introduzione dei suoi *concept stores* Nike Live, il primo aperto due anni fa a Los Angeles. Qui, lo spazio si focalizzava sull'assortimento di prodotti in esposizione ma veniva principalmente concepito per testare la combinazione di funzionalità digitali rispetto al negozio fisico. In questi *stores* Nike presentava alcune innovazioni tecnologiche come la scansione dei codici a barre e dei QR Code dei prodotti direttamente da un'app per *smartphone* per ricevere informazioni dall'inventario e ricevere gli articoli direttamente in camerino, oppure per ritirare o restituire ordini eseguiti online, e molto altro ancora. Queste strategie, sperimentate principalmente per fornire e migliorare l'esperienza del consumatore, hanno reso il marchio estremamente all'avanguardia, rendendolo flessibile e adattabile anche nei confronti di una pandemia globale inaspettata come quella che abbiamo vissuto in questo momento⁹.

Nel campo della ristorazione l'emergenza Coronavirus ha avuto un impatto ancora più

6 MELTON J., Coronavirus is changing shoppers' relationship with grocery retailers, www.digitalcommerce360.com, 19 Marzo 2020

7 GOLDBERG J., The Impact Of COVID-19 On U.S. Brands and Retailers, www.forbes.com, 29 Marzo 2020

8 www.shop.nordstrom.com

9 STRATTEN J., Did Nike already have the tools for socially distanced shopping?, www.insider-trends.com, 9 Giugno 2020



IMPATTO DEL COVID-19 SULLA PREFERENZA DEGLI ACQUIRENTI DI FARE ACQUISTI NEI NEGOZI DOTATI DI OPZIONI DI PAGAMENTO TOUCHLESS.

Dopo l'avvento del Coronavirus, alla riapertura dei negozi fisici i clienti si sono dovuti imbattere in lunghe file per mantenere le distanze di sicurezza ed attenersi ai limiti imposti dalle normative mondiali. I flussi sono stati trasformati a senso unico causando disagi e problematiche. Questa esperienza si è rivelata negativa sia per i rivenditori che per i consumatori: ben l'87% di questi ultimi sembrerebbero preferire negozi dotati di opzioni di pagamento self-checkout touchless o addirittura con sistemi di BOPIS in modo da limitare al massimo il contatto ed evitare lunghe attese.

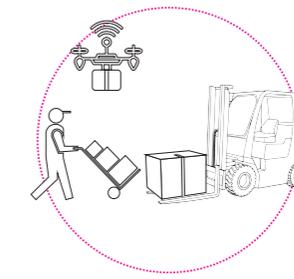
Fonte dati: CLARK B., This is the future of In-Store Experience Post COVID-19, www.acquire.com, 16 Luglio 2020.



PREFERENZA DEI CONSUMATORI AD EFFETTUARE ACQUISTI NEI NEGOZI FISICI PRIMA DEL COVID-19

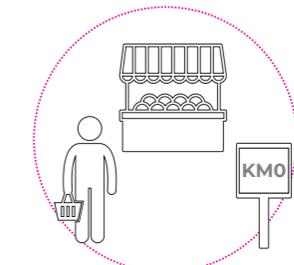
A partire dall'ultimo trimestre del 2019, quindi prima dell'emergenza sanitaria mondiale, ben l'88,6% delle vendite al dettaglio veniva ancora effettuata nei negozi fisici tradizionali. Questo dato dimostra come l'insorgenza del Coronavirus abbia avuto un impatto catastrofico nei confronti dei rivenditori dei negozi *brick-and-mortar* e di come le abitudini dei consumatori siano state influenzate dalla pandemia. Possiamo ipotizzare che tale fenomeno abbia accelerato il processo di conversione o di ampliamento verso un modello digitale per soddisfare le nuove esigenze degli utenti.

Fonte: CLARK B., This is the future of In-Store Experience Post COVID-19, www.acquire.com, 16 Luglio 2020



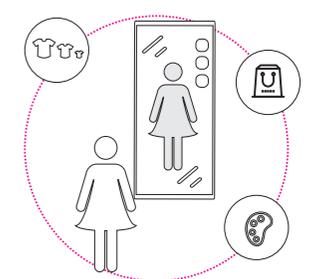
INVENTARIO E STORAGE

Risulta necessario raccogliere e monitorare i dati riguardo le vendite e le preferenze dei consumatori, in modo da gestire la catena di fornitura nel miglior modo possibile, considerando sia le operazioni in negozio che quelle online. Il controllo dell'inventario è fondamentale soprattutto per i rivenditori che operano online poiché in questo caso i consumatori tendono a preferire tempi di consegna brevi.



DA GLOBALE A LOCALE

Le catene di fornitura globali hanno acquisito importanza con l'affermarsi della globalizzazione. Accesso alle risorse, riduzione dei costi, aumento dell'efficienza sono tra i loro principali vantaggi. Tuttavia, il mercato globale è diventato vulnerabile e il rischio dell'interruzione della catena di approvvigionamento creerà nel futuro opportunità per le piccole imprese che riusciranno a produrre o rifornirsi a livello locale offrendo una risposta più rapida e personalizzata alle richieste dei consumatori e del mercato.



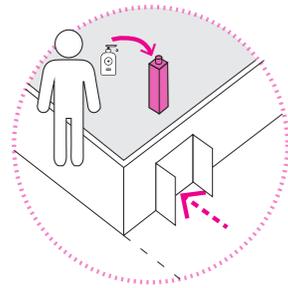
SHOPPING EXPERIENCE

I rivenditori dovranno affrontare nuove sfide e offrire una nuova esperienza di acquisto ai propri clienti. Alla riapertura dei negozi fisici dopo la comparsa del COVID-19 la maggior parte di questi preferiscono minimizzare il contatto con il personale ma anche con i prodotti, privilegiando soluzioni di virtual fitting.



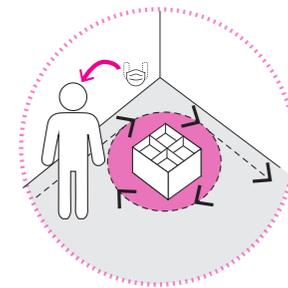
PRESENZA DIGITALE

La presenza digitale continua ad essere una delle principali tendenze; il passaggio dallo shopping in-store allo shopping online si è pronunciato con la comparsa del COVID-19. In risposta a questa tendenza, i rivenditori devono adeguare il loro marketing e le loro attività per soddisfare i mutevoli comportamenti dei consumatori e la presenza digitale è ora di fondamentale importanza per fidelizzare e coinvolgere i clienti.



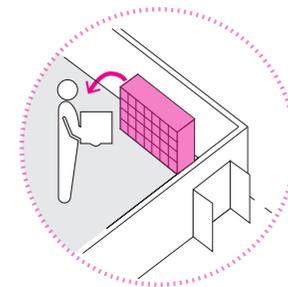
ENTRATA E SANIFICAZIONE

Se non è possibile l'installazione di un lavandino si può predisporre una torretta di igienizzazione che i clienti devono utilizzare all'ingresso, prima di poter accedere allo spazio di vendita.



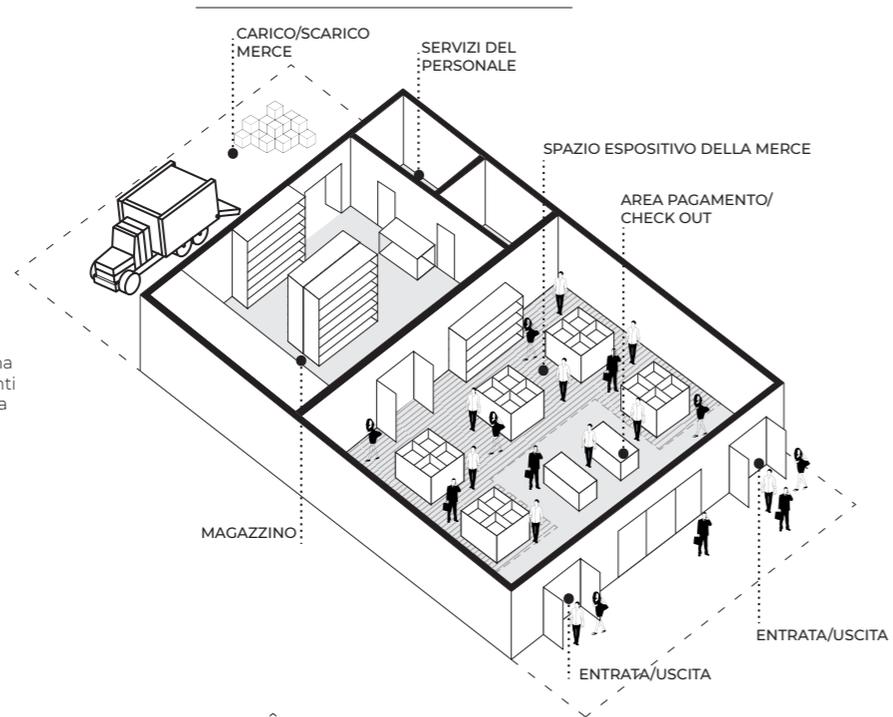
FLUSSO DEL CLIENTE

E' necessario prevedere uno studio del percorso all'interno dello spazio espositivo dei prodotti, promuovendo un flusso controllato ma continuo nel punto vendita pur rispettando le distanze di sicurezza previste dalle norme igienico-sanitarie.

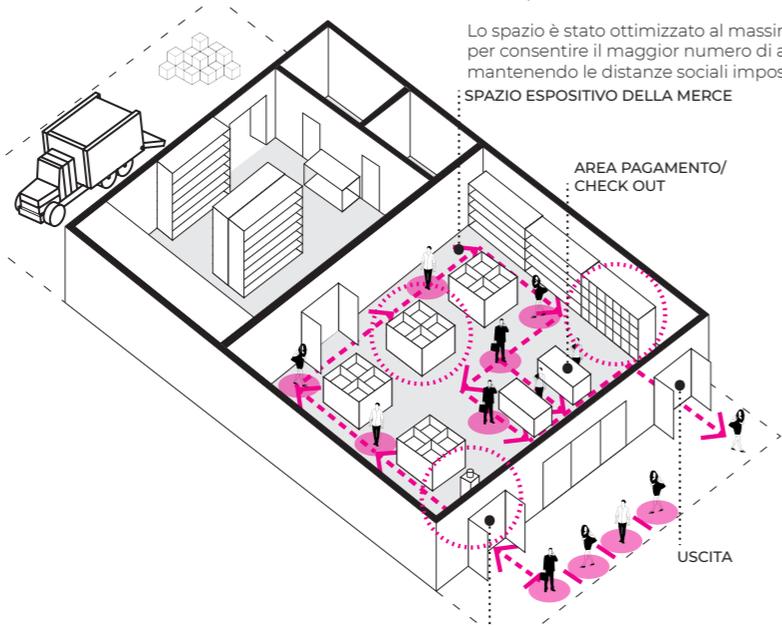


BOPIS

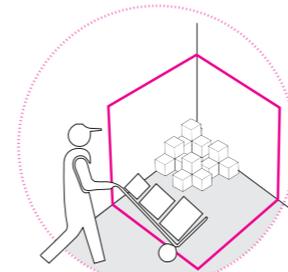
Buy-Online-Pickup-In-Store è un' innovazione tecnologica già diffusa prima della comparsa del Covid-19 e che ha riscontrato un grande successo con la sua situazione post pandemica. Questo metodo permette al consumatore di effettuare gli ordini online dal proprio laptop o smartphone ritirarli direttamente in negozio, minimizzando in questo modo il contatto il più possibile.



Lo spazio è stato ottimizzato al massimo per consentire il maggior numero di affluenza mantenendo le distanze sociali imposte.

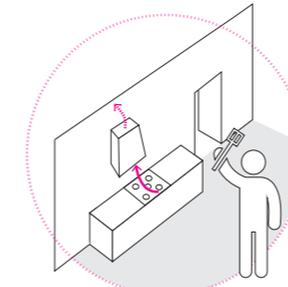


La separazione dello spazio d'ingresso da quello di uscita permette di controllare l'afflusso di clienti e gli accessi; la waiting zone si sposta all'esterno e le distanze di sicurezza vengono rispettate grazie alla presenza di apposite strisce che distanziano di 1 metro i consumatori in attesa.



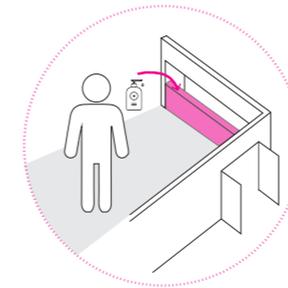
DELIVERY E UNPACKING

Spazio previsto in cui vengono accolte tutte le spedizioni e le merci imballate o ancora da imballare. Un nastro sul pavimento o sul muro rende visibile l'area e la mantiene facilmente pulibile.



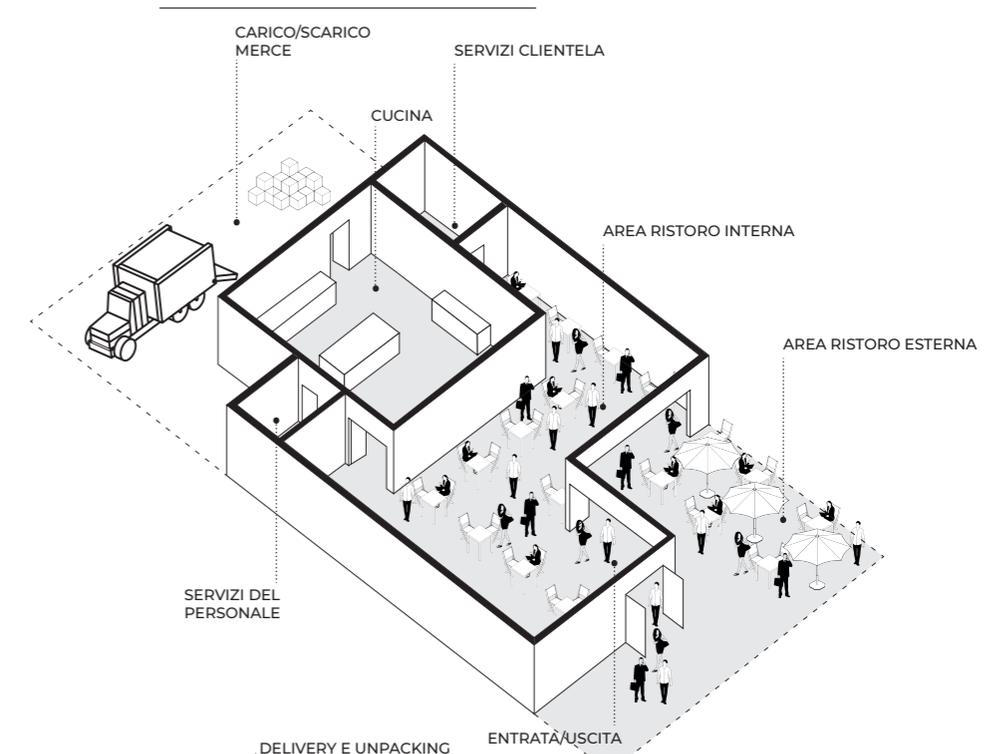
CUCINA

Assicurare un flusso d'aria adeguato, misurato dai cambi d'aria all'ora, per diluire l'aria e rimuovere gli agenti contaminanti dalla cucina.

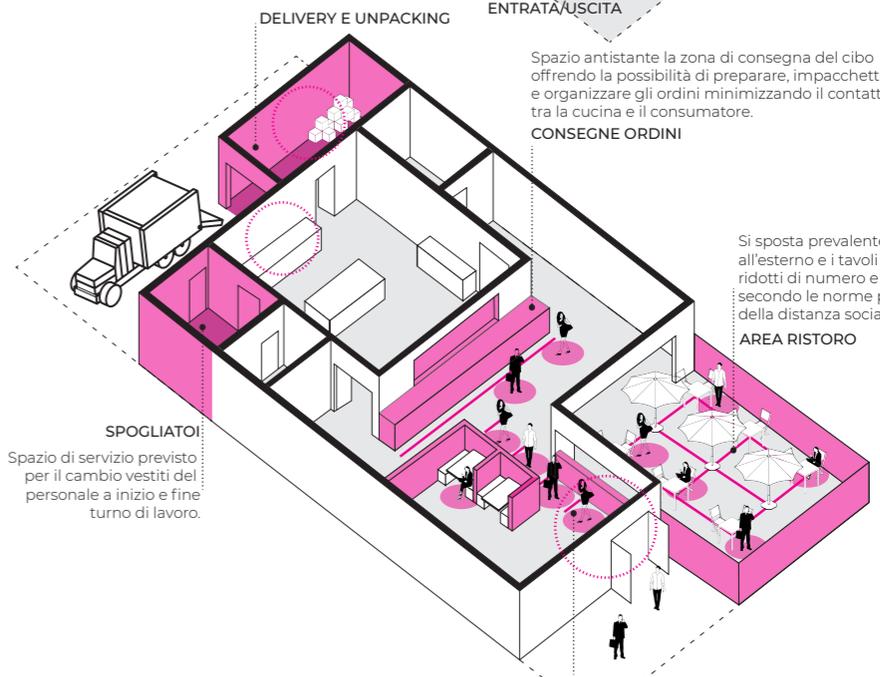


ENTRATA E SANIFICAZIONE

Installare un lavandino per il lavaggio delle mani che i clienti possono utilizzare all'ingresso, prima di poter accedere alla zona di consegna degli ordini e all'area ristoro.



Spazio antistante la zona di consegna del cibo offrendo la possibilità di preparare, impacchettare e organizzare gli ordini minimizzando il contatto tra la cucina e il consumatore.



Si sposta prevalentemente all'esterno e i tavoli vengono ridotti di numero e collocati secondo le norme per il rispetto della distanza sociale.

Spazio di servizio previsto per il cambio vestiti del personale a inizio e fine turno di lavoro.

Area prevista per regolare il flusso di accesso dei consumatori e scoraggiare l'assembramento.

duro: i ristoranti di tutto il mondo hanno dovuto inevitabilmente chiudere le porte ai propri clienti per prevenire la diffusione del virus, subendo dei danni economici consistenti e, in alcuni casi, irreparabili. Tuttavia, all'interno del settore molti imprenditori hanno cercato di adattarsi e trovare una soluzione introducendo servizi di *delivery* e *take away*, convertendo gli spazi in modo da velocizzare la preparazione degli ordini e le consegne e ridimensionando il menù rendendolo più intuitivo e conveniente. L'introduzione di applicazioni di gestione di ordini e ritiro/consegna ha sicuramente facilitato il settore, che ha avuto così l'opportunità di reinventarsi in questo momento così particolare. Anche Uber, azienda che ha riscosso un enorme successo, ha focalizzato la sua attenzione sui servizi di *delivery* in un momento di totale allontanamento sociale, evitando la perdita di lavoro di migliaia di suoi dipendenti. Uber Direct offre infatti un servizio di consegna su richiesta ai rivenditori per far ricevere velocemente la merce a casa dei clienti, mentre Uber Connect, attualmente rilasciato come versione beta in circa 25 città degli Stati Uniti, si rivolge al singolo cliente consentendogli di inviare articoli dal proprio indirizzo ad un altro all'interno della città¹⁰. Le famiglie che in questa fase di emergenza si sono affidate al *delivery* o al *take away* difficilmente in un periodo post-pandemico si rivolgeranno ai vecchi canali continuando ad utilizzare tali servizi. Sebbene i rivenditori *online* abbiano trovato non poche difficoltà nella gestione degli inventari e degli ordini visto il boom di domanda verificatasi, il consumatore in futuro potrebbe essere tuttavia ancora più incoraggiato allo *shopping online* in quanto ser-

vizio sempre più innovativo e all'avanguardia. Se si aggiunge anche il timore di una possibile ricomparsa del virus, le consegne in assenza del contatto umano rimarranno popolari, come anche l'attenzione nei confronti dell'igiene, a differenza di alimenti sfusi (*self-services*), buffet o simili.

La domanda di beni e servizi muterà inevitabilmente in base al cambiamento delle abitudini di milioni di persone negli Stati Uniti, come nel resto del mondo: in questa visione desolata sopravvivranno esclusivamente rivenditori e marchi orientati al valore e ai bisogni primari, a discapito delle categorie non essenziali¹¹. A questo si aggiungerà l'esigenza per il *retail* di analizzare nuovamente comportamenti e abitudini, con l'obiettivo di rispondere ancora una volta alla ricerca della personalizzazione e dell'esperienza da parte del consumatore.

¹⁰ STRATTEN J., 5 great business pivots for surviving Covid-19, www.insider-trends.com, 23 Aprile 2020

¹¹ GOLDBERG J., The Impact Of COVID-19 On U.S. Brands And Retailers, www.forbes.com, 29 Marzo 2020





4.0 Rigenerare la città attraverso il Retail

Il settore del *retail* è stato ampiamente caratterizzato da due fattori determinati durante il suo sviluppo nel secolo scorso: la necessità di avvicinarsi il più possibile al bacino di consumatori presenti sul territorio e il desiderio di diminuire il più possibile i costi di costruzione e sviluppo delle aree commerciali. Per raggiungere tali scopi, però, i *developers* hanno spostato fuori dalla città anche quei servizi necessari alla comunità come: farmacie, mercati, negozi lasciando in uno stato di degrado ed abbandono interi quartieri o aree metropolitane. Cambi demografici, l'aumento della disoccupazione e l'assenza di servizi hanno condotto i cittadini ad abbandonare molti dei quartieri presenti nelle città, migrando verso aree più accessibili e lasciando un quartiere inconsistente.

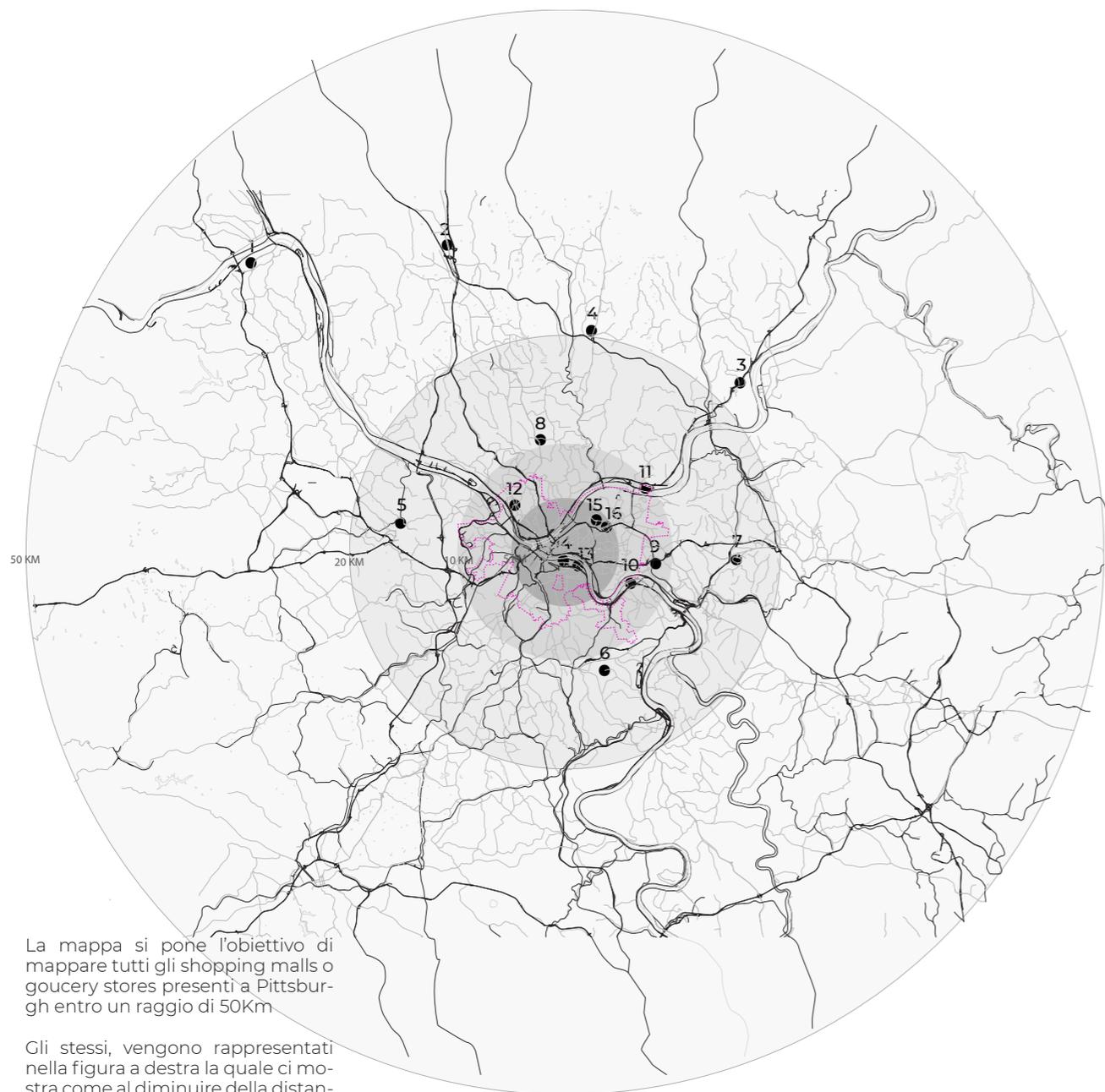
Pertanto, è giusto domandarsi se vi sia la necessità di ripensare la città per permettere al *retail* di accelerare i processi di generazione urbana, oppure se questa sia già un organismo perfettamente capace di ospitare al meglio queste nuove attività commerciali. Sulla base degli ultimi studi eseguiti riguardo i principali *trends* di sviluppo del settore del *retail*, pare che il più largamente diffuso sia proprio quello di ridurre la superficie commerciale in favore di un'esperienza più coinvolgente ed entusiasmante, capace di cattu-

rare il consumatore e renderlo protagonista anche durante l'esperienza d'acquisto. In tal senso, possiamo fare riferimento ai ben noti centri storici¹ europei, in quanto grazie proprio al loro sviluppo e alla loro conformazione risultano luoghi certamente ben apprezzati dai consumatori in termini di esperienza d'acquisto. Tuttavia, se dovessimo compiere acquisti quotidiani o solamente fermarci per fare la spesa al ritorno dall'ufficio, sceglieremmo realmente di compiere i nostri acquisti all'interno di un centro storico²? Probabilmente no, o meglio ci impiegheremmo molto meno tempo se li effettuassimo altrove, preferibilmente in un luogo in cui tutti i servizi indispensabili siano già raggruppati in un'unica soluzione che risulta in questo modo più accessibile e veloce, in cui ci sia la possibilità di lasciare l'automobile a pochi metri dal reparto gastronomia del *superstore*. Un'ampia area a parcheggio, la prossimità ad una rete autostradale principale e la convenienza economica sono solo alcuni dei fattori che rendono il centro commerciale la soluzione più conveniente per il consumatore, ma siamo realmente certi che questa sia anche l'opzione migliore?

Emerge ormai chiaramente che lo sviluppo incontrollato dei suddetti *mall* e la speculazione immobiliare verificatasi durante

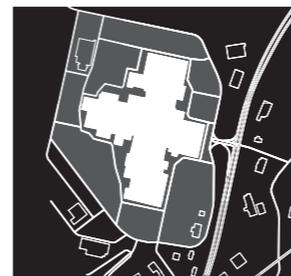
1 Al momento le attività commerciali presenti nel centro storico vengono utilizzate principalmente per attività di *loisirs* in quanto risulta tendenzialmente difficile da raggiungere o comunque difficilmente collegato con le attività marginali che ruotano attorno a questo.

2 La presenza di un gran numero di negozi all'interno del centro storico di una città mette in evidenza quanto lo *shopping* sia in realtà un'attività a misura d'uomo, in quanto ci troviamo a compiere inconsapevolmente diversi chilometri per raggiungere un'attrazione o entrare in uno specifico negozio, ma il problema principale di un tessuto ampiamente consolidato come quello del centro presenta, a volte, presenta problemi di accessibilità per molti consumatori che magari vengono dalla periferia e devono raggiungere il sito in auto o magari con i mezzi pubblici, oppure diventa un limite per *retailer*, in quanto sarebbero interessati ad inserirsi in tale contesto, ma non trovano lo spazio necessario per poter realizzare il proprio *store*, anche magari all'interno di un edificio storico.



La mappa si pone l'obiettivo di mappare tutti gli shopping malls o grocery stores presenti a Pittsburgh entro un raggio di 50Km

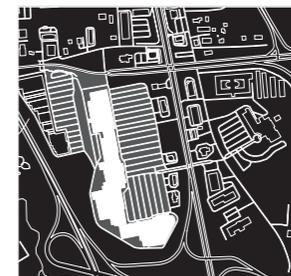
Gli stessi, vengono rappresentati nella figura a destra la quale ci mostra come al diminuire della distanza dal centro diminuisce anche la superficie coperta del centro e del parcheggio che lo circonda



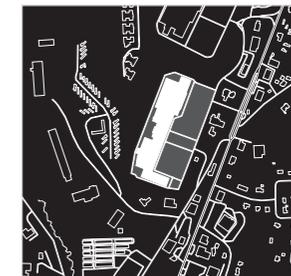
1. BEAVER VALLEY MALL
 SUPERFICIE COMMERCIALE: 107.100 mq
 SUPERFICIE PARCHEGGIO: 235.990 mq



2. CRANBERRY MALL
 SUPERFICIE COMMERCIALE: 37.765 mq
 SUPERFICIE PARCHEGGIO: 194.876 mq



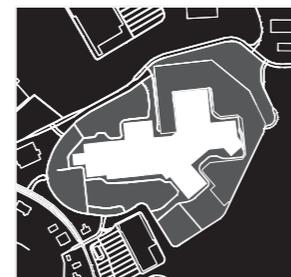
3. PITTSBURGH MILLS
 SUPERFICIE COMMERCIALE: 195.100 mq
 SUPERFICIE PARCHEGGIO: 391.497 mq



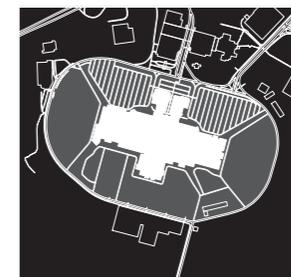
4. RICHLAND MALL
 SUPERFICIE COMMERCIALE: 21.107 mq
 SUPERFICIE PARCHEGGIO: 37.266 mq



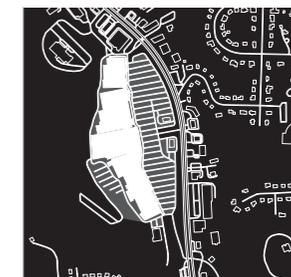
5. THE MALL AT ROBINSON
 SUPERFICIE COMMERCIALE: 81.000 mq
 SUPERFICIE PARCHEGGIO: 189.651 mq



6. CENTURY III MALL
 SUPERFICIE COMMERCIALE: 120.000 mq
 SUPERFICIE PARCHEGGIO: 209.787 mq



7. MONROEVILLE MALL
 SUPERFICIE COMMERCIALE: 131.800 mq
 SUPERFICIE PARCHEGGIO: 222.425 mq



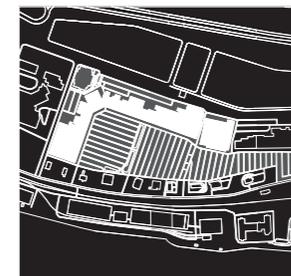
8. NORTH HILLS VILLAGE
 SUPERFICIE COMMERCIALE: 60.000 mq
 SUPERFICIE PARCHEGGIO: 164.919 mq



9. EDGEWOOD TOWNE CENTER
 SUPERFICIE COMMERCIALE: 30.971 mq
 SUPERFICIE PARCHEGGIO: 95.031 mq



10. WATERFRONT
 SUPERFICIE COMMERCIALE: 100.000 mq
 SUPERFICIE PARCHEGGIO: 233.797 mq



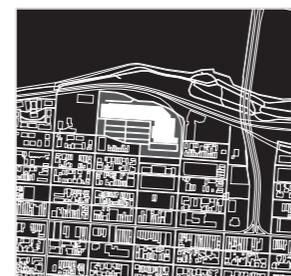
11. WATERWORKS
 SUPERFICIE COMMERCIALE: 84.972 mq
 SUPERFICIE PARCHEGGIO: 163.113 mq



12. GIANT EAGLE
 SUPERFICIE COMMERCIALE: 2.814 mq
 SUPERFICIE PARCHEGGIO: 11.699 mq



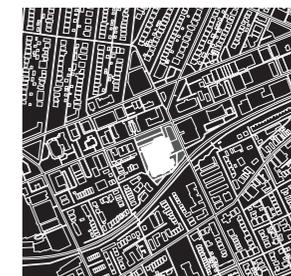
13. SOUTH SIDE WORKS
 SUPERFICIE COMMERCIALE: 30.000 mq
 SUPERFICIE PARCHEGGIO: 33.000 mq



14. WARTON SQUARE
 SUPERFICIE COMMERCIALE: 14.014 mq
 SUPERFICIE PARCHEGGIO: 27.064 mq



15. ALDI
 SUPERFICIE COMMERCIALE: 1.620 mq
 SUPERFICIE PARCHEGGIO: 2.284 mq



16. GIANT EAGLE
 SUPERFICIE COMMERCIALE: 8.733 mq
 SUPERFICIE PARCHEGGIO: 3.422 mq

la seconda metà del secolo scorso, abbiano portato ad una condizione di stallo che ha condotto la città, per tutto il periodo successivo, in una posizione marginale nell'industria del *retail*. Quest'ultima non può più rappresentare l'ultimo anello della grande catena di distribuzione dettata dal consumismo, anzi a nostro parere dovrebbe giocare il ruolo di protagonista all'interno di questo settore attraverso l'utilizzo di nuove strategie e la promozione di un approccio più sostenibile. Si potrebbe incentivare un'economia locale in difesa delle piccole medie imprese, favorendo una crescita circolare in cui le risorse immesse nel mercato all'inizio del processo produttivo vengano introdotte nuovamente all'interno di questo alla fine di tale sviluppo. Supportando la crescita locale ne beneficerebbe l'intero tessuto economico con la creazione nuovi posti di lavoro, di attività e di un senso di identità all'interno del quartiere, come un unico grande spazio comunitario in cui i cittadini si riconoscono preservandolo nel tempo.

Risulta quindi necessario pianificare una serie di interventi all'interno del tessuto urbano consolidato eseguiti attraverso azioni di *reshaping, compacting e linking*.³ La vendita al dettaglio rappresenta un importante fattore di vitalità che è bene mantenere all'interno dei confini urbani in quanto forte attrattore e generatore di flussi e sinergie. Grazie alla sua presenza un gran numero di utenti giunge nell'area interessata per svolgere diverse attività di svago: cultura, intrattenimento e

infine *shopping*. Al contrario, i centri commerciali localizzati in periferia decentrano l'attività commerciale relegandola all'esterno della città e danneggiandola ripetutamente per via di costi notevolmente maggiori, congestioni del traffico nella rete autostradale ed aumento dell'inquinamento ambientale. Tutto questo non contribuisce al conferimento di vitalità al quartiere e impedisce la sopravvivenza dei piccoli rivenditori che costituiscono il mercato locale, causando gravi disagi ai cittadini i quali si ritrovano costretti a vivere in un contesto prettamente residenziale nella totale assenza di negozi di beni di prima necessità.⁴

La città è una realtà fortemente dinamica e in continuo cambiamento che convoglia in sé molteplici culture e attività, come allo stesso modo si trasforma il costruito il quale ha l'onere di ospitare quelle realtà. La sfida che urbanisti e *developers* dovranno affrontare in un futuro molto prossimo in realtà, sarà proprio quella di cercare di capire come poter adeguare lo spazio offerto dalla città per l'inserimento di un maggior numero di servizi qualora siano presenti lacune, adattandoli alle esigenze locali e creando un contesto urbano più stimolante, vivace e capace di riportare alla luce pezzi di città perduti nel tempo. Se questo dibattito avrà luogo, al centro della discussione dovranno essere posti i cittadini o meglio ancora i residenti di quella specifica area, poiché i soli in grado di fornire gli strumenti necessari ai pianificatori per procedere alla progettazione di un quartiere

3 L'azione di *reshaping* permetterebbe di adattare al meglio lo spazio urbano per offrire un'offerta commerciale varia e coinvolgente, il *compacting* risulta necessario per aggregare tutte queste attività all'interno di uno spazio identificabile che possa essere più attraente e accessibile per il consumatore e infine il processo di *linking*, permetterebbe di collegare le differenti aree con zone di *loisirs*, aree verdi e spazi pubblici.

4 BEYARD M. D., CORRIGAN M. B., KRAMER A., PAWLUKIWICZ M., BACH A., Ten Principles for Rethinking the Mall, Urban Land Institute, 2006

capace di soddisfare i requisiti e le necessità di chi quegli spazi si trova a viverli giorno dopo giorno. Per una migliore pianificazione dello sviluppo commerciale di queste aree bisogna tener conto di diversi fattori, tra i più importanti la prossimità e la convenienza. Infatti, per poter ricoprire il ruolo di *neighbourhood retail* ed assolvere al meglio la *retail experience*⁵ occorre utilizzare con attenzione tre principali strumenti di pianificazione analizzando al meglio i flussi, le fratture o le barriere presenti nel quartiere, tenendo conto quindi della mobilità, verificare la presenza o meno di spazi verdi, se questi sono frammentati e distribuiti nel quartiere oppure se fanno parte di un corridoio verde che procede in continuità tra le vie di quest'ultimo. Infine, risulta necessario definire le centralità del quartiere, cercando di carpire quali tra queste siano le più importanti e quale tipo di funzione esercitino sulla vita nel quartiere. Si tratta quindi di realizzare uno *screening* dell'intera zona, analizzando la presenza o meno di lotti vuoti o sottoutilizzati, scuole, mercati, aggregati commerciali urbani, ospedali, università o enti territoriali e di tutti quei servizi che possano in qualche modo rispondere ad una necessità dei cittadini e quindi attrarre un maggior numero di persone o futuri fruitori. Tutto questo processo permetterebbe di stabilire gli assi principali generatori dei flussi urbani, definendo successivamente quali tra questi assumere come principali durante il processo di posizionamento delle attività di vendita al dettaglio. Lo sviluppo commerciale dovrebbe inserirsi in un'unica area all'interno del quartiere interessato, in quanto anche

la conformazione di quest'ultimo risulta fondamentale nel processo di sviluppo: infatti una configurazione ortogonale potrebbe risultare dispersiva per il consumatore, il quale si troverebbe disorientato abbandonando l'idea di raggiungere un determinato negozio distante dalla sua localizzazione⁶. Scorporare perciò le attività commerciali in diverse zone del quartiere potrebbe essere una strategia inefficace per i *retailers* che si ritroverebbero senza un flusso continuo di potenziali acquirenti. Anche la mobilità dev'essere senz'altro potenziata, optando però per una mobilità sostenibile incentivando l'uso di biciclette o monopattini elettrici inserendo diverse stazioni di *sharing* all'interno del quartiere in alcuni punti strategici. La dimensione del nuovo distretto commerciale non dovrebbe superare i 400 metri di estensione, permettendo al consumatore di percorrerlo a piedi e usufruendo in questo modo di tutti i servizi e le attrazioni presenti nel percorso.

Tutti questi aspetti prendono parte nella realizzazione di uno sviluppo commerciale urbano che però si discosti fortemente da quello di un centro commerciale⁷ *open air*. Per di più, se ci limitassimo a raggruppare tutti i servizi commerciali puntualmente in un'area rispetto al centro città ci scontreremmo con due gravi problematiche: la prima sarebbe la creazione di una forte attrattività e di flussi interni al quartiere che risulterebbe invivibile per i residenti a causa del relativo aumento dell'inquinamento, del traffico, di una riduzione della superficie a parcheggio esistente e dell'accessibilità ai servizi presenti; in seconda ipotesi, si potrebbe manifestare un

5 MCPARTLIN S., DUGAL L., Understanding How US Online Shoppers Are Reshaping the Retail Experience. Pwc, 1 Marzo 2012

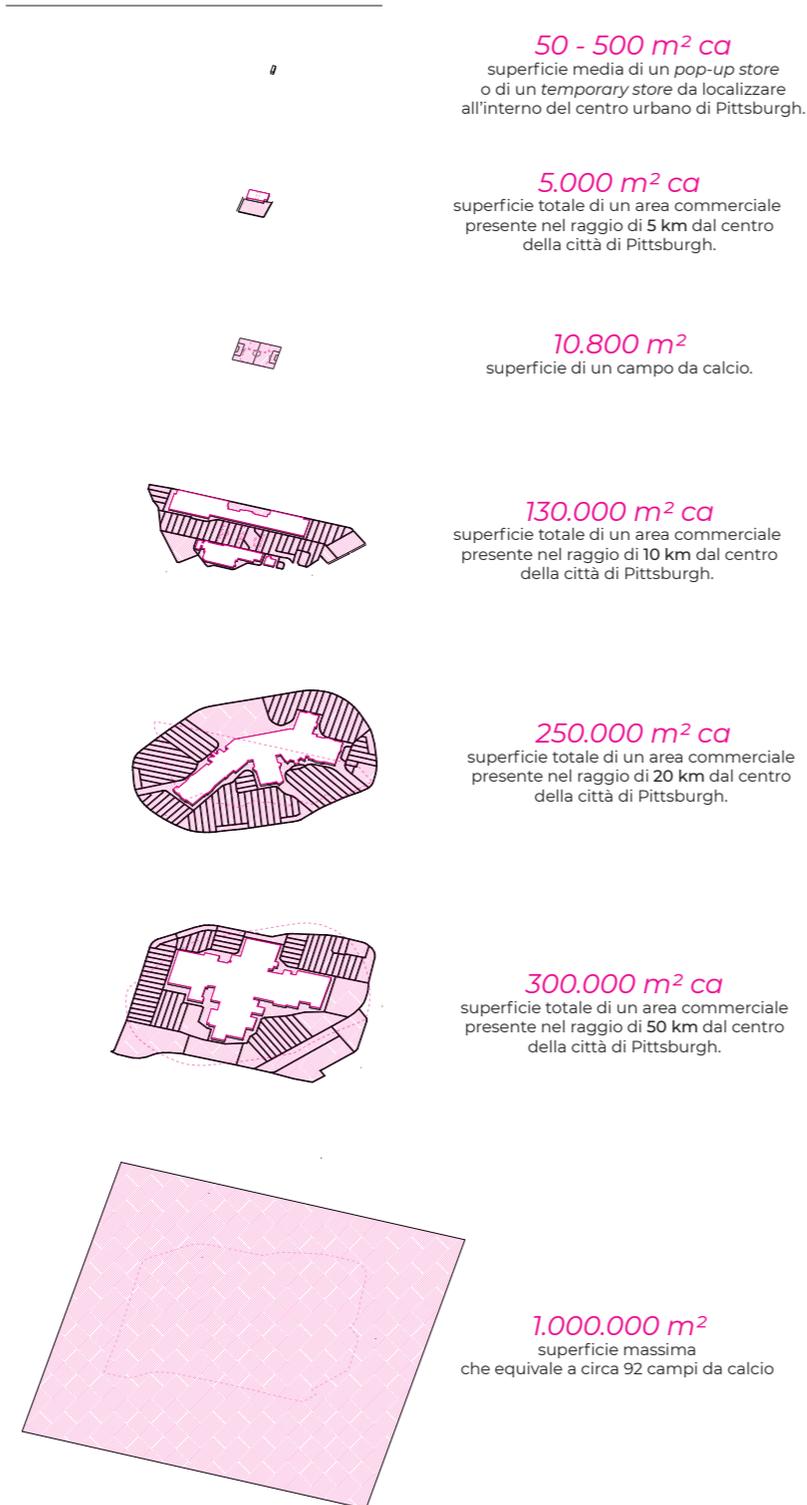
6 RIJS J, from Broekhuis Rijs Advisering, consultancy firm on urban and retail planning and development. www.broekhuisrijs.nl

7 CAULFIELD J., 5 Ingredients of Successful Mall Design. Building Design Construction., 25 Maggio 2015

Confronto delle differenti superfici utilizzate dagli spazi commerciali: leggendo lo schema dal basso verso l'alto possiamo notare come le dimensioni medie degli spazi commerciali si riducano gradualmente mano a mano che ci si avvicina al centro urbano in termini di distanza in km, sia per quanto riguarda la superficie commerciale che la superficie a parcheggio.

In cima abbiamo inserito graficamente la superficie media occupata da un pop-up o temporary store, i quali oltre ad avere dimensioni notevolmente inferiori escludono l'area parcheggio poiché vengono collocati lungo le main street all'interno del centro urbano consolidato incoraggiando l'utilizzo di mobilità sostenibile.

L'immagine a destra invece cerca di spiegare graficamente uno dei nuovi trend analizzati. La riduzione dei metri quadri di GLA costruiti potrebbe risolvere problemi come: il consumo di suolo, l'abbattimento dei costi di costruzione, la riduzione di km percorsi per il raggiungere il centro e infine aumentare i tassi di vendita dello store stesso.



processo di gentrificazione all'interno dell'area, in quanto la realizzazione di uno spazio esclusivo in cui magari importanti *retailers* hanno preso posto tra le mura della città, rischierebbe di far aumentare eccessivamente il valore degli immobili, costringendo i cittadini a doversi trasferire in zone più accessibili ma nuovamente prive di servizi, rimandando il problema da una parte all'altra della città. L'unico modo per disincentivare la comparsa di eventuali incertezze sulla buona riuscita o meno del progetto è promuovere più usi combinando residenze ed uffici a commercio e spazi ludici, componendo il quartiere come un ecosistema vario e attivo, sovrapponendo diverse attività e servizi capaci di concretizzare costanti interazioni in un sistema sinergico che non si riduce alla comune separazione delle funzioni in luoghi distinti. Proprio come la città, il nuovo ecosistema dovrebbe consentire la fruizione di spazi urbani inclusivi incentrati sulla prossimità e andando a colmare quei vuoti solo laddove vi è la necessità di farlo⁸.

Definiti i prerequisiti, proviamo ora a stabilire quali soluzioni potrebbero essere adottate per portare a termine la realizzazione di un distretto commerciale. Prima tra tutte, l'uso anche temporaneo delle strutture già esistenti nel quartiere ridurrebbe al minimo la percentuale di costruito attraverso la ri-funzionalizzazione di edifici con una valenza storica o caduti in disuso nel corso del tempo, andando a rafforzare il senso di identità del quartiere all'interno del quale i residenti riescono ad identificarsi. Successivamente si potrebbero andare a riempire tutti quei vuoti presenti tra gli edifici o nei diversi lotti, realizzando

degli edifici *ex-novo* in grado di comunicare con il tessuto esistente e che parallelamente vadano a colmare quegli spazi sinonimo di degrado urbano e sociale. Lo scopo della compattazione è proprio quello di ridurre al minimo la superficie coperta dagli spazi commerciali permettendo un facile accesso ai nuovi servizi e riducendo di conseguenza l'utilizzo dei mezzi di trasporto sviluppando un modello urbano orientato sui pedoni e in favore di una maggiore sostenibilità. Ovviamente, dove necessario, verranno realizzate nuove strutture atte ad ospitare nuove destinazioni d'uso, come ad esempio residenze o *co-housing*, fornendo una vasta gamma di appartamenti di differenti metrature e finiture in grado di soddisfare le esigenze di ogni genere. Per rendere efficiente e funzionante l'intero intervento è strettamente necessario pianificare ogni sua componente spostando l'attenzione anche sulla programmazione di una serie di eventi che possano essere svolti all'interno del quartiere nel corso dell'anno. In tal modo, attori sia pubblici che privati potrebbero collaborare per rendere il quartiere sufficientemente attraente e invitante anche per turisti e visitatori, i quali potrebbero partecipare ai vari *festival* e manifestazioni.

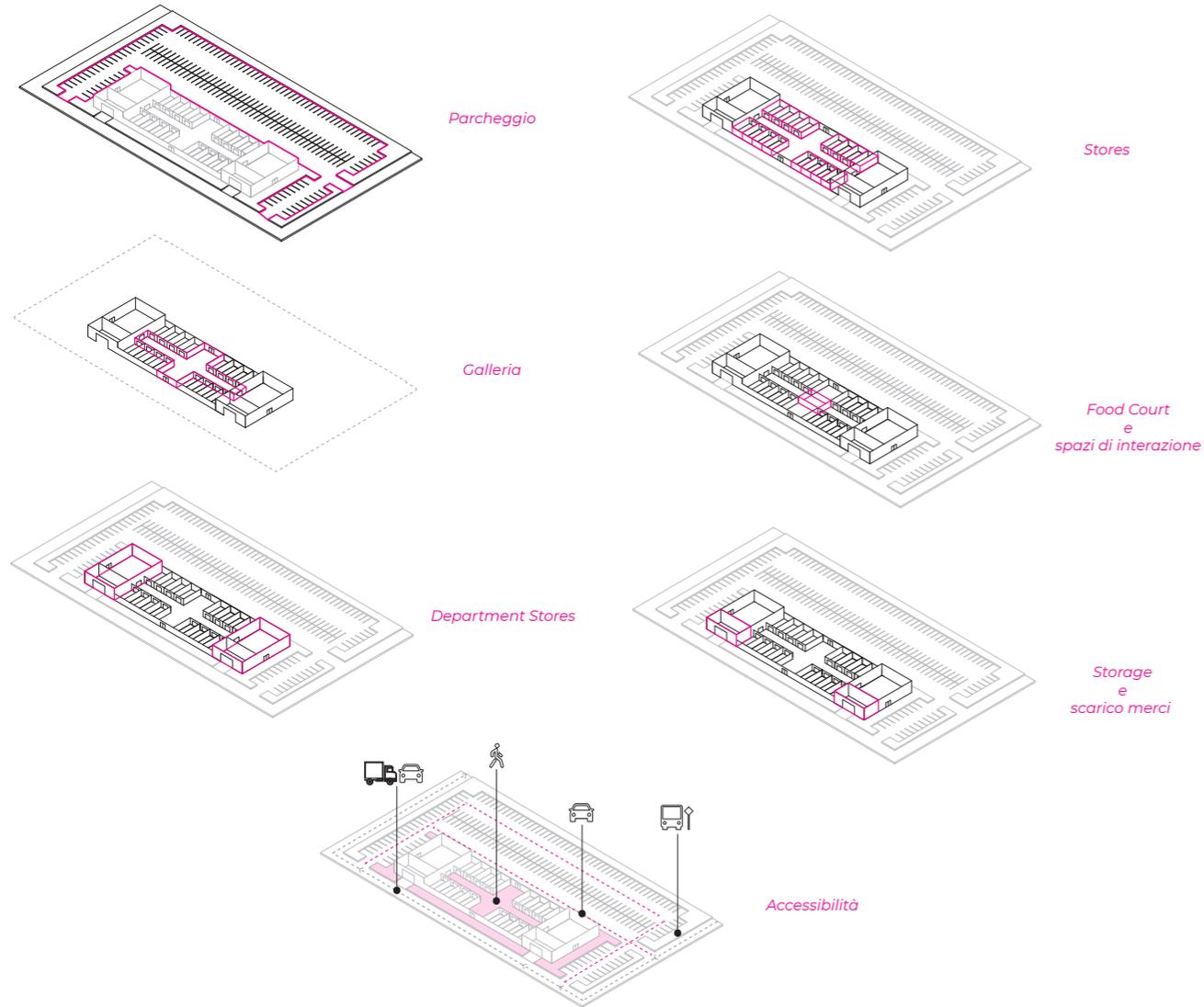
Proprio come lo *shopping mall*, il centro urbano può essere progettato in maniera tale da essere più efficiente e redditizio nel tempo; a tal proposito, si potrebbe proporre a diversi proprietari o attività già presenti in loco⁹ di migrare in nuove strutture o edifici realizzati appositamente durante la trasformazione in funzione di una ferace amministrazione degli spazi che permetterebbe di fornire un'offerta più vivace e stimolan-

8 SOBEL L. S., PricewaterhouseCoopers, Greyfields into Goldfields, Greyfield Mall Characteristics Revitalization Success Stories from failing shopping centers to great neighborhoods, Congress for the New Urbanism, 2001

9 RODERICK R., BOSSOMAIER T., D'ALESSANDRO S., The Defence of Bricks and Mortar Retailing, CAL-TEK s.r.l., Italia, 2014

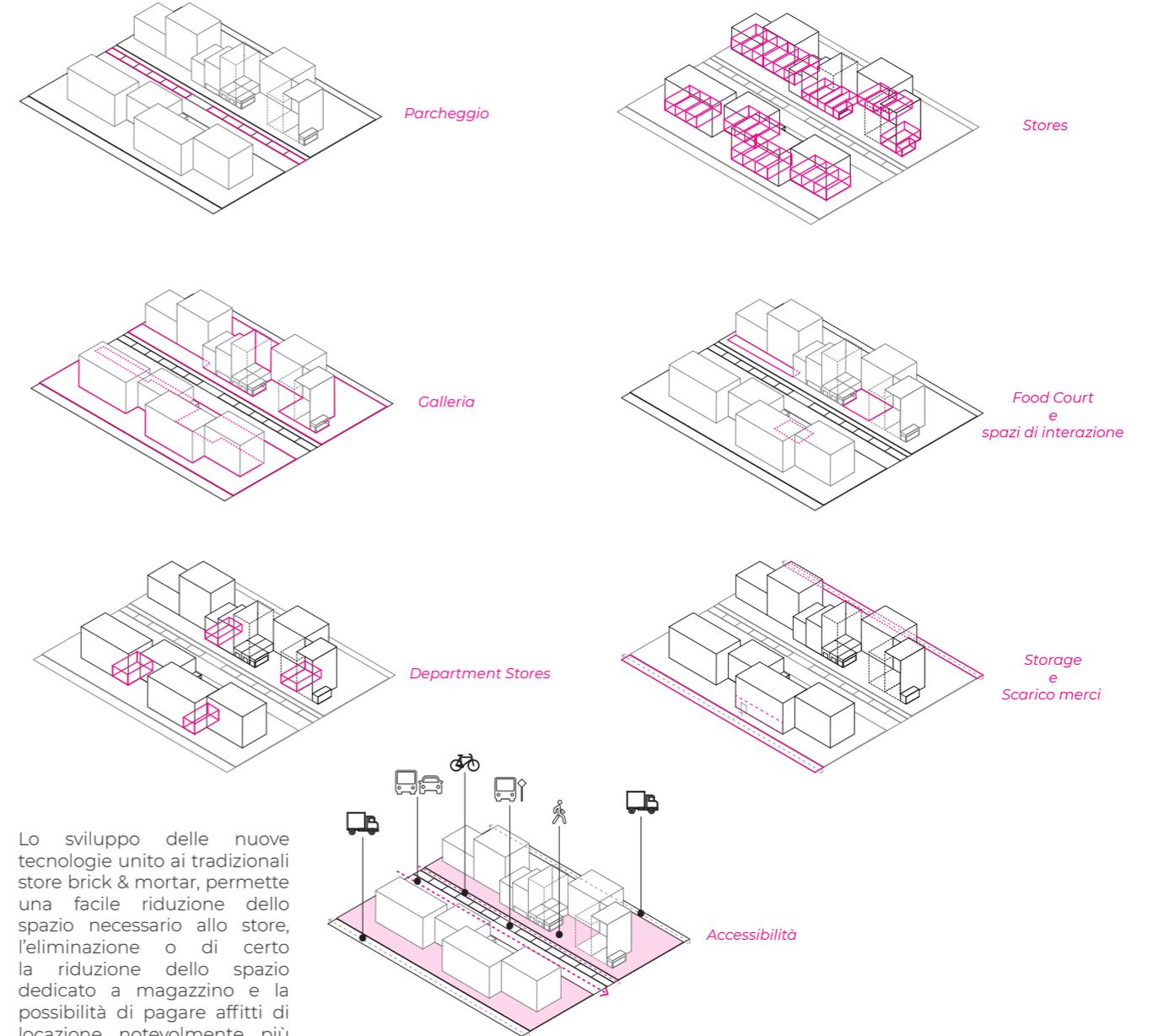
CONFRONTO TRA GLI ELEMENTI DI UNO SHOPPING MALL E DI UNA MAIN STREET COMMERCIALE

Shopping mall



Lo spazio relativo ad ogni elemento presente all'interno del centro commerciale risulta sovradimensionato rispetto agli standard odierni e al flusso di consumatori presente in questo preciso momento storico.

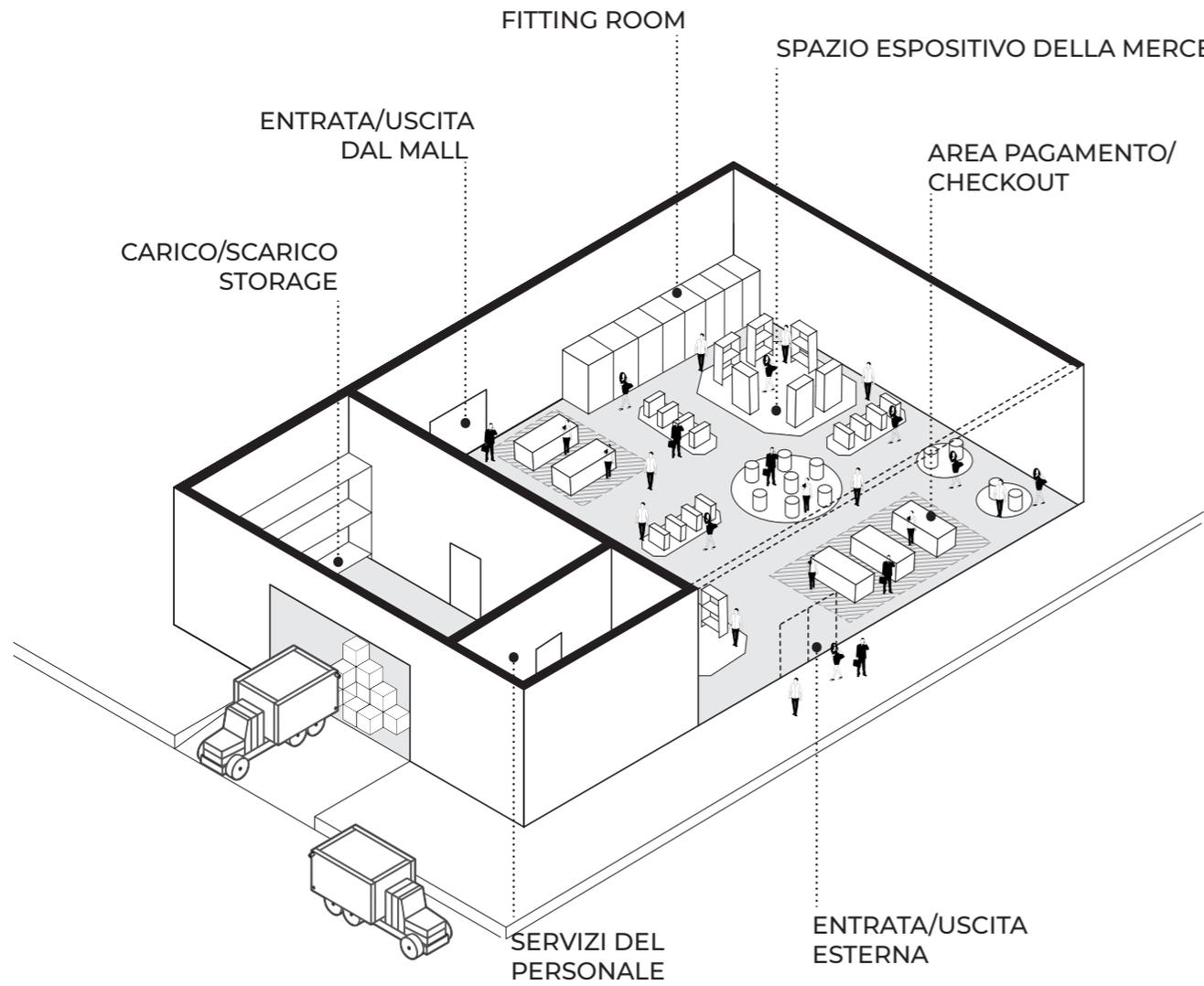
Main Street



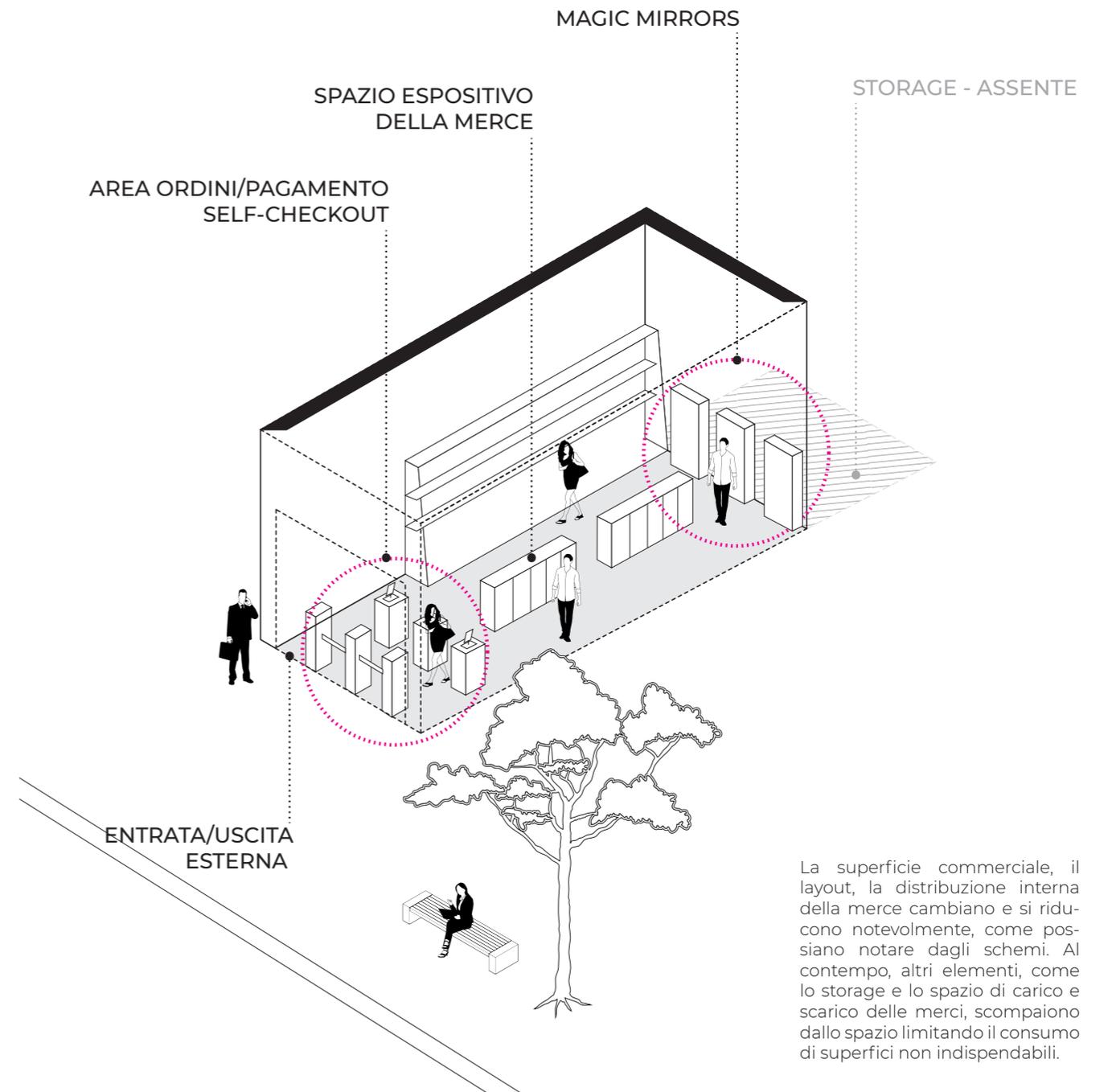
Lo sviluppo delle nuove tecnologie unito ai tradizionali store brick & mortar, permette una facile riduzione dello spazio necessario allo store, l'eliminazione o di certo la riduzione dello spazio dedicato a magazzino e la possibilità di pagare affitti di locazione notevolmente più bassi, dando la possibilità a molti rivenditori online di atterrare in un mercato fisico incontrando direttamente i propri consumatori.

DIFFERENZE TRA UN DEPARTMENT STORE E UN POP-UP STORE

Department store



Pop-Up store



La superficie commerciale, il layout, la distribuzione interna della merce cambiano e si riducono notevolmente, come possono notare dagli schemi. Al contempo, altri elementi, come lo storage e lo spazio di carico e scarico delle merci, scompaiono dallo spazio limitando il consumo di superfici non indispensabili.

te¹⁰. Tutto questo è di vitale importanza, dal momento in cui anche un quartiere urbano si compone degli stessi elementi di uno *shopping center*. Bisognerà trovare il luogo adatto per posizionare la *food-court*, la galleria commerciale, i parcheggi, gli *anchor stores* e infine tutti gli *stores*, cercando pur sempre di limitare la loro presenza con residenze, scuole ed uffici.¹¹ La pianificazione di questi elementi è probabilmente la fase più importante, dato che l'offerta dovrà essere varia e in continua evoluzione, selezionando il formato di vendita più opportuno da inserire e proponendo un'offerta merceologica varia senza privilegiare *brand* monomarca che rischierebbero di suddividere eccessivamente i potenziali acquirenti. Inoltre, è molto importante investire sui negozi di alimentari e mercati locali in quanto garantiscono un passaggio quotidiano di clienti, trovando lo spazio necessario per il sorgere dei cosiddetti agenti economici, tra cui ristoranti, bar, parrucchieri e saloni di bellezza. Questi infatti garantiscono un servizio importante al quartiere e allo stesso tempo contribuiscono al gettito fiscale della municipalità, la quale ne giova senza dover contribuire con particolari investimenti o attraverso la costruzione di infrastrutture atte a collegare i negozi alla città, come nel caso dei centri commerciali¹². Per rendere più ampia la proposta commerciale si potrebbero introdurre negozi temporanei, i quali potrebbero essere degli ottimi candidati per riempire con nuovi usi tutti quegli

spazi vuoti presenti nella città, restituendoli ai cittadini trasformandoli in nuovi spazi polifunzionali per assemblee condominiali o incontri delle varie associazioni di quartiere che necessitano di un luogo di incontro, oppure potrebbero diventare aule studio per gli studenti o piccoli spazi espositivi per gli artisti locali. I negozi temporanei supportano la rivitalizzazione introducendo nuove attività¹³, oltre a sostenere i nuovi *retailers online* che hanno intenzione di testare i loro prodotti sul mercato locale abbattendo i costi iniziali di affitto o di realizzazione dello *store*. Laboratori, incubatori di impresa, mostre e negozi inseriti in alcuni spazi temporanei, incentiverebbero interazioni e la costruzione di relazioni tra i diversi settori, coinvolgendo il cliente che si sentirebbe appagato dall'esperienza vissuta.¹⁴ Anche in questo caso è il consumatore ad influenzare realmente l'offerta commerciale e l'effettiva conformazione dello spazio costruito. Tuttavia, nonostante siano l'ultimo anello della catena dell'industria del *retail*, sono proprio i residenti ad essere i reali fruitori dello spazio costruito e proprio per questo devono essere protagonisti durante le fasi di pianificazione del progetto: assemblee, incontri, questionari di valutazione e processi di autocostruzione potrebbero incentivare i cittadini a manifestare una risposta chiara e decisa su come intervenire in un determinato quartiere, pianificando l'intervento con loro e per loro.¹⁵

10 UNDERHILL P., *Why We Buy: The Science of Shopping*. New York, NY: Simon & Schuster, 2009

11 Aziare staff, *Il Centro Commerciale Urbano*. Intervista a Piercarlo Rolando sui Cambiamenti in Atto, Axiare, www.axiare.it, 25 Maggio 2018

12 SOBEL L. S., *PricewaterhouseCoopers, Greyfields into Goldfields*, cit., p.XX, nota 8

13 JOHAR I., *Re-Making Urban Renewal: Regenerative Development*, Dark Matter Laboratory, 1 Dicembre 2017

14 LEE E., *The Architecture of Consumption: A New Transient Shopping Space*, Architecture Thesis Prep, 300, 2015

15 SALHANY P., *Malls into Mainstreets, an in-depth guide to transforming dead malls into communities*, Congress for the New Urbanism, 2005

È necessario quindi che il rischio dell'investimento venga ripartito tra più investitori realizzando *partnership* tra pubblico e privato, istituti finanziari e gli enti presenti sul territorio o meglio ancora interni al quartiere¹⁶. In ultimo, è bene istituire assemblee cittadine coordinate da uno *staff* di professionisti i quali potrebbero contribuire con idee pratiche su i possibili interventi e prestarsi come potenziale bacino di utenza per eventuali sondaggi sul quartiere o essere coinvolti attraverso processi di autocostruzione. Il successo della trasformazione sarà effettivamente raggiunto solo quando verranno realizzati servizi su misura ai bisogni dei cittadini, ponendo in loro le radici di tale sviluppo.

Un contesto che presenta un alto tasso di povertà di certo non è in grado di rispondere alle esigenze dei *retailers*, perciò è importante proporre soluzioni innovative per garantire la presenza di un pubblico misto incoraggiando un *mixed income housing*. La qualità delle interazioni nel quartiere e l'effettivo uso di tali spazi è garantito proprio dalla qualità delle residenze presenti all'interno dell'area: un quartiere deteriorato dove la popolazione è in declino, il crimine è in aumento e gli investimenti sono ad alto rischio non potrebbe mai ospitare una serie di negozi o supermercati in grado di garantire un ritorno economico per gli investitori, la città e il quartiere stesso. Il problema, infatti, è proprio che lo *shopping* e il consumatore sono strettamente dipendenti l'uno dall'altro in quanto senza l'uno l'altro non può sopravvivere, ne consegue quindi che uno dei primi investimen-

ti da realizzare è proprio quello basato sullo sviluppo residenziale, garantendo il sorgere di residenze per tutte le fasce di reddito. Il *mixed-use* continua ad essere il sistema migliore per intervenire in questo contesto, proprio perché l'inserimento di uffici, residenze, scuole comporta un flusso continuo nell'area e ne favorisce l'utilizzo durante il giorno.

Per quanto riguarda i negozi, non è necessario che questi siano presenti lungo tutta la via o comunque vengano collocati al piano terra di tutti gli edifici presenti; sarebbe meglio diversificare il costruito lavorando piuttosto su blocchi o sviluppi aggregati che siano in grado di offrire un'ampia scelta sui possibili usi.¹⁷ La qualità architettonica dev'essere elevata, in quanto è parte integrante dell'esperienza di acquisto: muri ciechi, assenza di piazze, mancanza di panchine o luoghi di ristoro vanno evitati in quanto sono sinonimi di una progettazione poco *user friendly* incapace di invogliare il consumatore a percorrere le strade del quartiere. È importante quindi posizionare correttamente il traffico veicolare della strada principale evitando che interferisca con gli spazi pubblici o le aree verdi, rischiando di recare disturbo anche in termini di inquinamento acustico.

Inoltre, è bene pianificare l'accessibilità del sito evitando che le automobili governino la strada rischiando di causare incidenti, provocando un senso di insicurezza nei pedoni e aumentando l'inquinamento dell'area. Per quanto concerne il posizionamento dei negozi, questi dovrebbero essere posizionati ai piedi dell'edificio e svilupparsi in altezza per

16 Gli enti privati o pubblici che sono presenti nell'area limitrofa a quella di sviluppo vengono definiti anchor di quartiere, in quanto svolgono la funzione di attrattori per il quartiere. Essi possono dare una svolta importante alla pianificazione del processo di rigenerazione in quanto potrebbero trarne un reale vantaggio.

17 SALHANY P., *Malls into Mainstreets*, cit., pag.XX, nota 11

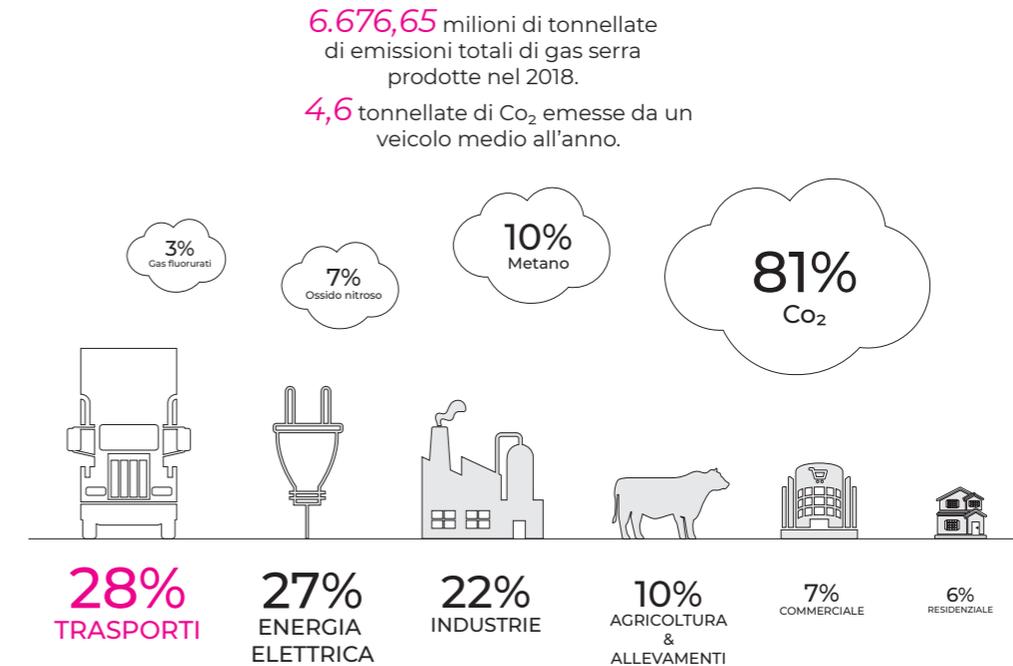
più piani dove possibile, in modo da coprire una superficie minore e aumentare l'offerta merceologica del distretto. L'inserimento di un secondo accesso o di un'uscita, magari posto nel retro del negozio, renderebbe lo spazio di quest'ultimo permeabile e quindi facile da attraversare invogliando il visitatore a passare da un negozio all'altro senza imbattersi in giri tediosi o barriere che limiterebbero l'esperienza d'acquisto.

Le vetrine dello *store* dovrebbero essere ampie, luminose, prive di ostruzioni e finalizzate a migliorarne la visibilità, in questo modo permetterebbero al visitatore di poter guardare all'interno e controllare quali oggetti offre il commerciante, senza entrare se non sufficientemente interessati. Attrarre il maggior numero di passanti è l'obiettivo di tale progettazione, la quale dev'essere accompagnata da un'agevole accessibilità senza escludere quella veicolare. Grazie all'inserimento di una serie di parcheggi lungo la strada principale e soprattutto di fronte alle vetrine, si potrebbero raggiungere tutti quei clienti definiti *stop & go*, i quali al ritorno dal proprio ufficio, potrebbe compiere acquisti in maniera pratica e veloce, contribuendo ad aumentare il flusso di clienti nelle diverse fasi della giornata. Allo stesso tempo, la barriera creata dalla fila di macchine parcheggiate creerebbe un senso di sicurezza per i passanti in transito sul marciapiede.

* Presupponendo un solo veicolo per famiglia, non tenendo conto della presenza di più veicoli per nucleo familiare e di uomini o donne single presenti nell'area metropolitana di Pittsburgh. Questo dato rappresenta le emissioni prodotte esclusivamente dall'approvvigionamento alimentare ipotetico di queste famiglie, escludendo altre tipologie d'acquisto



EMISSIONI DI GAS SERRA PRODOTTE DAI SETTORI ECONOMICI NEGLI USA NEL 2018. Analisi infografica delle percentuali di emissioni di gas serra rilasciate nell'atmosfera e delle percentuali prodotte da ogni settore economico negli Stati Uniti d'America durante il 2018.
Fonte: www.cfpub.epa.gov



Quest'ultimo elemento ricopre un ruolo fondamentale per il *retail*, assumendo la funzione più importante all'interno del distretto urbano, sostituendo la galleria commerciale. Il compito attribuito a queste due componenti è quello di distribuire in sicurezza i flussi pedonali e permettere l'accesso ai negozi che vi si affacciano: senza un elemento distributivo non si avrebbero acquisti e i clienti non potrebbero compierli in sicurezza e libertà. Proprio per questo la progettazione dei marciapiedi e dei percorsi pedonali, risulta necessaria tanto quanto quella dello *store* o della strada principale. Essi dovrebbero essere sufficientemente larghi per permettere almeno un doppio senso di marcia su entrambi i lati della strada, evitando che arredi o *dehors* intralcino il passaggio. Per rendere più piace-

vole il transito lungo queste gallerie *open air* è bene utilizzare del verde come: alberi, siepi, giardini pubblici e parchi renderebbero l'ambiente più piacevole anche durante le stagioni più torride e migliorerebbero la qualità del costruito, garantendo punti di ristoro e luoghi di *loisirs*. Lo stesso pensiero può essere applicato al tipo di materiale scelto, oppure al pattern applicato sulla strada pedonale; si potrebbe optare per una texture che funga da segnaletica orizzontale, la quale potrebbe essere in grado di guidare il passante verso nuove attrazioni o comunicargli attraverso un colore specifico l'area in cui si trova. Panchine, aree picnic, aree gioco garantirebbero una permanenza maggiore di tutti quei visitatori che possono concedersi più tempo per godere dell'offerta commerciale.

Per quanto riguarda gli edifici presenti, è bene osservare alcune linee guida che potrebbero arricchire la qualità architettonica dello spazio. Gli edifici esistenti dovrebbero essere riutilizzati riadattando lo spazio interno alle nuove funzioni o donati alla collettività come residenze, aule studio o spazi di co-working. Di pari passo, la progettazione dei nuovi edifici dovrebbe integrarsi al meglio con il costruito, mantenendo dove possibile pari altezze ed utilizzando materiali riconoscibili che permettano di individuare il nuovo intervento. La progettazione di quest'ultimi dovrebbe essere orientata verso spazi flessibili, capaci di adattarsi nel tempo e in caso di condizioni complesse, come quella che stiamo vivendo oggi nel nostro presente, potrebbero ampliare il loro spazio interno o essere sostituite con funzioni più resilienti per tutta la comunità.¹⁸

La ricerca di un'area da destinare a parcheggio probabilmente risulta essere una delle sfide più problematiche di tutto l'insediamento commerciale. In passato infatti, a causa di quest'elemento, gli *shopping mall* vennero battezzati con il nome di *greyfield* (Urban Land Institute, 2000) data la loro natura particolarmente onerosa in termini di consumo di suolo e di sostenibilità. Esso rimane un fattore determinante per la progettazione di un distretto commerciale, in quanto permette di ospitare temporaneamente tutti quei visitatori o turisti giunti da fuori città durante particolari eventi o festival. In questo caso è giusto dosare bene lo spazio occupato dai parcheggi, poiché un eccessivo incremento della superficie a parcheggi andrebbe a danneggiare la qualità urbana, riducendo

la quantità di servizi utilizzabili in funzione di uno spazio che per la maggior parte della giornata rischierebbe di rimanere vuoto o comunque inutilizzato. In questo senso, è bene trovare soluzioni alternative come la realizzazione di parcheggi multipiano strategicamente inseriti in punti riparati o nascosti alle vie principali, riducendone la visibilità. Se questi non dovessero essere sufficienti, si potrebbe optare per parcheggi a pagamento lungo la strada oppure in aree dedicate poste ai margini. Se pianificato attentamente, l'incremento dei parcheggi a pagamento potrebbe favorire un ricircolo più efficiente degli acquirenti. Tale effetto si potrebbe ottenere grazie al giusto compromesso tra il minutaggio minimo messo a disposizione gratuitamente dalla pubblica amministrazione e il prezzo orario dovuto in caso di una permanenza prolungata. L'equilibrio di questi due elementi potrebbe impedire la saturazione di tutti i parcheggi presenti nell'area durante l'ora di punta o i giorni con una forte affluenza.

Nonostante ciò, la crescita del quartiere e l'intensificarsi dei servizi presenti, la necessità di avere più spazi adibiti a parcheggio cambierà nel tempo, con la possibilità di creare disagi e incertezze sul come gestire la mobilità. È quindi importante prevedere fin da subito un piano di mobilità sostenibile, riducendo al minimo la necessità di ampi spazi a parcheggio in favore di mezzi di trasporto sostenibili o di massa. Il posizionamento di torrette di *sharing*, il miglioramento del servizio di trasporto pubblico, l'introduzione di una metropolitana leggera e di una navetta dedicata atta a collegare più

distretti, potrebbero favorire l'equilibrio dei mezzi utilizzati per raggiungere l'area, riducendo la necessità di nuovi parcheggi nel futuro e la riduzione del consumo di suolo in favore di una maggiore densità. Progettando il quartiere secondo blocchi ben distinti, nel quale sono presenti soluzioni simili o comunque servizi complementari, sarebbe possibile garantire una notevole riduzione dei mezzi di trasporto utilizzati. Un esempio potrebbe essere quello di pianificare insediamenti che non superino un'estensione massima di 200 metri di raggio: questo escamotage permetterebbe a residenti e consumatori presenti di raggiungere facilmente a piedi qualsiasi punto dell'insediamento commerciale, decidendo solo successivamente se proseguire e raggiungere il prossimo blocco o tornare indietro. In questo caso anche la pianificazione dello spazio pubblico potrebbe influire positivamente sulla quantità di tempo passata dal consumatore tra le strade del quartiere. Una corretta illuminazione, il posizionamento di piazze, cinema all'aperto, teatri, botteghe, aree giochi e attrezzi per lo sport prolungherebbero la durata degli accessi giornalieri persino durante le ore pomeridiane o serali in uno dei numerosi bar o ristoranti di fronte ad alcuni piatti locali.¹⁹ Il susseguirsi di questi eventi e la presenza di gruppi di famiglie, anziani e giovani lungo le diverse ore della giornata, disincentiverebbe la presenza di criminalità organizzata presente nell'area aumentando la sensazione di comunità percepita dai residenti.

Per rendere possibile tale insediamento è bene scegliere con cura investitori e *sta-*

keholders interessati realmente all'iniziativa economica; questo fattore risulta essere determinante in quanto sarebbe meglio scegliere dei promotori locali come istituti di credito, aziende private e università, i quali sono più facilmente raggiungibili e trarrebbero un maggiore profitto dalla buona riuscita del progetto. Questo vantaggio consentirebbe al team di progettazione di lavorare con linee guida più tolleranti senza dipendere dalle idee dei finanziatori e impostando un *iter* di sviluppo in linea con la comunità.²⁰ La presenza di una *partnership multi-stakeholders* potrebbe fare maggiore leva sull'accessibilità a finanziamenti a lungo termine e sui rendimenti sociali o ambientali, inoltre allineando gli interessi di tutti i soggetti sarebbe anche più facile pianificare le occupazioni future o gli eventuali ampliamenti. Un modello basato sullo sviluppo locale aumenterebbe la possibilità di generare un'economia inclusiva promuovendo i moltiplicatori economici attraverso investimenti di vicinato e aumentando i posti di lavoro. Al termine della rigenerazione, sarà necessario valutare gli impatti positivi del progetto e verificare se questo abbia effettivamente raggiunto gli obiettivi posti in principio. Questo fattore potrebbe essere monitorato grazie allo sviluppo dell'*information Communication Technologies* (ICT) attraverso l'analisi dei flussi dei *big data* raccolti durante l'anno successivo alla trasformazione, valutandone l'impatto sulla comunità in riferimento ai dati della città e promuovendo successivi interventi migliorativi o strategie.²¹

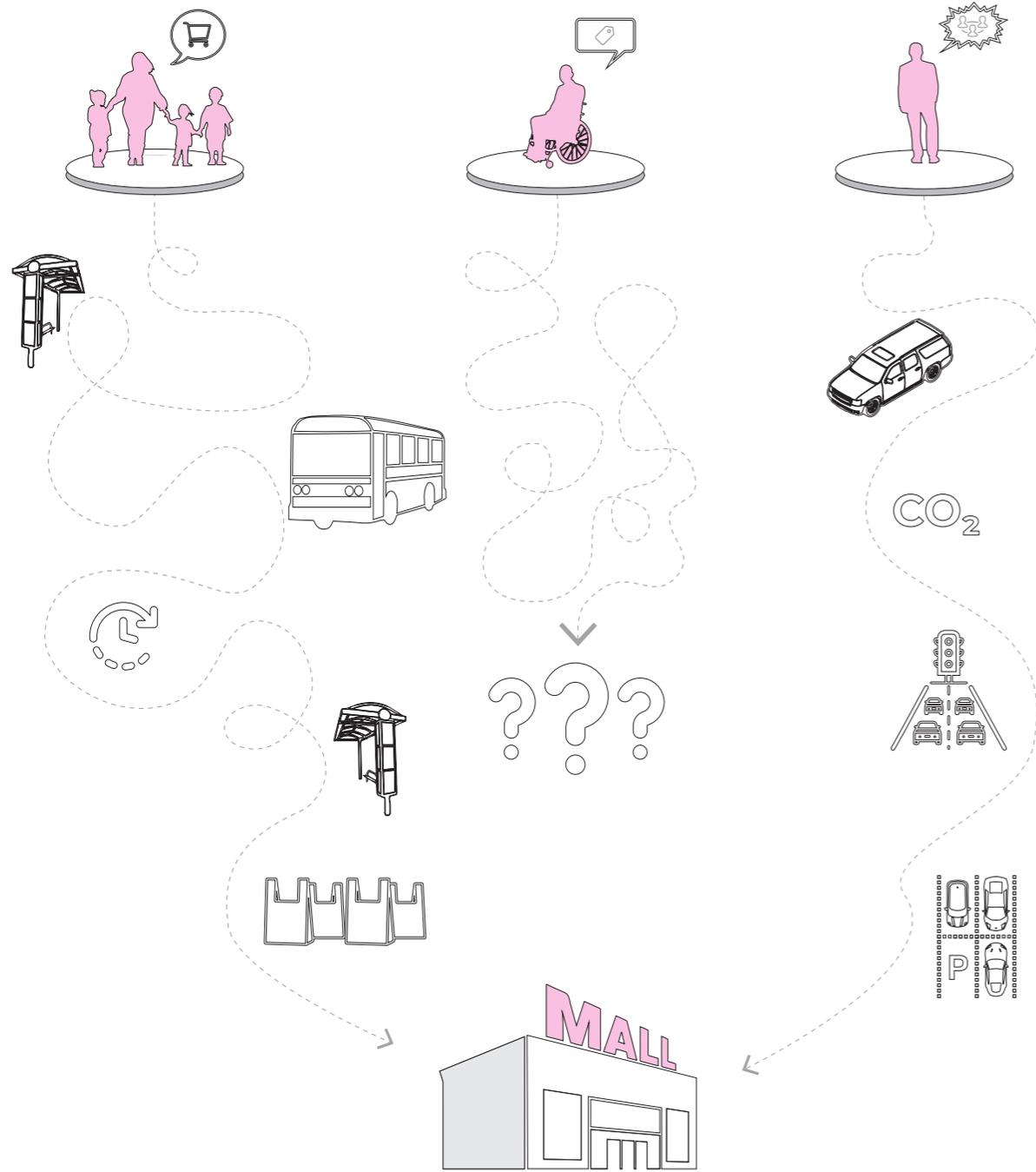
18 BEYARD M. D., PAWLKIEWICZ M., BOND A., Ten Principles for Rebuilding Neighborhood Retail, Urban Land Institute, Washington, 2003

19 SEGRAN E., In 2020, Retail in Moving Back to Main Street, Fast Company, www.fastcompany.com, 1 Luglio 2020

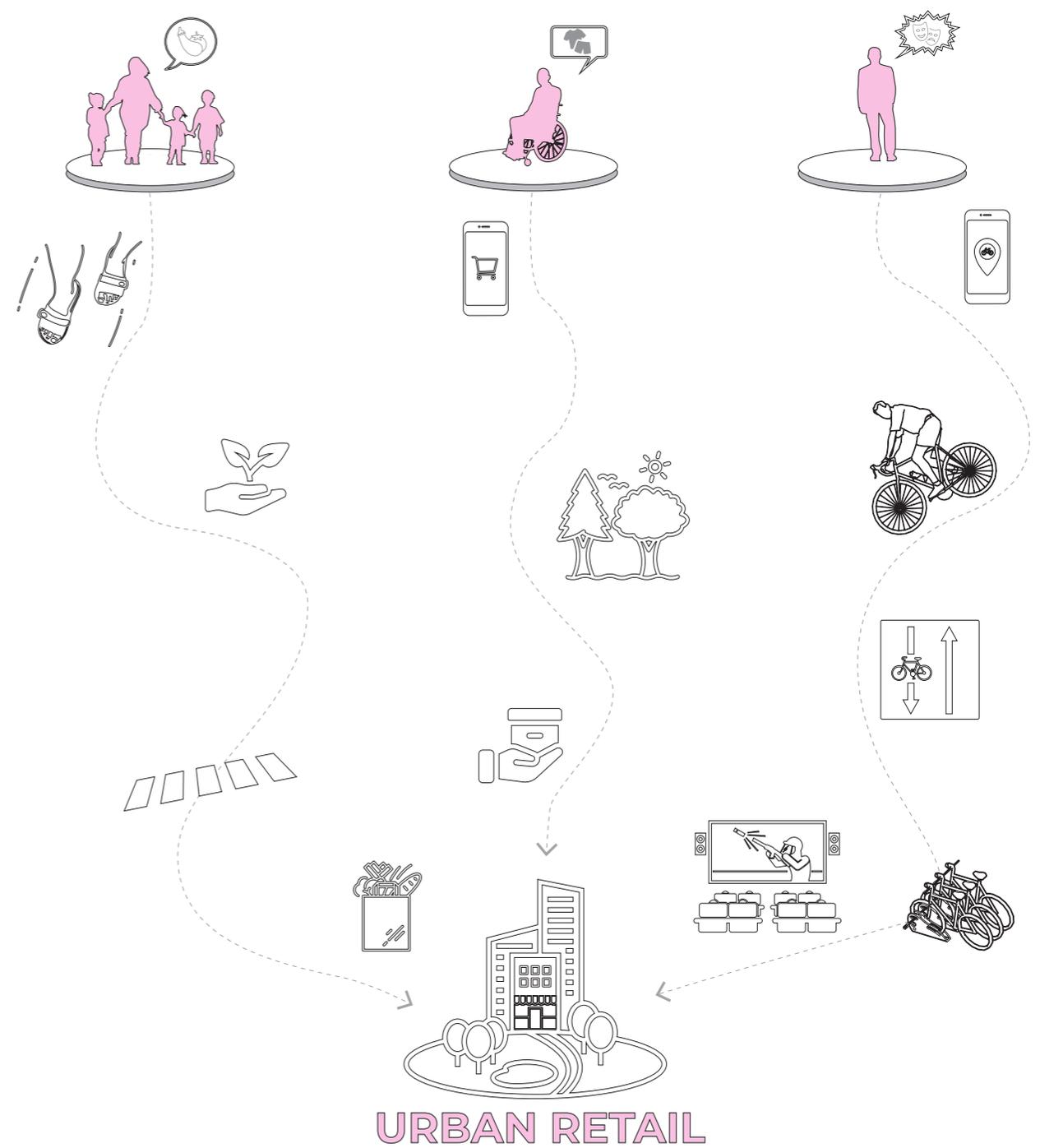
20 JOHAR I., Re-Making Urban Renewal, cit., p.XX, Nota 13

21 JEONG E., SHIM I. K., WILSON M. I., Urban Regeneration, Retail Development and the Role of Information and Communication Technologies, Netcom, 24 Febbraio 2010, p. 133 - 146

CONCEPT ACCESSIBILITÀ SHOPPING MALL - CRITICITÀ PER I DIFFERENTI CONSUMATORI



CONCEPT ACCESSIBILITÀ SHOPPING DISTRICT URBANO - OPPORTUNITÀ PER I DIFFERENTI CITY USERS



4.1 Neighborhood retail - Casi studio

La necessità di rifunzionalizzare i diversi *deadmall* falliti durante il secolo scorso ha introdotto l'esigenza di trovare soluzioni innovative per riutilizzare questi spazi abbandonati. Sul *web* è possibile trovare molti esempi a riguardo, in cui i vari siti vengono rifunzionalizzati e trasformati in chiese, mercati, parchi acquatici o centri comunitari dove i residenti dei *suburbs* possono ritrovare numerosi servizi senza il bisogno di dover raggiungere la città. Molti di questi progetti inoltre, hanno trovato posto proprio all'interno della città, ma in questo caso l'intervento di riqualificazione si è concretizzato grazie ad obiettivi diversi, spesso rivolti alle comunità circostanti e per porre rimedio alle problematiche presenti nel quartiere.

La maggior parte dei progetti presentati nelle pagine successive lambiscono politiche diverse, ma sono spesso accumulati da caratteristiche e tipologie di intervento simili. La configurazione maggiormente diffusa è quella del *mixed-use*, un intervento che presenta destinazioni d'uso che lo contraddistinguono inequivocabilmente; tra queste ritroviamo la combinazione di residenze, uffici, servizi e negozi in un'unica soluzione. Solitamente sono interventi che comprendono porzioni di città molto ampie e quindi necessitano di investimenti sostanziosi e tempi di realizzazione estremamente lunghi: proprio a causa di queste due aspetti tendono a svilupparsi in blocchi rendendo più facile intervenire sull'area senza creare gravi disagi alla comunità o, nel peggiore dei casi, bloccare una città intera. Queste aree una volta rigenerate possono assumere il ruolo di nodi commerciali di scambio per l'intera città, in quanto la loro tendenza è quella di riunire in

un unico quartiere un'offerta varia che parte dalle residenze, fino a ristoranti e a mercati commerciali. È importante però tenere conto del tessuto esistente, inteso come patrimonio della comunità che lo vive quotidianamente. In questo senso, è bene rispettare la compatibilità con la scala e i caratteri dell'ambiente circostante, limitando l'impatto visivo e prevedendo parchi e spazi aperti.

Questi interventi risultano essere particolarmente innovativi in quanto realizzati in aree particolarmente problematiche, adottando azioni diverse come *l'urban infill* in tutte le *vacant lands* presenti ed enfatizzando l'area di intervento riqualificandola non solo architettonicamente, ma anche finanziariamente, ricoprendo in questo modo il ruolo di catalizzatore per lo sviluppo della città e, infine, generando molti posti di lavoro.

casi studio



BLOOR & DUFFERIN | TORONTO | CANADA



Il piano di riqualificazione di Bloor & Dufferin consiste nella realizzazione di uffici, spazi commerciali e residenziali oltre a nuovi spazi pubblici e parchi all'interno di un sito di 7,3 acri di proprietà del Toronto District School Board. Nato nel 2014, è stato realizzato dalla Capital Development Metropia e consiste in un progetto di rigenerazione urbana attuato attraverso la partecipazione attiva dei cittadini e seguendo i *feedback* della comunità locale. Lo sviluppo principale, ancora in fase di costruzione, si distribuisce in 7 blocchi distinti, 6 dei quali ospitano edifici ad uso misto, mentre il resto dell'area è riservato per la realizzazione di un grande parco pubblico.

Un'ulteriore particolarità del progetto consiste nella progettazione delle facciate sui fronti stradali, che ne risultano molto articolate grazie all'utilizzo di differenti materiali proprio per distinguere gli spazi commerciali l'uno dall'altro ed evitare una sensazione di monotonia. Oltre alle strade principali esistenti, l'intervento prevede inoltre la realizzazione di due nuovi percorsi all'interno del distretto che collegheranno la comunità e fungeranno da centro dell'attività commerciale e pedonale del progetto.

SEAPORT SQUARE | BOSTON | USA



Completato nel 2017, il progetto Seaport Square crea un ambiente diversificato ad uso misto con spazio pedonale e forte connettività. L'area si è rivelata particolarmente emergente nell'ultimo decennio e la rapida trasformazione da magazzini industriali e parcheggi a principale distretto dell'innovazione ha attirato numerose imprese e residenti. Il piano generale comprende 7,7 milioni di *sqft* di nuovo sviluppo che prevede un mix diversificato di usi, spazi pubblici pedonali e ciclabili e una migliore connettività al porto di Boston. Tutto ciò accompagnato da residenze, uffici, negozi, ristoranti, servizi e hotel. Lo sviluppo di edifici converge nella Harbour Square, cuore centrale del quartiere e piazza urbana concepita come fulcro delle attività dell'intera comunità.

Nel 2015 lo sviluppatore immobiliare WS Development ha incaricato OMA di progettare questo suo intervento di vendita al dettaglio e uffici ad uso misto situato all'88 Seaport Boulevard a Boston, in Massachusetts.

THE WEEL | TORONTO | CANADA



Questa importante comunità ad uso misto è nata da una proposta progettuale nel 2017 su un lotto di circa 7,67 acri tra Front Street West e Spadina Avenue a Toronto. Attualmente ancora in fase di realizzazione, l'intervento consisterà in uno sviluppo residenziale affiancato da attività commerciali, uffici, servizi, intrattenimento ed eventi culturali. L'area acquisterà perciò una nuova vivacità ed attrarrà sia residenti che visitatori grazie anche alla collocazione nel centro della città di Toronto. Le attività commerciali che verranno inserite saranno varie: dall'anchor store internazionale, alle boutique locali e uniche nel loro genere, il mix di vendita al dettaglio sarà facilmente accessibile sia dalla comunità che dai consumatori esterni. I percorsi interni saranno pedonali e ciclabili, dotati inoltre di arredi urbani e di spazi pubblici e verde attrezzati per favorire l'integrazione e il flusso sette giorni su sette. L'ambiente stimolante sarà in grado di attirare sia piccole che grandi aziende, che potranno disporre di spazi ad ufficio posti nei piani superiori degli edifici con piano terra commerciale.

THIRD STREET PROMENADE | LOS ANGELES | USA

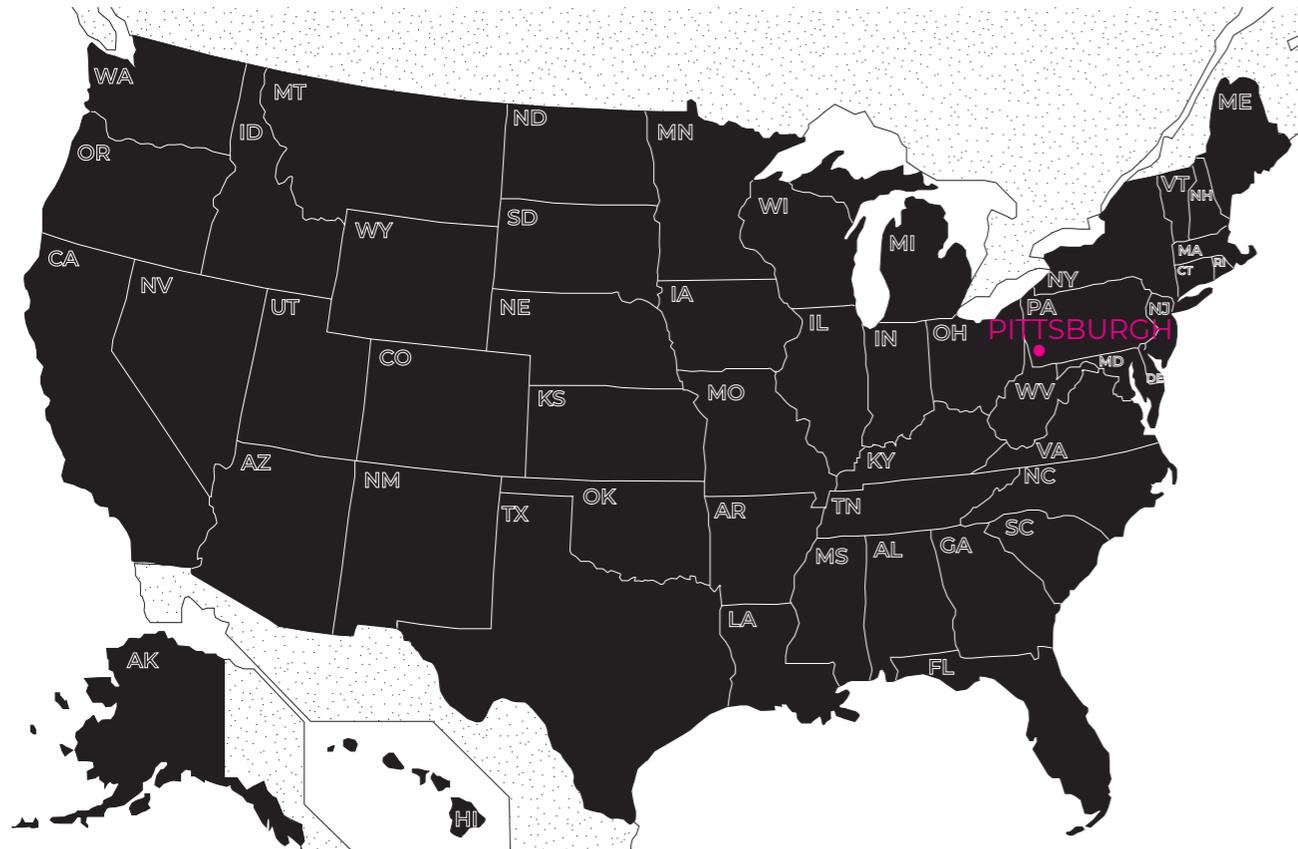


Per oltre trent'anni la Promenade è stata la maggiore attrazione della città di Los Angeles, ma nel 2019 la grande concorrenza con i centri commerciali all'aperto nel sud della California hanno portato le istituzioni locali a intraprendere il nuovo progetto Promenade 3.0 (2023 - 2024). Il progetto, guidato dal team composto da Rios Clementi Hale Studios e KPFF, è iniziato con una fase di monitoraggio dei visitatori e dei feedback delle parti interessate per comprendere meglio le reali necessità. Le alternative di trasformazione che ne sono scaturite sono tre e consistono nell' *Improve*, *Adapt* e *Transform*. Quest'ultima ha catturato l'interesse del consiglio comunale e consisterebbe nello scenario più ambizioso: in questa prospettiva tutta la pavimentazione e i materiali esistenti verrebbero rimossi e sostituiti, i servizi e le infrastrutture esistenti rivisitate, i padiglioni commerciali rimossi anch'essi e la vegetazione esistente sostituita con nuovi alberi ombrosi. Inoltre, l'intervento prevede una maggiore flessibilità negli usi degli spazi per creare una diversificazione maggiore delle attività di vendita al dettaglio, oltre alla creazione di nuovi percorsi e spazi pedonali e la possibilità di una espansione commerciale per incorporare il Downtown Farmer Market.

4.2 Analisi urbane sul territorio di Pittsburgh

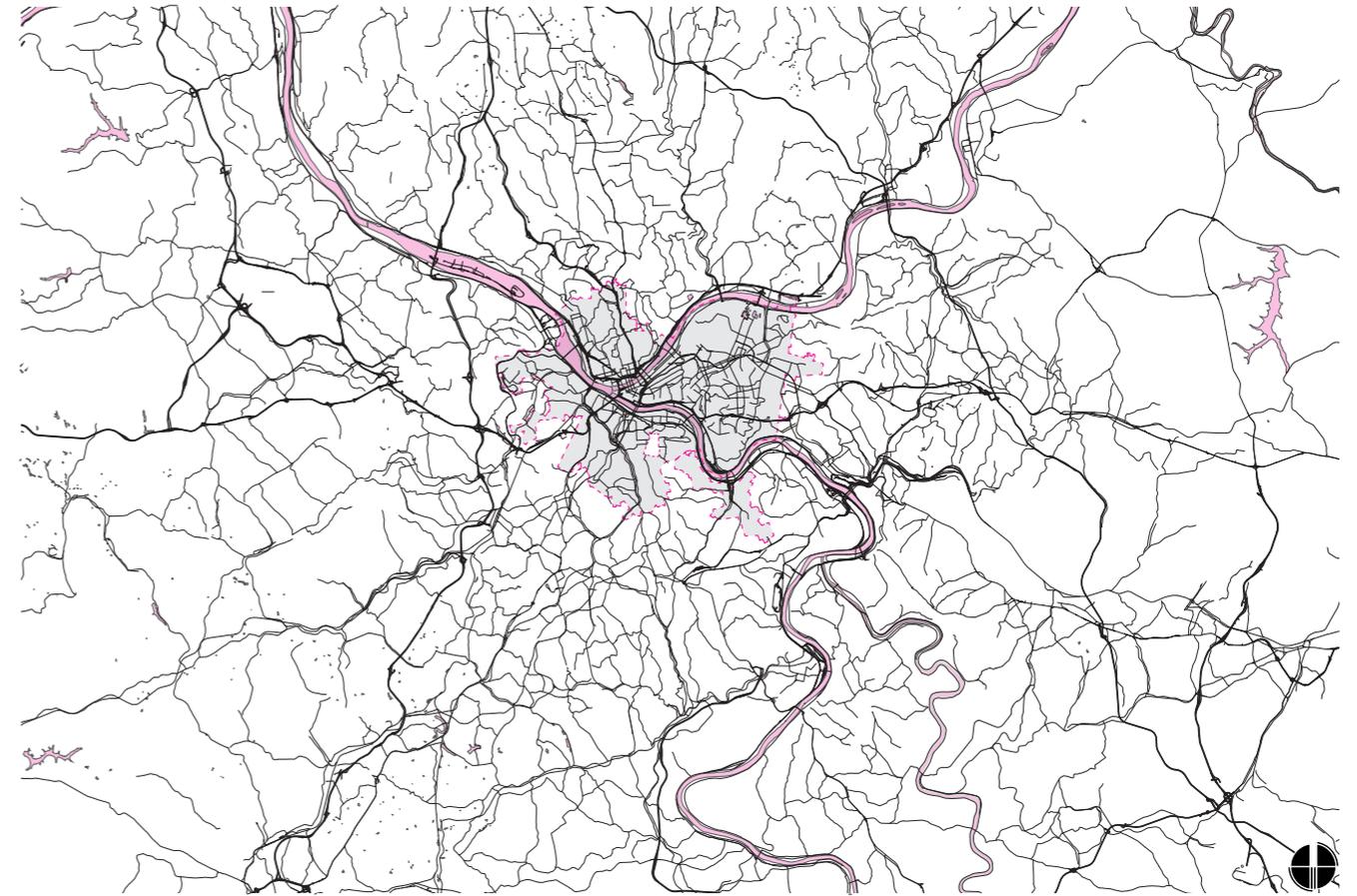
La città di Pittsburgh è collocata nella Contea di Allegheny, nella parte sud-occidentale dello stato federato della Pennsylvania, Stati Uniti d'America, nella regione compresa tra i monti Appalachi settentrionali e i Grandi Laghi denominata Rust Belt. Quest'ultima espressione fa riferimento agli eventi manifestatisi dalla fine del XIX secolo alla metà del XX secolo proprio in questo territorio, ovvero declino economico, spopolamento e decadimento urbano, verificatisi a seguito della contrazione del settore industriale. Secondo i dati riportati dallo United States Census Bureau nell'ultimo censimento del 2018¹, la popolazione della cit-

tà è di circa 303.587 con una densità di 211,58 persone/kmq distribuite su un'area urbana di circa 1.434,85 kmq. La vicinanza della città di Pittsburgh ad importanti stabilimenti di carbone e la presenza di tre fiumi, Allegheny, Monongahela e Ohio, attirarono rapidamente l'industria siderurgica in quest'area durante il XVII secolo, dove originariamente venne edificato l'insediamento francese di Fort Duquesne. Quest'ultimo venne duramente conteso da francesi e britannici, i quali, a seguito di una battaglia denominata "Guerra dei Sette Anni", conquistarono e distrussero l'insediamento originario per costruirne uno nuovo che pre-



¹ www.data.census.gov

MAPPA TERRITORIALE - PITTSBURGH



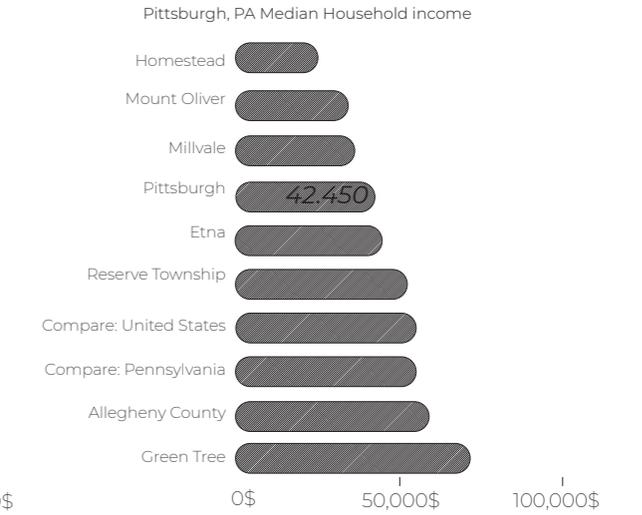
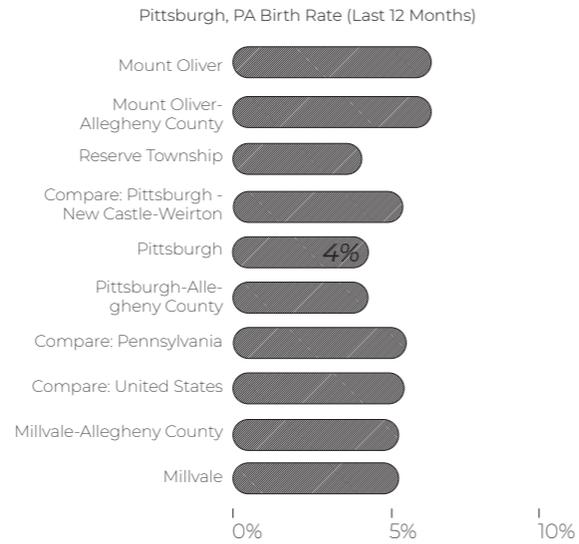
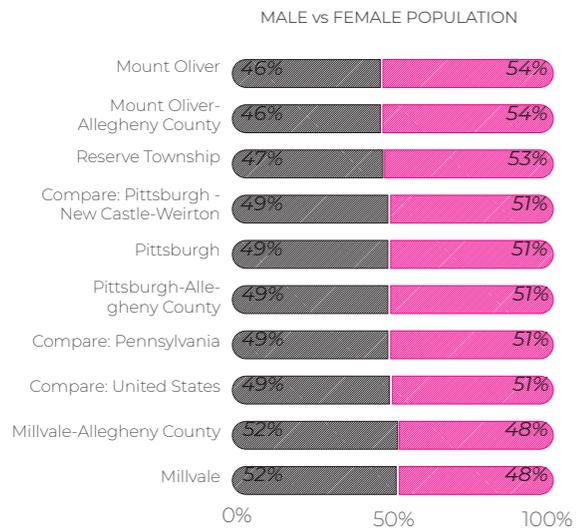
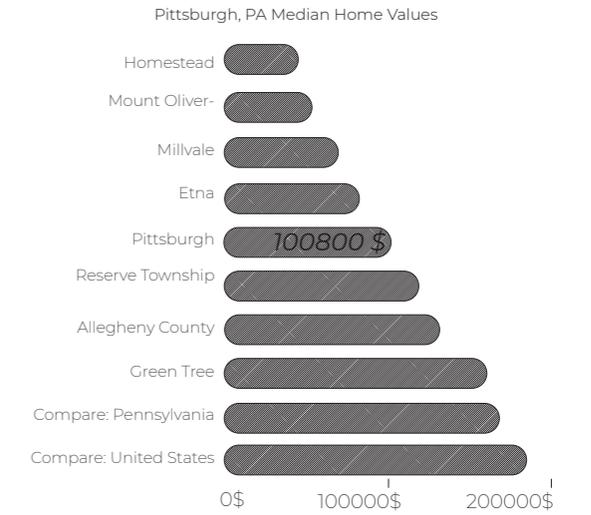
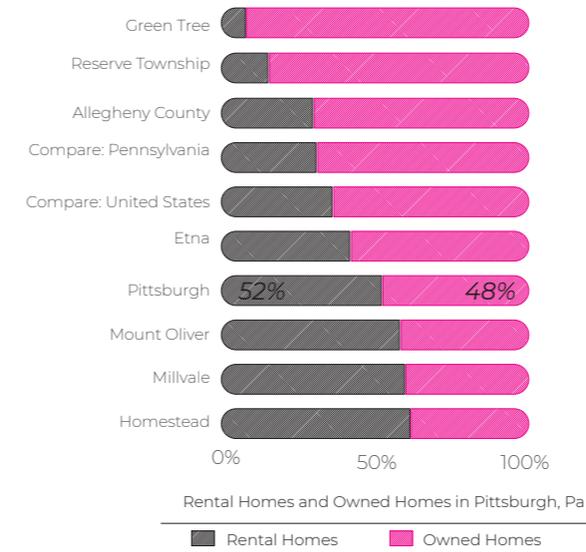
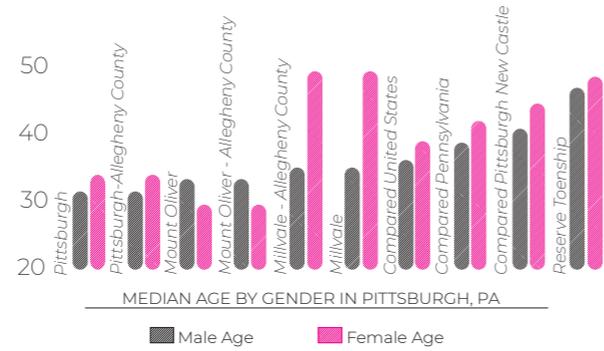
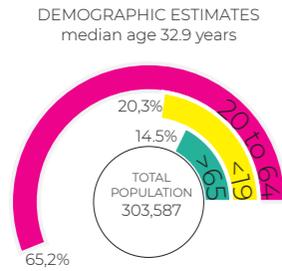
se il nome di Fort Pitt nel 1758. L'insediamento venne successivamente denominato Pittsburgh proprio in onore del suo fondatore, il primo ministro inglese William Pitt. Esso si trasformò presto una delle più importanti città industriali al mondo, soprattutto nel campo siderurgico, grazie al quale venne soprannominata Steel City. Tra il 1870 e il 1910 la città produceva circa il 60% dell'acciaio totale dell'intero Paese ed era in grado di spedirlo con grande facilità grazie alla presenza dei fiumi. In questo periodo caratterizzato da grande crescita e prosperità, denominato "Età d'oro", la popolazione subì un

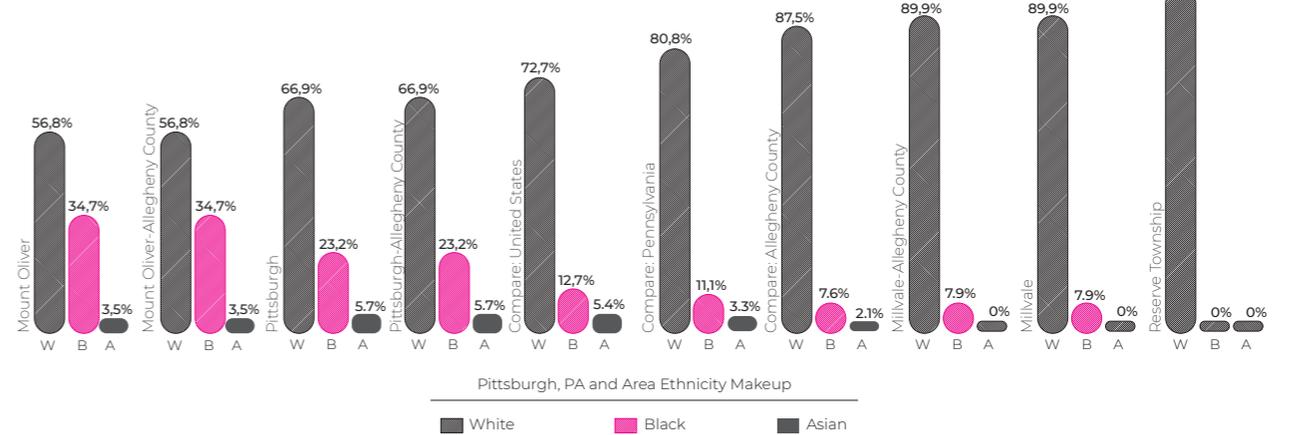
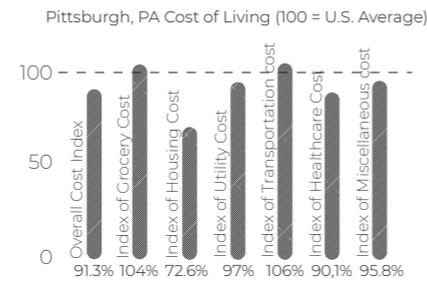
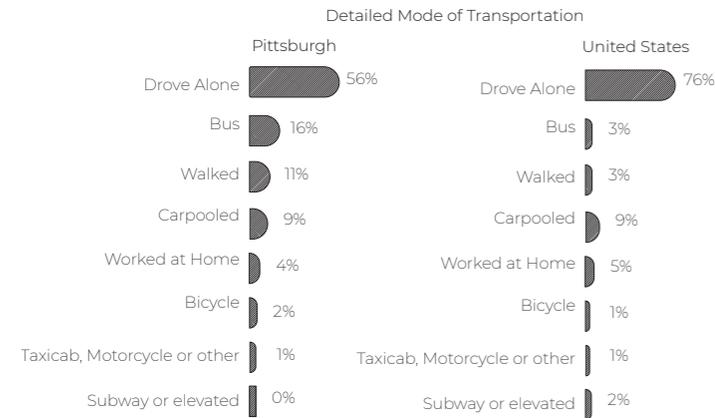
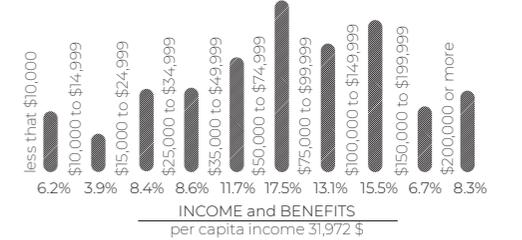
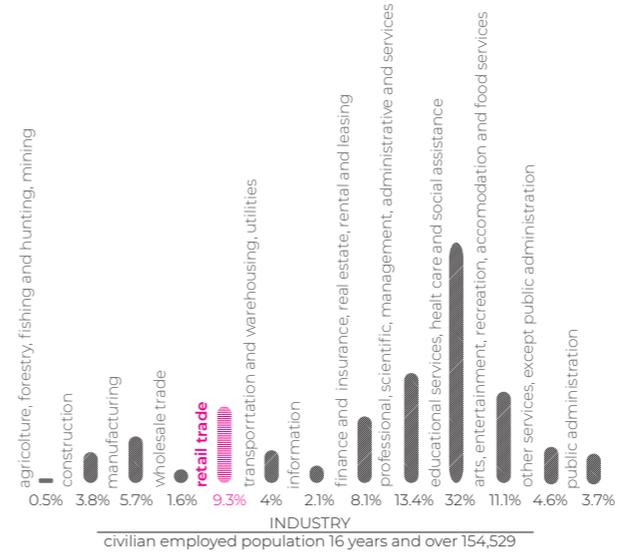
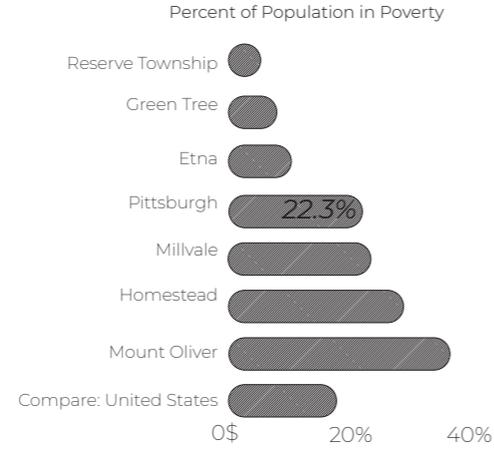
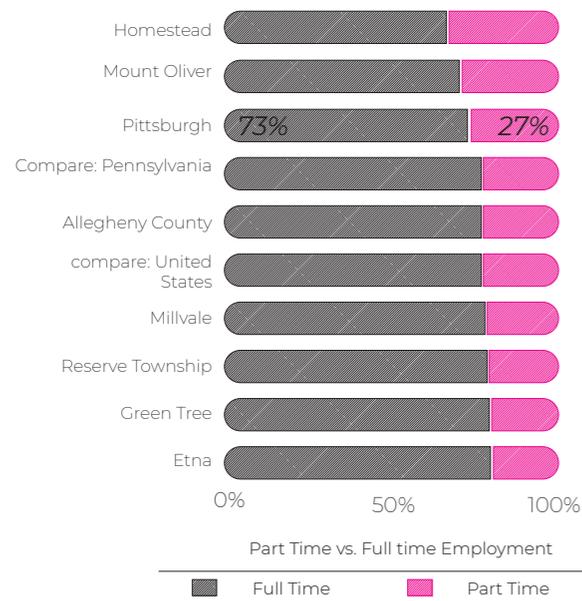
forte incremento passando da 86.076 a 533.905 persone².

Tuttavia, verso la metà del XX secolo uno sciopero nel settore dell'industria siderurgica portò all'arresto della produzione e al fallimento delle acciaierie presenti nella città di Pittsburgh. Verso la fine degli anni Ottanta del Novecento circa il 75% delle aziende siderurgiche della città si dissolse, con la conseguente diminuzione della popolazione e il declino delle infrastrutture.

² ROBBINS R., Pittsburgh's Persistence: Sustaining the "Steel City, Student Resources, www.aese.ps.edu, 24 Luglio 2016

ANALISI DEMOGRAFICHE ED ECONOMICHE - PITTSBURGH



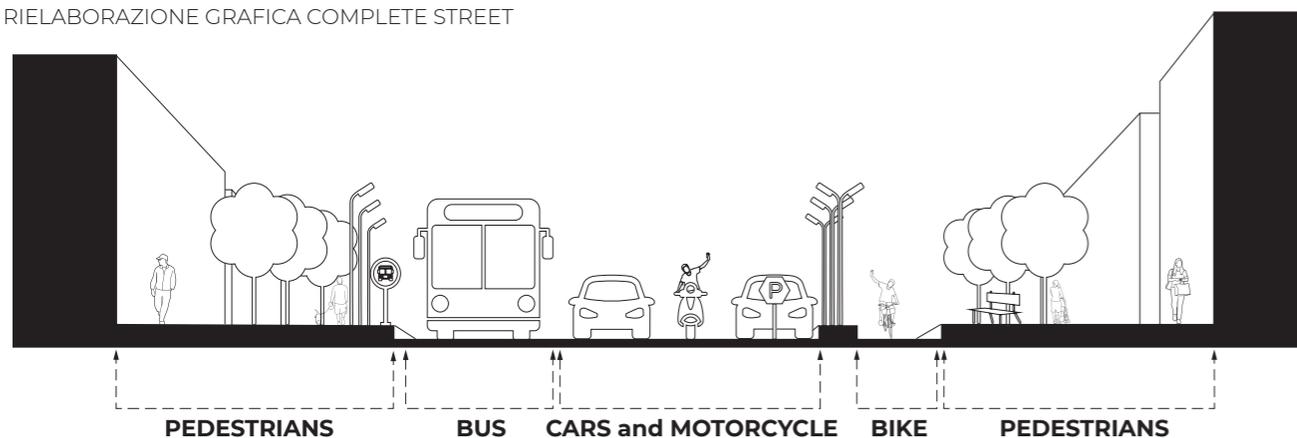


Nonostante ciò, non vennero scoraggiati gli sforzi di questa città di rinnovarsi e riadattarsi, grazie anche agli investimenti nel campo della sanità, della cultura, dell'ambiente e dell'istruzione. Sebbene la città si basasse fortemente sull'industria siderurgica, infatti, lo sviluppo e l'economia non si focalizzarono solo sull'acciaio e ben presto Pittsburgh divenne sede di numerose società, diventando leader nel campo di innovazione, affari, sanità e istruzione. Dal punto di vista culturale, infatti, nel 1984 venne istituito il Pittsburgh Cultural Trust, organizzazione che assunse un ruolo fondamentale nello sviluppo del Distretto Culturale della città, un quartiere di 14 blocchi dedicato alla storia, all'arte e all'intrattenimento. Quest'ultimo attira turisti e aziende, offrendo servizi di ristorazione, musei, teatri ma anche spazi per ospitare eventi, festival ma anche negozi e attività all'aperto dedicate allo sport. La rapida ripresa economica di Pittsburgh è stata possibile grazie ad una serie di attività importanti, come la fondazione nel 1886 della Westinghouse Electric Company e della HJ Heinz Company nel 1869. Ancora oggi la città è sede di numerose altre società, come la Regional Industrial Develop-

ment Corporation che si occupa del rinnovo di vecchie fabbriche industriali dismesse attirando in questo modo imprese innovative, come nel campo della robotica, o ancora ospitando grandi aziende come Google e Amazon³. Sempre dal punto di vista economico, il reddito familiare medio si aggira attorno ai 65.716 dollari annui, con un tasso di disoccupazione del 6,2% e una quota di partecipazione alla forza lavoro del 62,8%⁴.

La città di Pittsburgh è caratterizzata da una elevata ricchezza dal punto di vista ambientale, in particolare parchi e attrazioni naturali: a partire dal 1946 vennero avviate delle iniziative di pulizia e rivitalizzazione del centro urbano attraverso il controllo del fumo, progetti di restauro, riqualificazione e bonifica dei siti industriali dismessi. Dopo il crollo dell'industria siderurgica alla fine degli anni 70 del Novecento, le aree lungo i tre fiumi vennero trasformate in parchi verdi pubblici, sentieri e nuove strutture; tra questi, citiamo il progetto di rivitalizzazione di "The Point", dove vennero rimossi acri interi di fabbriche dismesse e inseriti spazi verdi e un'iconica fontana. Tutt'oggi i funzionari della

RIELABORAZIONE GRAFICA COMPLETE STREET



3 DIETRICH W.S., A Very Short History of Pittsburgh. For Pittsburgh, geography and geology have been destiny, www.pittsburghquarterly.com, 2008

4 United States Census Bureau: ACS 2018 5-year estimates data profile

città continuano a privilegiare l'ambiente tramite iniziative pubbliche e private per la conservazione del grande patrimonio ecologico presente⁵.

Questi tentativi continuano a sostenere l'espansione della città, anche se alcune problematiche insite nella scarsa istruzione in alcuni centri urbani e la mancanza di un sistema di mezzi pubblici efficiente richiedano ancora molte attenzioni⁶. A tal proposito, nell'ultimo decennio sono stati sviluppati una serie di approcci più sostenibili sia verso una rivitalizzazione dell'ambiente che delle infrastrutture della città. Nel 2014 è stato lanciato dall'amministrazione pubblica il "Pittsburgh Complete Streets", quadro politico con l'obiettivo di realizzare nuovi progetti stradali e municipali per adattarsi ad una varietà di modalità di trasporto e non unicamente alle automobili. Questo progetto ha avuto un impatto importante su una città come Pittsburgh, dove il 55,5% delle persone si reca sul posto di lavoro utilizzando la propria automobile⁷. Grazie a questo piano, le piste ciclabili sono state potenziate ed è stato possibile collegare Downtown con quasi ogni angolo della città, rendendo Pittsburgh la città più vivibile d'America⁸. Le Complete Streets hanno facilitato l'attraversamento pedonale rendendo i percorsi più sicuri, oltre ad aver incrementato l'efficienza dei mezzi di trasporto e ad aver favorito l'utilizzo della bicicletta per recarsi sul posto di lavoro⁹.

Nel 2016 è nato lo "SmartPGH", un progetto di espansione per la creazione di una connes-

sione tra i quartieri e i centri sociali ed economici nella città. Il tema del collegamento delle comunità meno agiate a nuove opportunità di posti di lavoro, istruzione e servizi essenziali è di estrema importanza in una città in cui il tasso di povertà si aggira attorno al 21,4%¹⁰. Nelle città situate nella Rust Belt, come Pittsburgh, si osserva anche la problematica dei *food desert*: tale fenomeno si verifica in quartieri a basso reddito a causa della mancanza di supermercati a brevi distanze e di servizi di trasporto pubblico efficienti. Tale difficoltà si riversa inevitabilmente sulla salute di queste famiglie, che, in assenza di un proprio veicolo, si vedono costrette a percorrere viaggi estenuanti per recarsi nel supermercato più vicino e finiscono col consumare cibo di scarsa qualità in quei *fast food* a pochi minuti di cammino. Una tra le possibili soluzioni potrebbe quindi concretizzarsi attraverso l'applicazione di nuove strategie di approvvigionamento e integrando sistemi di trasporto pubblico più efficienti, migliorando conseguentemente il loro livello di vita¹¹. Tutto ciò è stato possibile nella città di Pittsburgh attraverso la progettazione di un nuovo sistema di trasporti e di tecnologia dell'informazione, volti a migliorare la vita delle comunità più bisognose. A fronte dell'invecchiamento della forza lavoro, *SmartPGH* si è posto l'obiettivo di migliorare i percorsi di formazione e certificazione attraverso l'implementazione delle infrastrutture e delle risorse per colmare circa 80.000 posti di lavoro entro il 2025. Il piano consiste in un'estensione del precedente Pittsburgh Complete Streets, mirando a fornire un programma completo con una

5 www.pittsburghgreenstory.com

6 ROBBINS R., Pittsburgh's Persistence: Sustaining the "Steel City", www.aese.psu.edu, 24 Luglio 2016

7 United States Census Bureau: ACS 2018 5-year estimates data profile

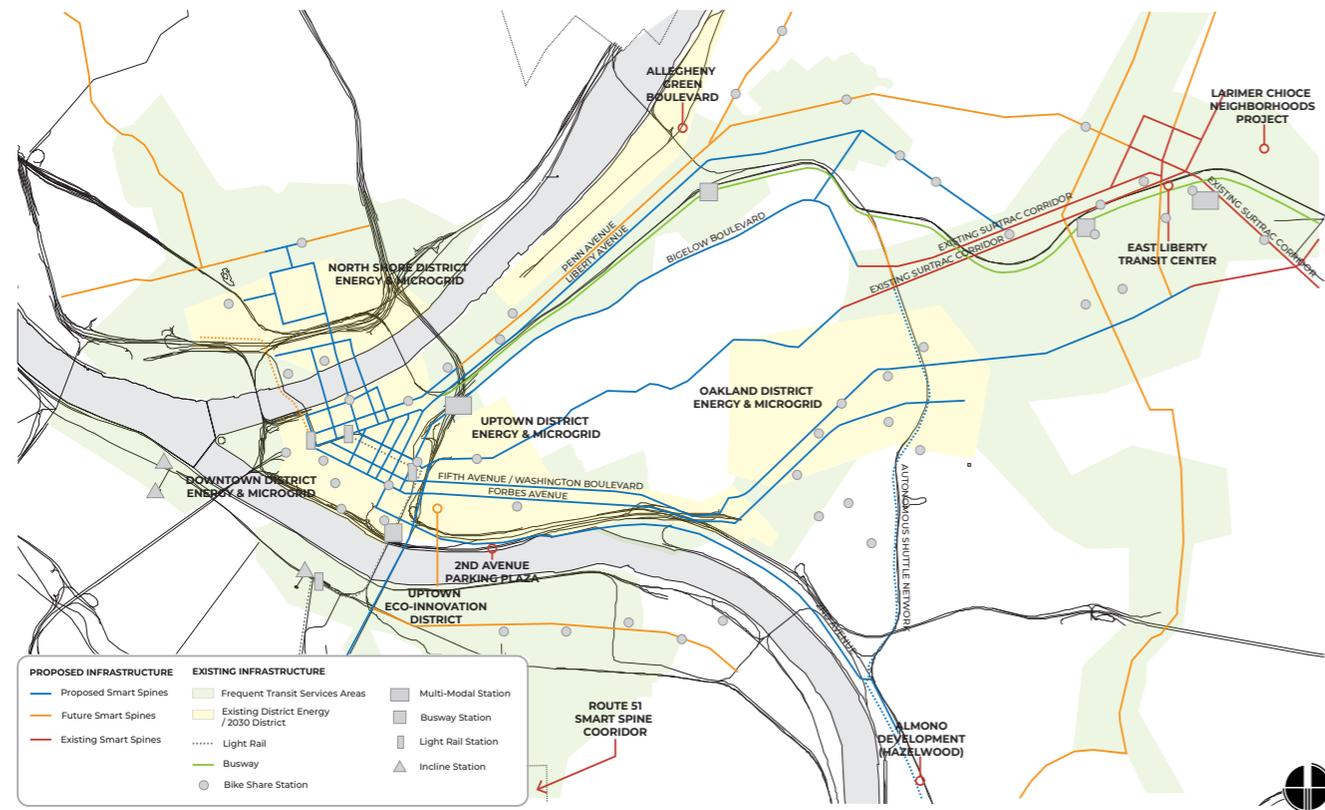
8 POSTON H., Are Complete Streets Coming To Your Neighborhood?, www.smartgrowth.org, 5 Ottobre 2018

9 www.pittsburghpa.gov/dcp/completestreet

10 United States Census Bureau: ACS 2018 5-year estimates data profile

11 COPPOLA A., Apocalypse town: Cronache dalla fine della civiltà urbana, Roma-Bari, Laterza, 2012, p.124

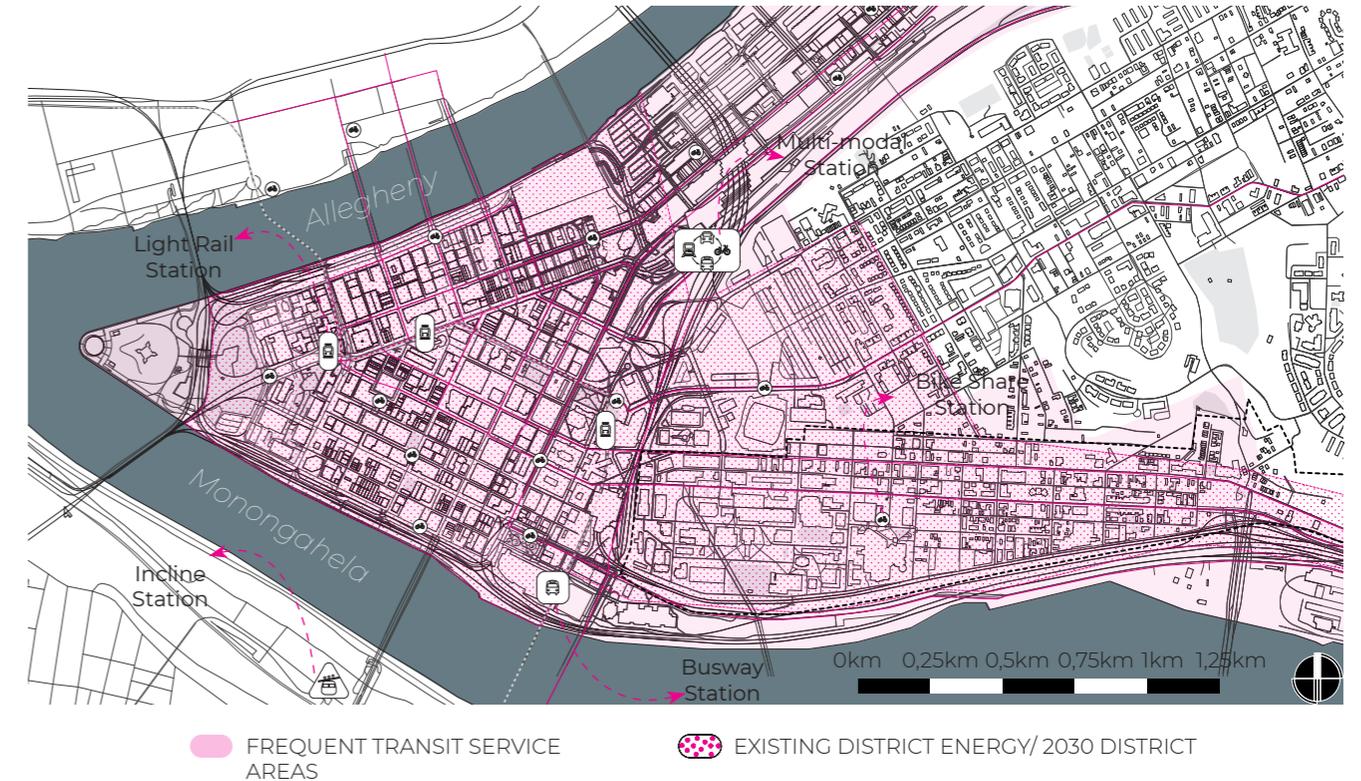
RIELABORAZIONE GRAFICA PIANO SMART PGH



visione verso il futuro, denominato “Complete City”, che è stato realizzato tra il 2016 e il 2018. Tra gli elementi fondamentali di SmartPGH si evidenzia l’ottimizzazione della mobilità attraverso le Smart Spines, corridoi chiave ottenuti tramite l’ausilio di segnali stradali adattivi per il rilevamento dei veicoli pesanti della Port Authority Transit, consentendo una rete flessibile che riconosce le esigenze dei passeggeri, dei conducenti, dei ciclisti e dei pedoni per ottimizzare mobilità e sicurezza. Le Smart Spines sono state introdotte all’interno dei centri abitati più densi di Pittsburgh, ovvero Downtown e Oakland, all’interno dei quali lavora circa il 50% dei residenti della regione. Altri punti fondamentali del programma sono stati l’introduzione delle Smart Streetlights, convertendo i sistemi di illuminazione stradale lungo le Smart Spine

in tecnologia a LED con sensori integrati; la realizzazione di uno Shuttle Network per offrire un servizio di navette autonome in alcune zone della città che le collegasse alla Carnegie Mellon University; la progettazione di un sistema di Data Utility, risorse aperte e accessibili al pubblico attraverso l’utilizzo di una piattaforma per prendere collettivamente decisioni riguardo la città; la distribuzione della Electric Avenue, un corridoio pulito per il trasporto di energia che si estende da Downtown verso il quartiere di Hazelwood, per ridurre l’inquinamento legato alle emissioni di gas dei trasporti del 50% entro il 2030. Numerosi altri investimenti verranno erogati nel campo dei servizi assistenziali e di sanità rivolti alla popolazione a basso reddito, ma anche nella ricerca e sviluppo tecnologico dei settori che vanno dalle industrie manifatturiere

RIELABORAZIONE GRAFICA ANALISI SMART PGH



a quelle energetiche, informatiche e sanitarie¹². La città di Pittsburgh è stata più volte apprezzata per l’interessante patrimonio architettonico che ospita, la presenza di alloggi relativamente convenienti localizzati in quartieri percorribili e una forte prospettiva di crescita per il settore del commercio al dettaglio. Secondo Patrick L. Philips, CEO globale dello Urban Land Institute (ULI), Pittsburgh ha guadagnato un punteggio piuttosto alto nel rapporto PwC e ULI “Emerging Trends in Real Estate @ 2018”¹³, posizionandosi inoltre al 26° posto nella

lista dello studio “US Markets to Watch: Global Real Estate Property Prospects”¹⁴. All’interno del settore del retail trade, che ricopre circa il 9,3% dell’industria produttiva della città, i negozi brick-and-mortar continuano a lottare contro una popolazione che si sta rivolgendo sempre più frequentemente allo shopping online: le vendite per i principali rivenditori, come Walmart e Kroger, sono effettivamente aumentate del 14% rispetto al 2019 proprio grazie agli acquisti online¹⁵. LA Fitness sta pianificando di aprire una nuova sede in una posizione centra-

12 www.smartpittsburgh.org

13 www.pwc.com

14 MCGRAW D., Growth of Retail Sector, Adaptive Use Driving Opportunities in Pittsburgh, www.urbanland.uli.org, 14 Dicembre 2017

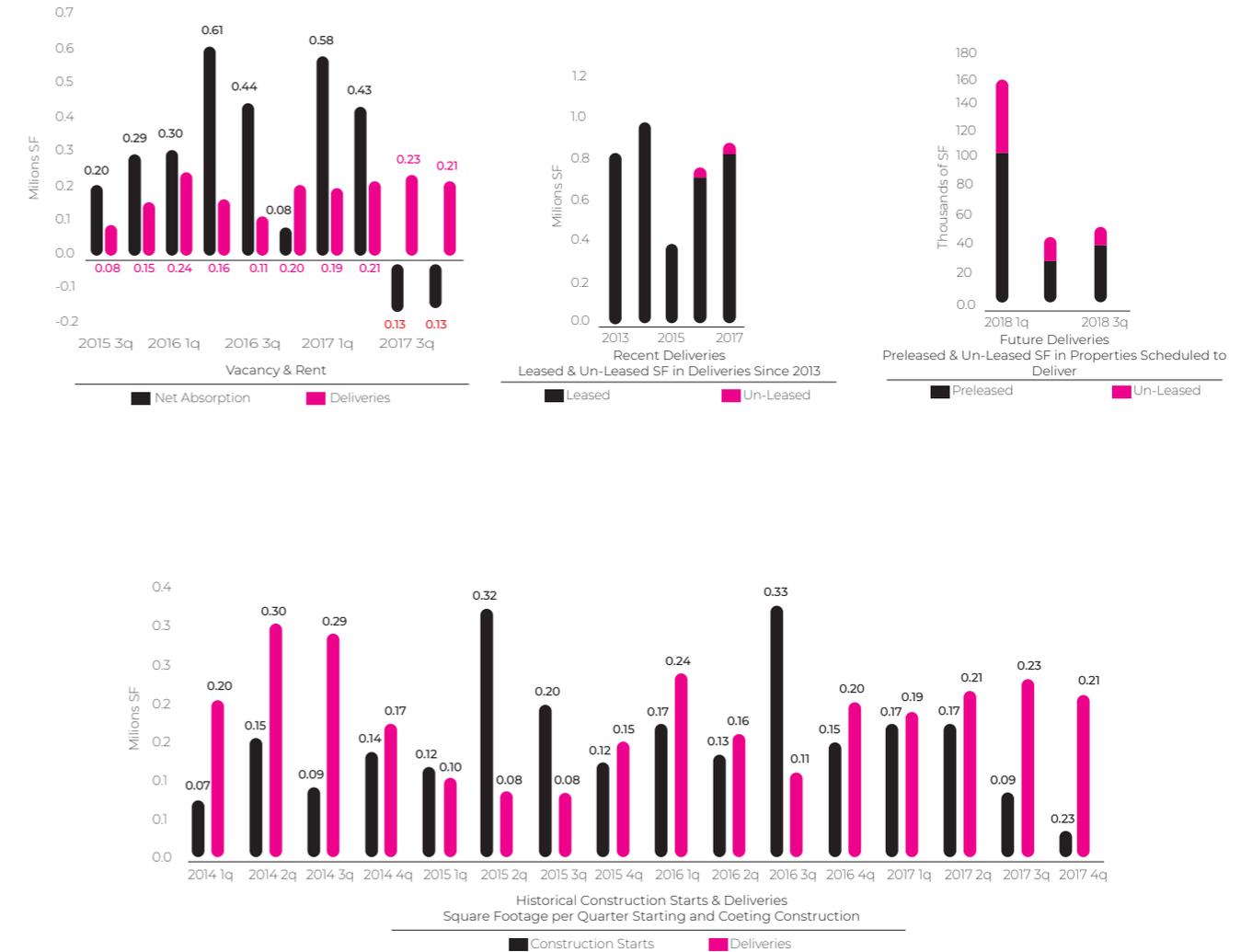
15 ANDERSON M., EGERMAN R., LEVINSON J., FOSTER J., SHEERIN M., 2020 Q1 Retail Report, www2.colliers.com, 22 Aprile 2020

le presso l'ex YMCA e il BJ's Wholesale Club sta per firmare un contratto di locazione al Block Northway. Secondo alcune pubblicazioni, la vendita al dettaglio e i rivenditori sembrerebbero essere in difficoltà anche per via della topografia della città, che comprende numerose barriere naturali come colline e vallate, le quali renderebbero difficile se non impossibile la costruzione di nuovi grandi agglomerati commerciali. Per questa ragione, molti sviluppatori si stanno concentrando verso centri ed edifici esistenti da rivalizzare attraverso un riutilizzo adattivo, convertendoli utilizzando le ultime tendenze del commercio al dettaglio: molti di questi progetti sono riusciti a sostenere i nuovi trend del *retail* ottenendo risultati positivi con costi relativamente inferiori rispetto alla costruzione ex-novo di nuovi centri commerciali. L'utilizzo dell'*adaptive reuse* all'interno della città di Pittsburgh nel settore della vendita al dettaglio ha iniziato a diffondersi alcuni decenni fa, quando la May Company trasferì quattro dei Grandi Magazzini Kaufmann localizzati nei centri commerciali principali, lasciando inutilizzati circa 18.000 mq di superficie commerciale. Gli sviluppatori locali acquisirono questi grandi box abbandonati, convertendo due di essi in negozi di alimentari per Giant Eagle e Kmart, uno nel *lifestyle center* denominato "Galleria of Mt. Lebanon", infine l'ultimo in un centro automobilistico. Un altro esempio di riqualificazione è quello del Northway Mall, un vecchio centro commerciale situato a Ross Township nell'area metropolitana di Pittsburgh: il *mall* originale risalente al 1960 venne ripristinato dopo l'acquisizione della proprietà da parte della LCR Realty nel 2012, prendendo il nome di Block Northway. L'impatto di questo progetto, situato lungo un corridoio commerciale, ha attirato rivenditori e acquirenti consentendo in questo modo una rivitalizzazione dell'intera zona suburbana di North Hills. Tra gli innumerevoli

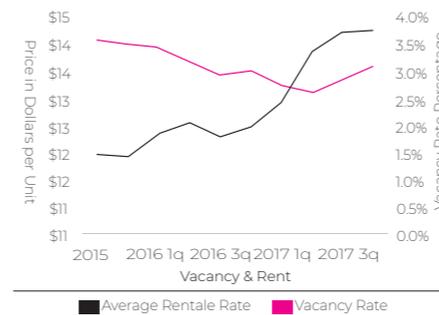
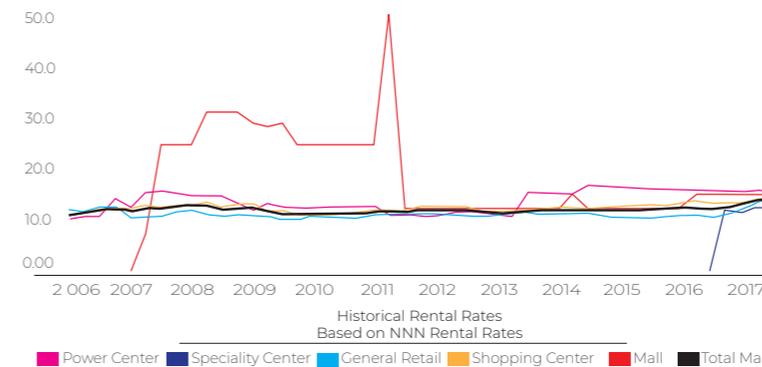
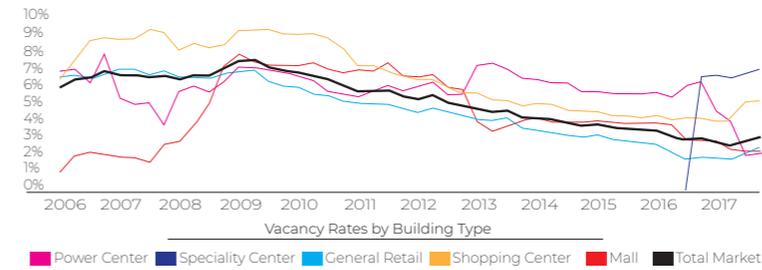
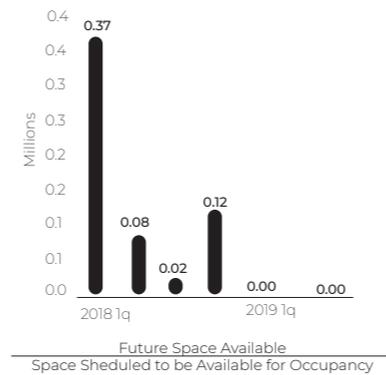
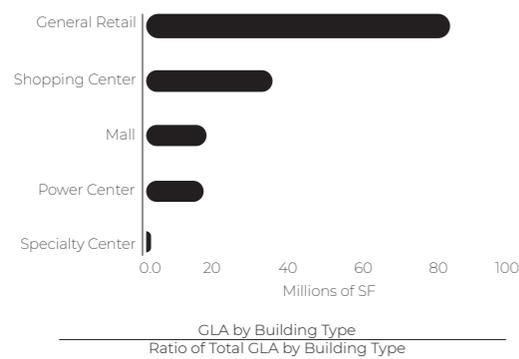
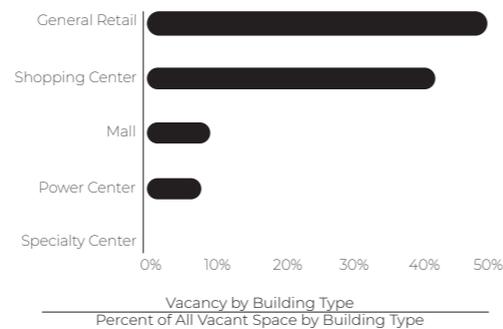
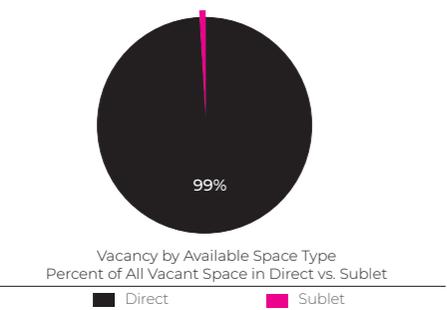
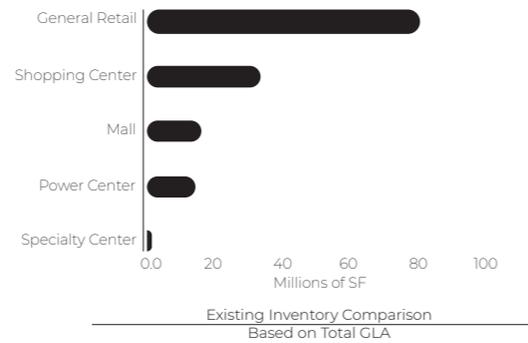
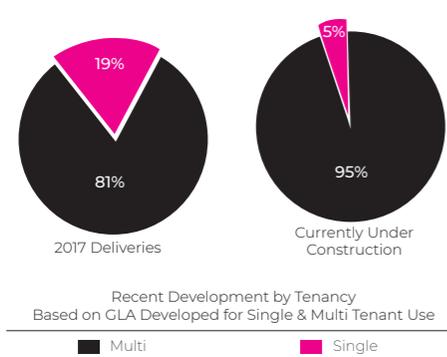
siti commerciali presenti nell'area metropolitana della città, alcuni di essi continuano ad avere successo se situati in posizioni strategiche e se in grado di adattarsi al continuo cambiamento del settore della vendita al dettaglio. Uno tra questi casi è quello del Miracle Mile, centro commerciale costruito nel 1954 che continua a predominare nel mercato della *municipality* di Monroeville. All'interno del mercato non mancano altresì nuovi sviluppi: McCandless Crossing, situato a North Hills, è uno tra questi nuovi progetti ad uso misto, che integra la funzione residenziale, di servizio e di intrattenimento a quella commerciale. Tuttavia, esistono anche dei casi di riqualificazione che non hanno riscontrato successo, come Beaver Valley Mall e il Century III Mall, determinato prevalentemente da ragioni di accessibilità limitata, mancanza di fondi o un esubero di spazio¹⁶. All'interno del tessuto urbano della città di Pittsburgh in cui vi è la mancanza di terreni disponibili, la soluzione appare in sostanza quella di riutilizzare o riqualificare in modo adattivo gli edifici e le proprietà esistenti adeguandosi alle esigenze di mercato odierne.

16 STEEB C., Pittsburgh retail market: location is key, www.us.jll.com

ANALISI SUL RETAIL - PITTSBURGH



Fonte dei dati 2018: ACS 5-Year Estimates Data Profiles, data.census.gov



Le analisi sul Retail, hanno risposto ad una serie di quesiti che ci siamo posti appena giunti all'interno della città

Quello che è emerso dai dati presi in analisi, è che anche il mercato di Pittsburgh sembra essere affetto da questo lento declino, confermando ciò che sembra stia accadendo negli ultimi dieci anni nel resto del Paese.

Inoltre, come è possibile notare in quest'ultimo grafico, anche il tasso degli affitti sembra essersi livellato attorno ad un valore unico per ogni tipologia di Mall.

Ciò significa, a nostro giudizio, che alcune tra queste tipologie, come per esempio Power Center e Life style center (nati nei primi anni '90), sembrerebbero aver perso quel forte interesse da parte dei consumatori. Per rispondere a tale cambiamento e al conseguente aumento dei tassi di vacancy, i developers e le compagnie immobiliari si sono trovati costretti ad una riduzione del canone di locazione dal 2011 in poi.

Tale fenomeno ha danneggiato principalmente i Mall o per meglio dire gli Enclosed Mall i quali per ovviare all'elevata percentuale di vacancy presente in essi, si sono ritrovati a dover abbassare drasticamente il tasso degli affitti.

LINEE TRASPORTI PUBBLICI



PISTE CICLABILI



SUPERMARKETS - FOOD ACCESS



CENTRI COMMERCIALI



ANCHOR STORES



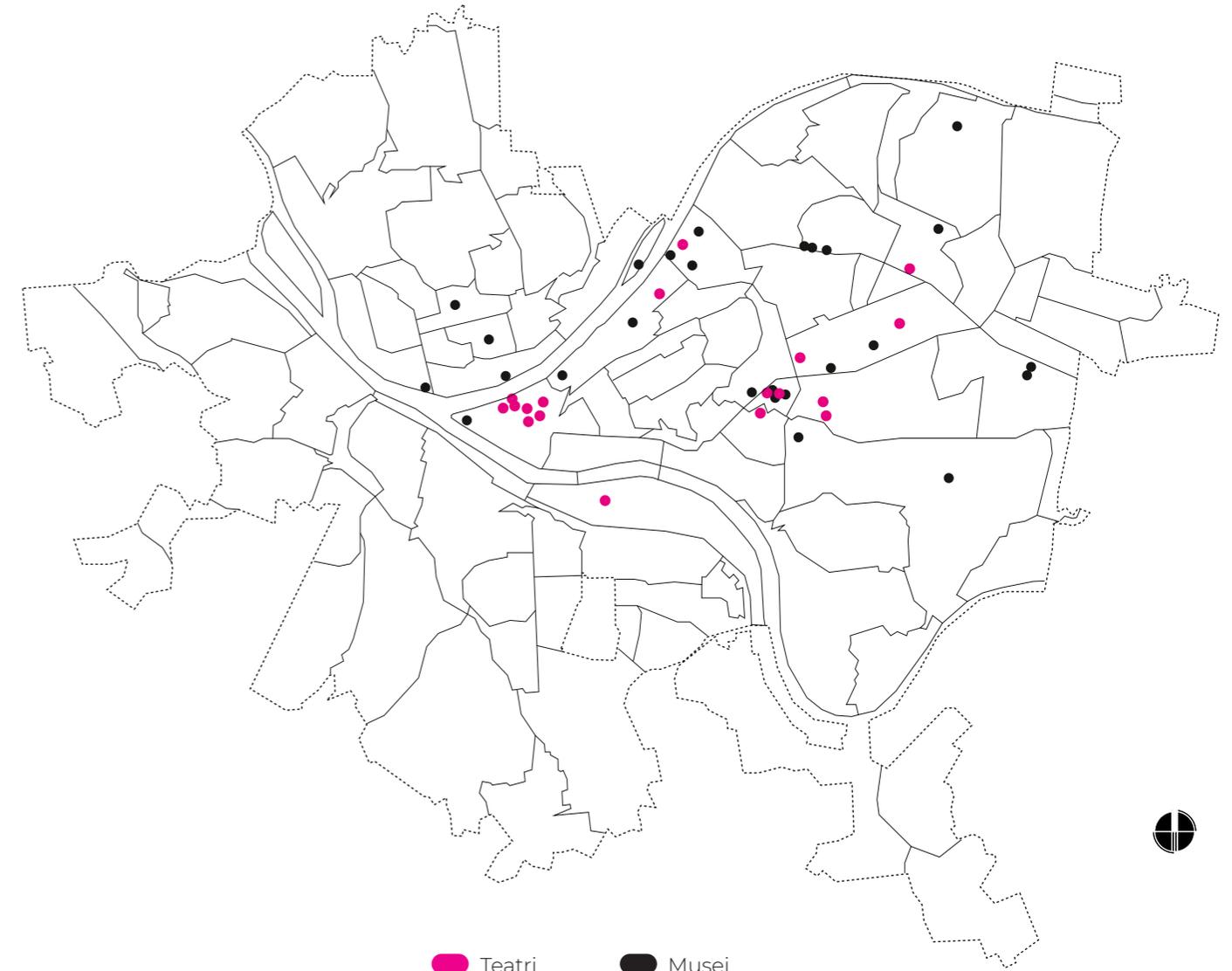
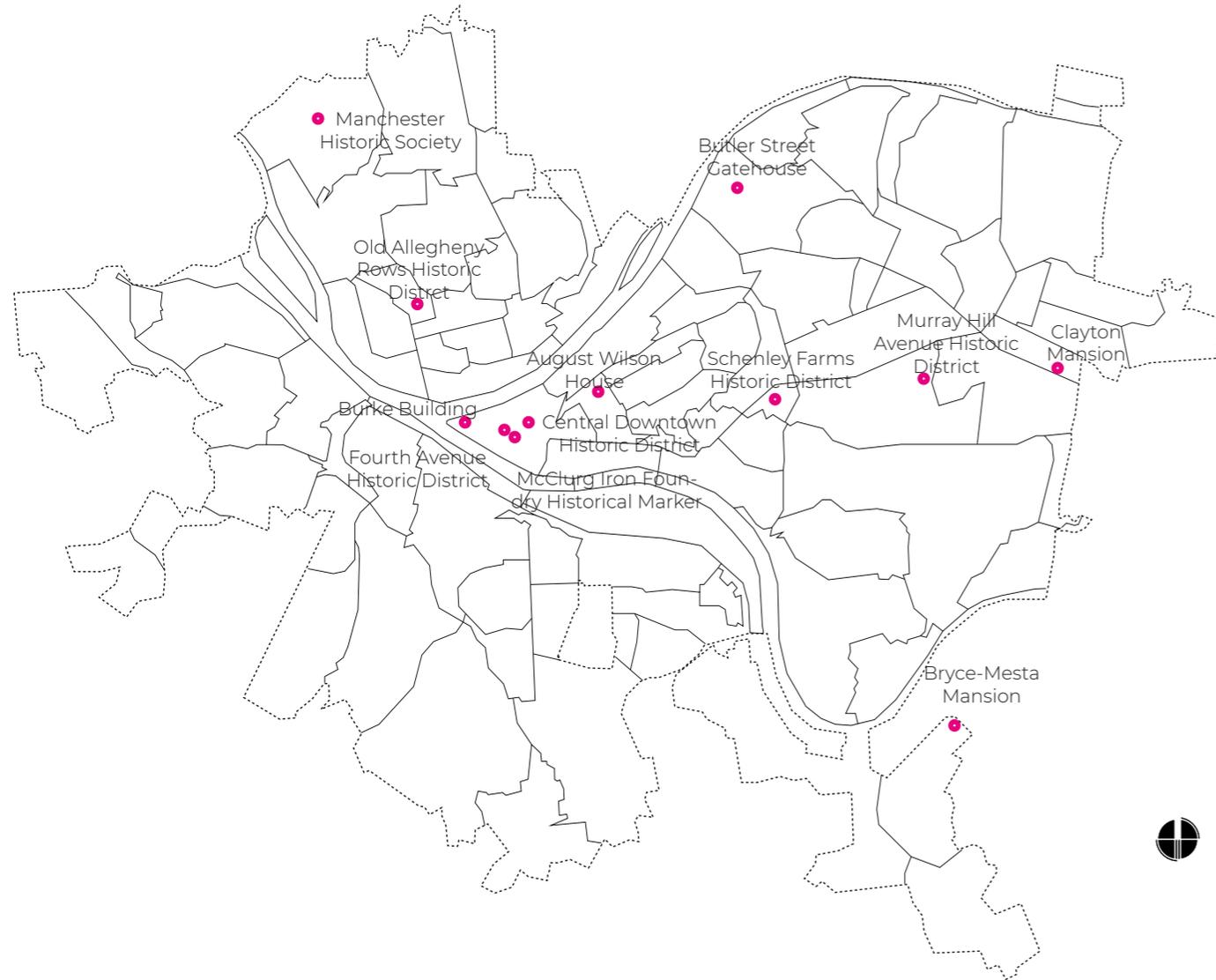
● Giant Eagle
 ● Aldi
 ● Target

UNIVERSITÀ



PUNTI DI INTERESSE STORICO

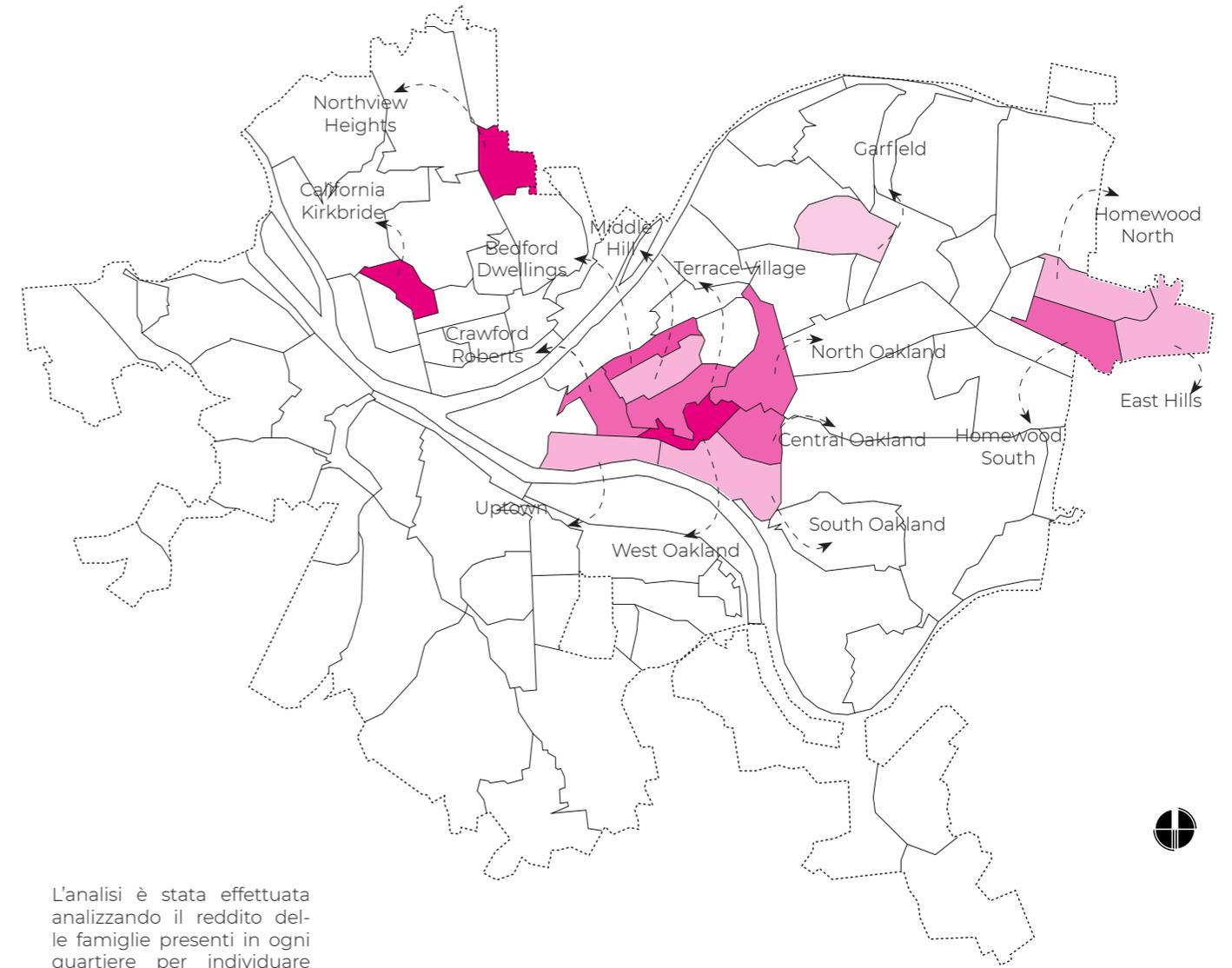
TEATRI E MUSEI



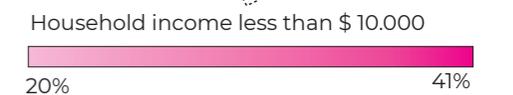
PUNTI BIKE SHARING



QUARTIERI PIÙ POVERI



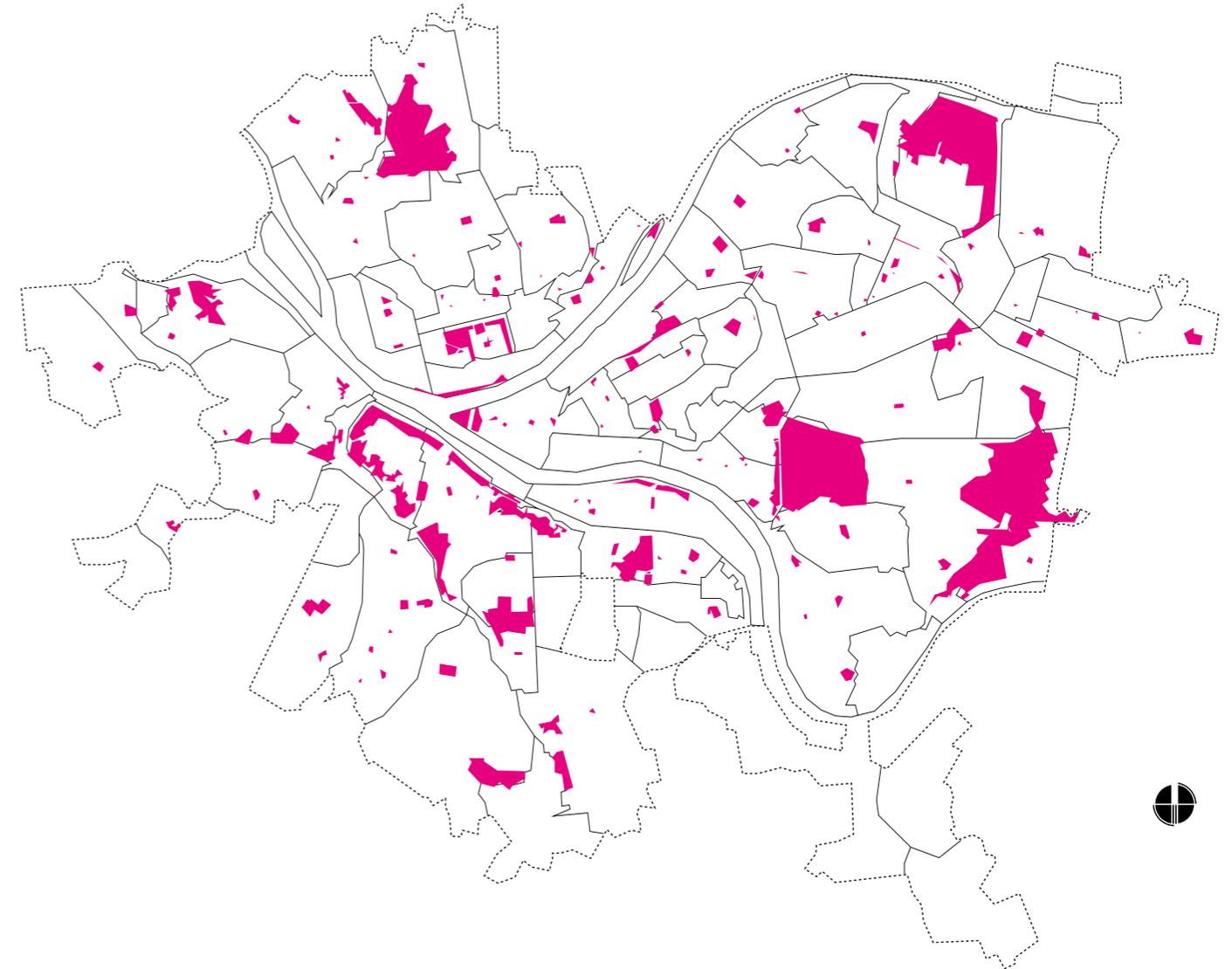
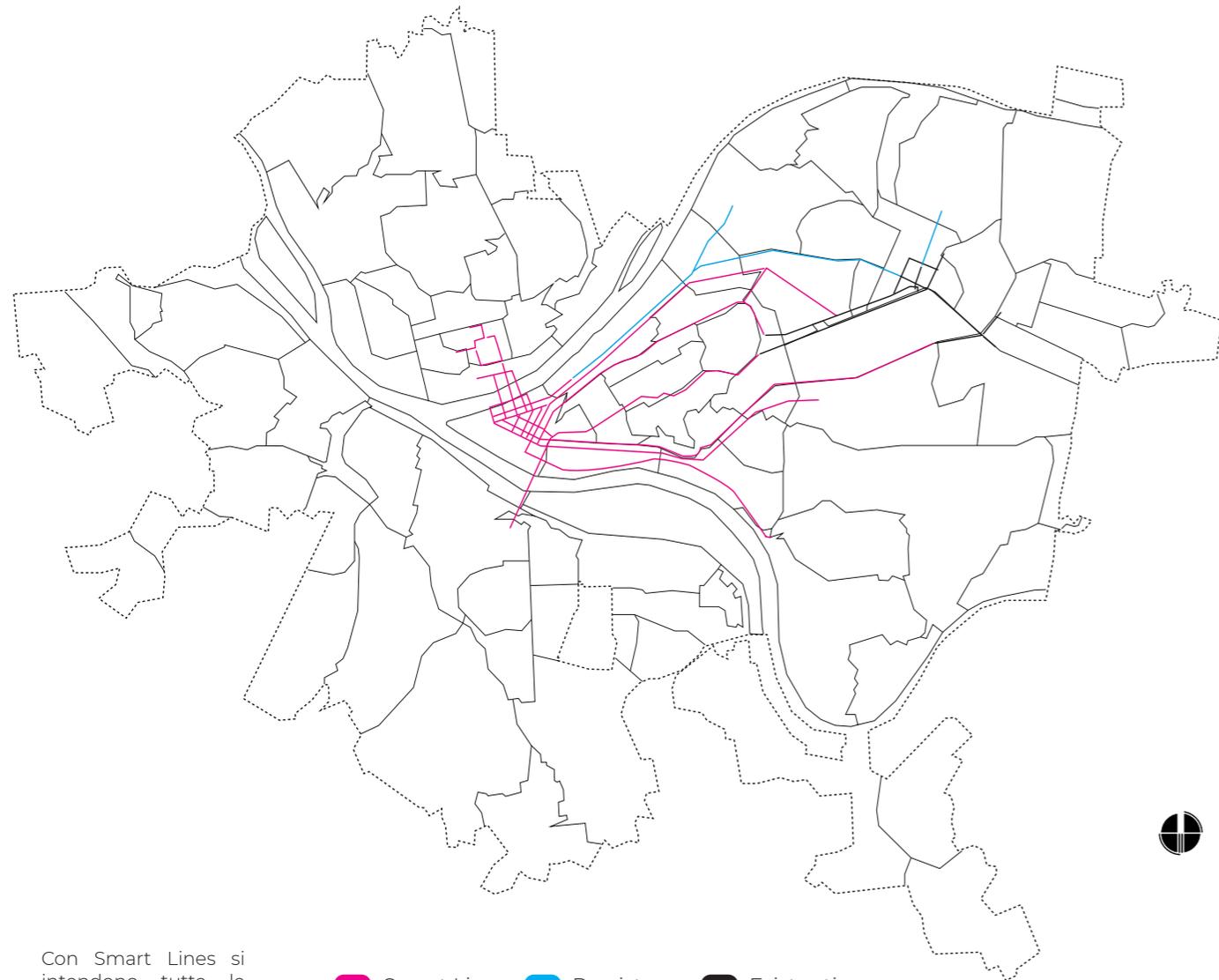
L'analisi è stata effettuata analizzando il reddito delle famiglie presenti in ogni quartiere per individuare quali tra questi fosse quello con la percentuale di reddito inferiore ai **10.000\$** o maggiore. Tale processo ci permetterà di identificare su quale quartiere sarebbe preferibile intervenire in quanto probabilmente il più precario



Fonte dati: www.greenprint.org.

SMART SPINES

PARCHI E AREE VERDI



Con Smart Lines si intendono tutte le Smart Spines che devono essere realizzate all'interno del piano Smart PGH come descritto precedentemente all'interno del paragrafo.

Smart Lines Previste Esistenti

4.3 Analisi su Uptown - West Oakland

Il quartiere di *Uptown*, conosciuto anche come *The Bluff*, è collocato tra due dei maggiori poli occupazionali della città di Pittsburgh, precisamente tra Downtown con 153.224 posti lavoro e West Oakland con 79.896 posti di lavoro. Si estende a ovest dalla superstrada I-579 fino a Robinson Street a est, mentre a nord con *The Hill District* e a sud con il fiume Monongahela ed è attraversato da due importanti arterie stradali, la Fifth Avenue e la Forbes Avenue.

Originariamente l'area venne soprannominata *Ayer's Hill* da uomini di frontiera e coloni, in onore del comandante britannico Ayers che vi si insediò nel XVIII secolo. All'inizio del secolo successivo, l'inglese James Tustin costruì la sua tenuta in questo territorio, denominandolo *Soho* proprio come il suo quartiere di origine in Gran Bretagna. La proprietà divenne celebre per i suoi vasti frutteti e giardini, e da lei prende il nome il *Tustin Community Garden* presente sulla Tustin Street. Nel 1846 l'area venne annessa alla città di *Pittsburgh* e il suo ruolo divenne fondamentale durante la rivoluzione industriale poiché venne utilizzata come *hub* per lo spostamento di merci e persone attraverso il fiume Monongahela. All'inizio del XX secolo i mulini a vento lungo il corso fluviale e i battelli resero l'area molto suggestiva e migliaia di immigrati provenienti dall'Europa orientale vi si riversarono con la speranza di trovare lavoro nelle acciaierie, nelle ferrovie, nelle miniere di carbone e nelle altre industrie che avevano preso posto in questo territorio. Diversi gruppi etnici si ritrovarono a popolare in totale armonia questo quartiere, dove vennero edificate nu-

merose case a schiera di mattoni a vista oltre a diverse attività di commercio al dettaglio e alcune istituzioni proprio lungo la Fifth e la Forbes Avenue. Fu in questo periodo che queste ultime si trasformarono nelle vivaci *main street* del quartiere, piene di negozi e servizi e dotate delle prime reti tranviarie che lo collegavano a Downtown¹.



Fifth Avenue nei primi anni del XX secolo.
Fonte: www.post-gazette.com

Il periodo fiorente si interruppe a Pittsburgh come nelle altre città americane dopo la Seconda Guerra Mondiale, quando la popolazione iniziò un costante declino, aggravato ulteriormente dal crollo dell'industria siderurgica statunitense. In seguito, si verificò lo spostamento di massa delle famiglie afroamericane e la segregazione delle stesse al di fuori di Uptown e di altri quartieri per via dell'introduzione di una limitazione delle opzioni di acquisto delle abitazioni solo in alcune zone della città, tra cui *l'Hill District*. Il quartiere rimase popolato principalmente da bianchi fino agli anni Sessanta e Settanta

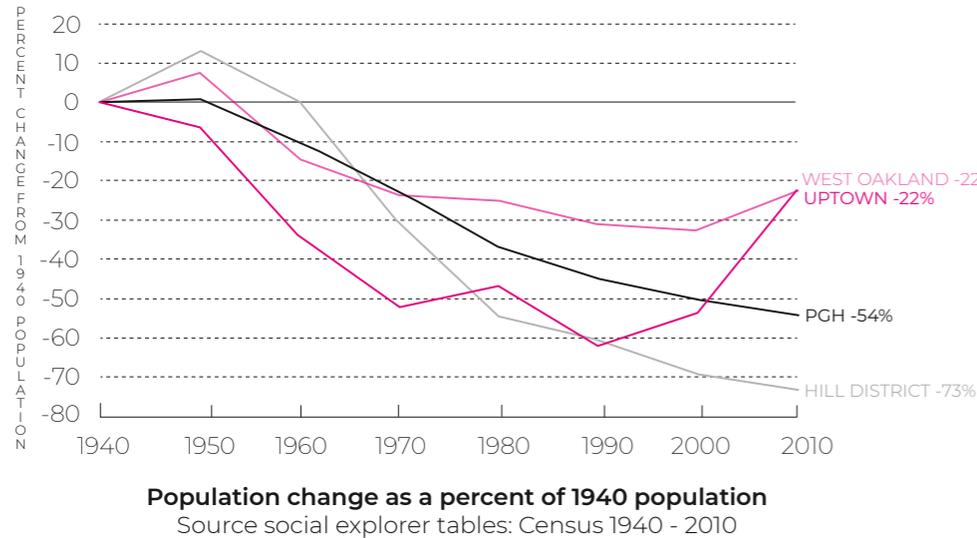
del Novecento, quando importanti investimenti nelle infrastrutture stradali permisero a queste famiglie di lasciare Uptown e altri quartieri interni alla città per spostarsi nei moderni e innovativi *suburbs* dai quali avrebbero potuto recarsi a lavoro più velocemente e facilmente proprio grazie alle efficienti *highways*. L'aumento della povertà, insieme alla riqualificazione del centro urbano della città, cambiarono drasticamente il carattere di Uptown con il conseguente deterioramento del patrimonio edilizio e sociale. Nel corso del tempo, la limitazione degli investimenti e la diminuzione dell'interesse per lo sviluppo dell'area ha comportato un aumento degli acquisti delle proprietà da parte di privati che hanno optato per la sostituzione delle stesse con numerosi lotti a parcheggio a raso per andare incontro alle esigenze di pendolari e tifosi della PPG Paints Arena, situata lungo la Fifth Avenue a nord-est del quartiere. La vicinanza a Downtown e Oakland assieme all'ottimo accesso agli autobus, hanno reso Uptown il sito ideale per il posteggio dei veicoli dei pendolari oltre che per gli investitori, i quali sono riusciti a realizzare il maggior numero di parcheggi che producono un buon profitto con il minor dispendio di denaro. La maggior parte delle case a schiera originarie del XIX secolo che caratterizzavano Uptown vennero demolite proprio durante questo periodo e molte di esse sono a tutti gli effetti ancora oggi delle lacune nel tessuto urbano del quartiere. La demolizione del patrimonio edilizio storico ha acceso nella comunità un forte dibattito e la città nel Maggio del 2015 ha introdotto *l'Interim Planning Overlay District (IPOD)*, strumento per il controllo della pianificazione e della zonizzazione che richiedeva revisioni e

approvazioni prima di effettuare qualsiasi intervento di demolizione valido fino a Maggio del 2017². Il quartiere rappresenta difatti uno dei luoghi più singolari e unici della città di Pittsburgh proprio grazie alla presenza di alcuni edifici storici che lo caratterizzano e lo valorizzano. Nonostante molti di essi siano andati perduti a causa degli sventramenti verificatisi nel corso del tempo, proprio grazie all'adozione di questo nuovo strumento di zonizzazione è stata riconosciuta la necessità di preservare queste strutture di valore inestimabile fornendo incentivi ai proprietari e offrendo l'opportunità di aumentare la densità del costruito introducendo razze, redditi e tipi edilizi differenti. Questo ha creato la possibilità di realizzare una comunità autentica e che dona un valore aggiunto ad un quartiere significativo per la città.

La crescita significativa delle zone circostanti ad Uptown durante gli ultimi trent'anni ha comportato un aumento dei prezzi e della speculazione nel settore immobiliare all'interno di quest'area. Le maggiori istituzioni locali, le imprese e le organizzazioni no-profit della comunità hanno contribuito fortemente ad attirare investimenti attraverso la costruzione di nuovi edifici residenziali. Ciò ha provocato un rapido aumento della popolazione donando un'opportunità a una serie di famiglie e di individui e contribuendo inoltre ad attrarre numerosi servizi ed attività commerciali nella comunità. Per scoraggiare il problema dello sfollamento del quartiere è necessario comprendere le cause che sono alla base del fenomeno: l'aumento delle tasse, edifici inefficienti e in pessime condizioni che necessitano di importanti interventi di ristrutturazione, oltre alle spese per le utenze

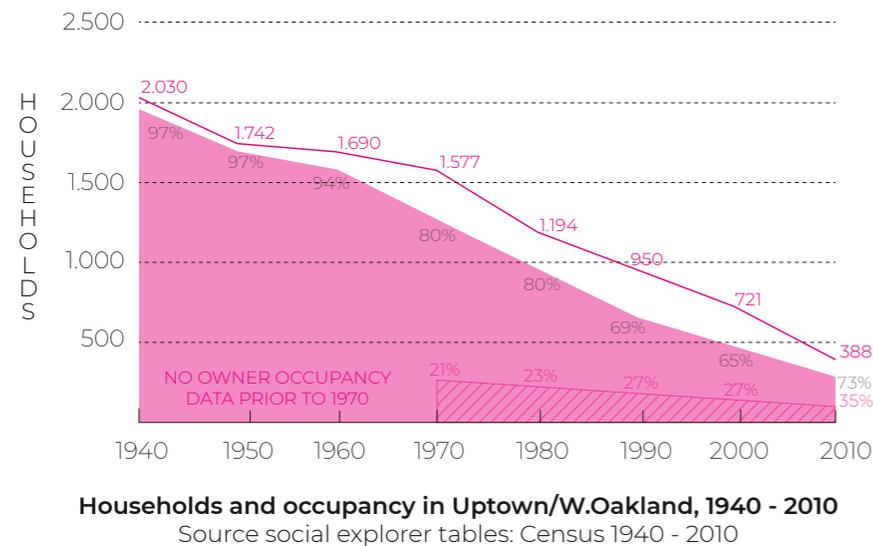
¹ www.uptownpartners.org

² www.uptownpartners.org



◀ Dal punto di vista demografico, a partire dalla metà del secolo scorso si verificò un consistente spopolamento dell'area in questione con una perdita del 60% circa di abitanti nel 1960. Tuttavia, dal 1990 il censimento mostra un incremento della popolazione composta per via di un aumento di studenti e della costruzione della Allegheny County Jail all'interno del quartiere di Uptown. Nel 2010 il totale della popolazione residente all'interno di Uptown ammontava a meno di 1.000 persone escludendo studenti (circa 3.300) e detenuti della Allegheny County Jail (circa 2.500).

Fonte:www.pittsburghpa.gov



◀ Come la popolazione, di conseguenza anche le famiglie e l'occupazione del quartiere hanno subito una perdita consistente a partire dal 1940; nel 2010 le unità abitative nell'area risultavano essere circa 388 rispetto alle 2.030 di settanta anni prima. Ben l'81% delle unità abitative presenti nel quartiere sono state abbandonate tra il 1940 e il 2010, con una perdita media di circa 235 unità per decennio.

Fonte:www.pittsburghpa.gov

— TOTAL HOUSING UNITS ■ OCCUPIED HOUSING UNITS ▨ OWNER OCCUPIED UNITS

L'81% delle unità abitative vengono abbandonate tra il 1940 e il 2010, con una perdita media di 235 unità per decennio.

domestiche, sono alcuni dei fattori che provocano l'abbandono del quartiere da parte delle famiglie con redditi più bassi. Inoltre, il costo dei terreni in Uptown risulta sufficientemente alto, ragione per cui la costruzione di nuove abitazioni richiede molto denaro e non è alla portata di tutti. Accade molto spesso che un gran numero di studenti con la necessità di spostarsi nelle vicinanze dell'università si ritrovino costretti ad affittare a prezzi maggiori rispetto a quelli che i residenti possano permettersi per la mancanza di sufficienti alloggi disponibili. Il patrimonio edilizio residenziale all'interno di Uptown è peraltro molto poco diversificato rispetto alla sua popolazione, composta infatti non solo da famiglie ma anche da studenti, single o anziani che non hanno perciò la necessità di acquistare o affittare alloggi o case a schiera troppo spaziosi. La domanda per queste ultime categorie risulta molto elevata ma purtroppo attualmente non viene soddisfatta. Risulta perciò necessario sviluppare delle strategie mirate alla riduzione dei costi degli alloggi per i residenti e per la creazione di residenze a prezzi più accessibili per soddisfare la domanda di differenti fasce di reddito, promuovendo l'inclusione delle famiglie e degli individui più svantaggiati economicamente³.

Per queste ragioni il quartiere di Uptown gode di un enorme potenziale offrendo opportunità senza precedenti, riuscendo soprattutto ad incoraggiare e supportare nuovi investimenti ma creando allo stesso tempo nuove opportunità per i residenti. Malgrado questo grande potenziale, il quartiere e la comunità locale devono affrontare numerose sfide e problematiche: una tra queste è

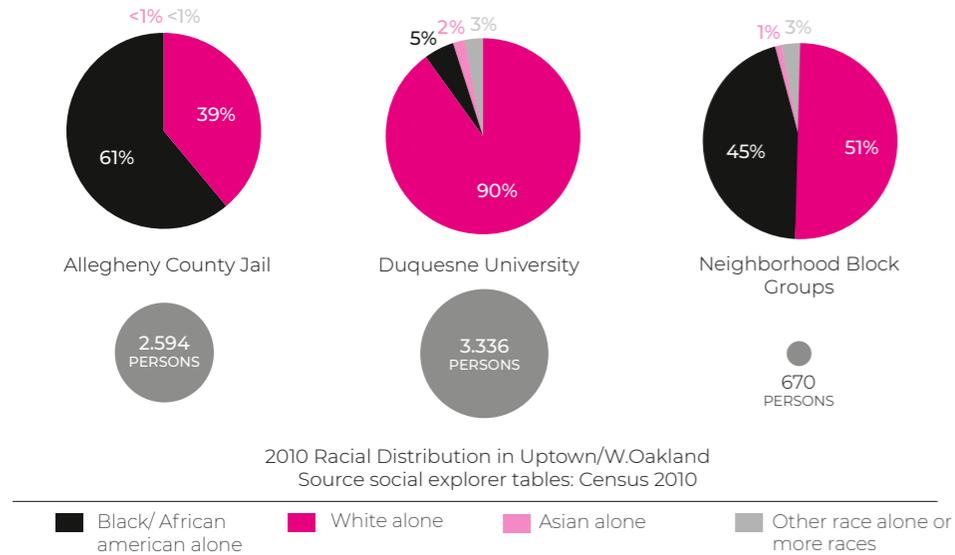
che l'area venga attraversata da un'enorme quantità di auto quotidianamente ed utilizzata per il transito verso Downtown da West Oakland e viceversa.

Questa situazione oltre a rappresentare una criticità dal punto di vista dell'inquinamento dell'aria comporta anche la diminuzione della sicurezza lungo le strade della comunità locale, con il verificarsi di numerosi incidenti stradali e una scarsa accessibilità degli edifici fronte strada. Attualmente il quartiere di Uptown è ancora popolato da gruppi di diversa etnia estremamente diversificati anche in termini di reddito, oltre a studenti universitari, artisti, imprenditori di *start-up*, organizzazioni *no-profit*. Sono presenti oltre 20 istituzioni all'interno dell'area, le quali forniscono una gamma di servizi ai membri della comunità supportando diverse iniziative. La presenza ad Est della Duquesne University e del Mercy Hospital di UPMC, oltre a numerosi poli di ricerca riguardo la biomedica e la tecnologia, offrono un enorme potenziale al quartiere, rendendolo un centro di attrazione sia per quanto riguarda l'occupazione sia per l'innovazione. A est di Uptown, West Oakland ospita numerose facoltà come la University of Pittsburgh, la Carnegie Mellon University, la Carlow University, oltre alle cliniche ospedaliere Magee e Presbyterian di UPMC e un numero crescente di piccole imprese consolidate con un potenziale di circa 150.000 nuovi posti di lavoro⁴. Il quartiere è altresì sede di numerose opere di *public art*; numerosi artisti infatti partecipano attivamente nella comunità rappresentando i talenti locali e supportandoli per emergere. Il noto "Welcome

³ www.pittsburghcityliving.com

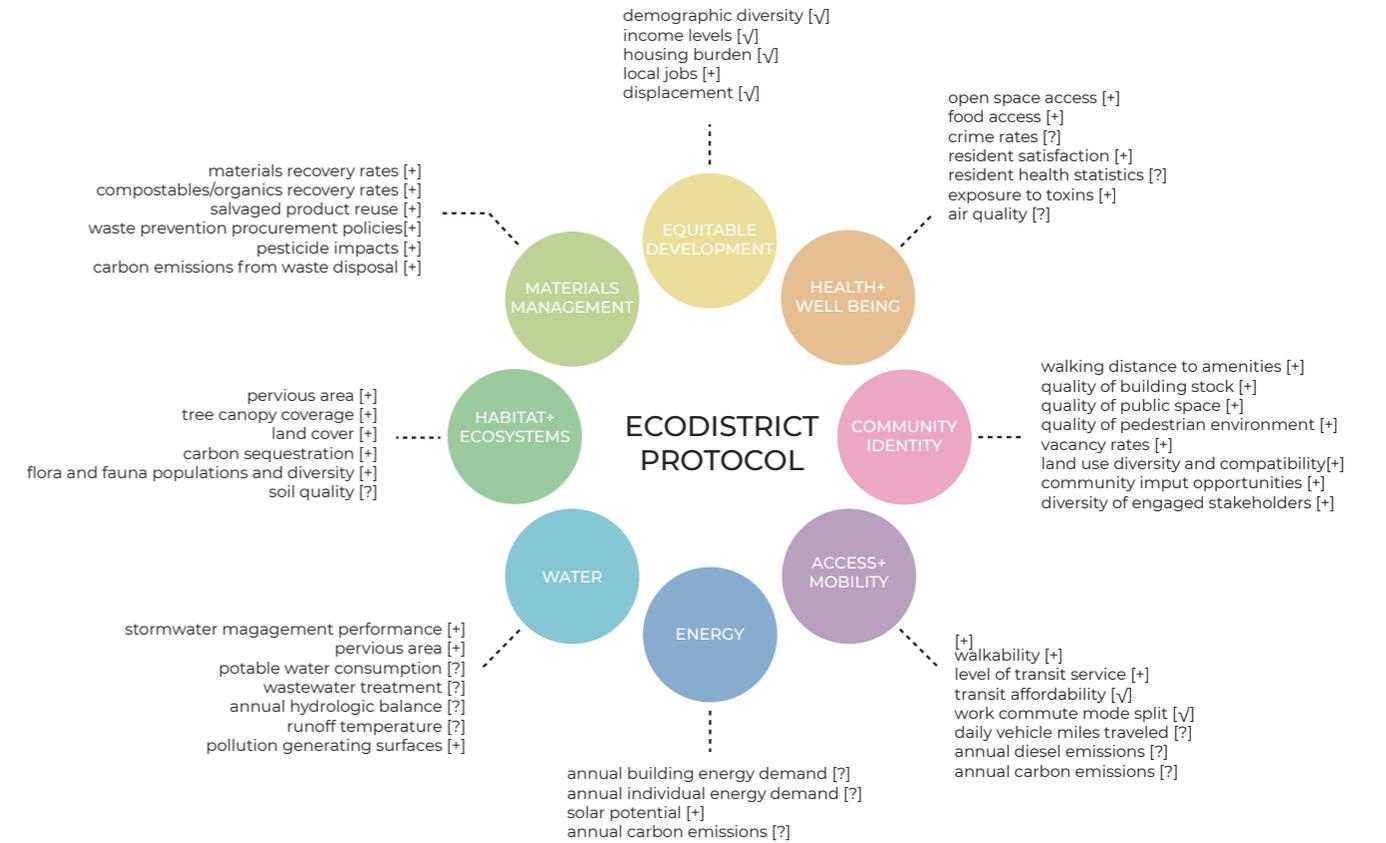
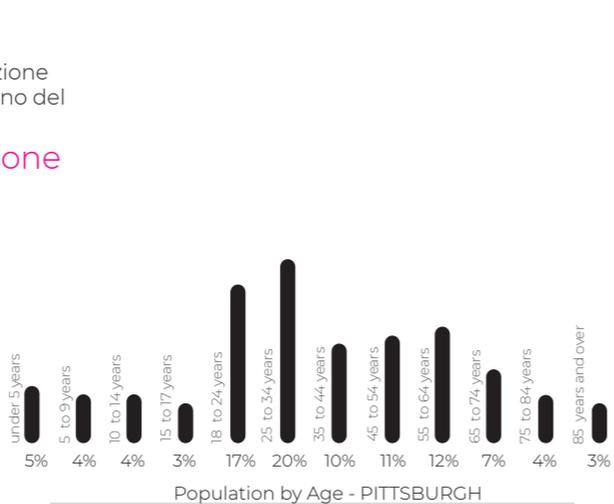
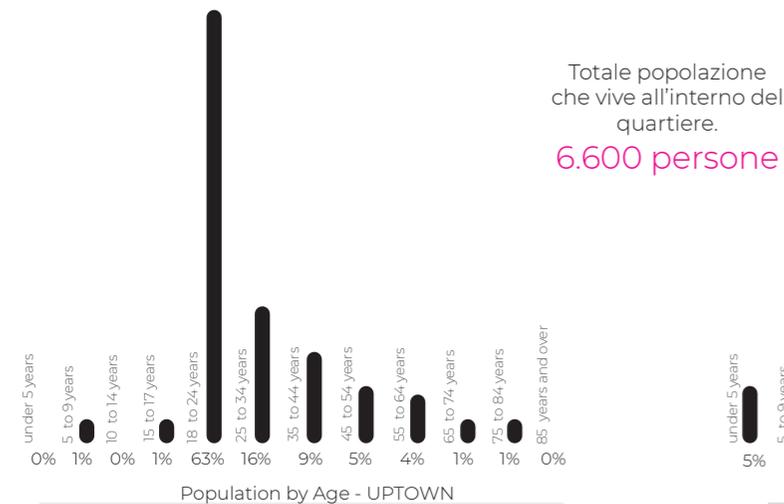
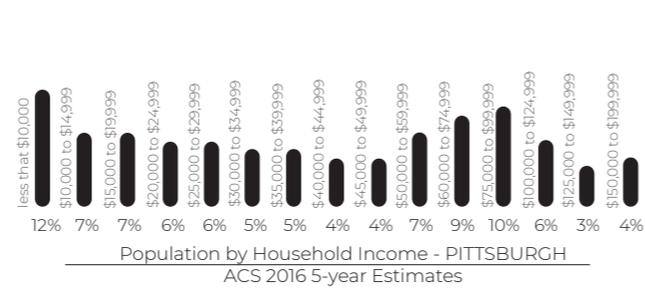
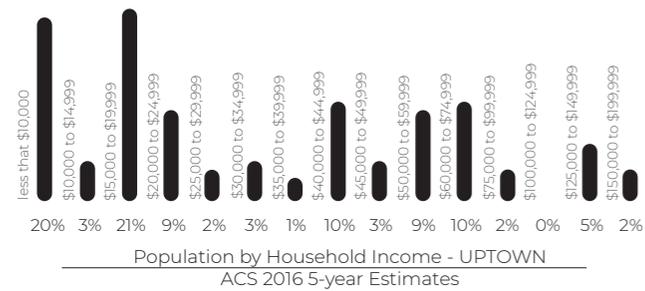
⁴ www.pittsburghcityliving.com

ANALISI DEMOGRAFICHE ED ECONOMICHE



Abbiamo confrontato i dati emersi dal censimento di The American Community Survey (ACS) nel 2016 per quanto riguarda la popolazione in base al reddito e all'età tra il quartiere di Uptown e la città di Pittsburgh, quindi rispetto alla media degli altri quartieri presenti nell'area metropolitana. Come possiamo notare, in Uptown le percentuali maggiori di reddito della popolazione sono quelle con reddito inferiore ai 10.000 dollari (precisamente il 20%) e quelle comprese tra i 15.000 e i 19.000 \$ (21%). Inoltre, dal grafico possiamo osservare come ben il 63% della popolazione residente in Uptown abbia tra i 18 e i 24 anni, seguiti dal 16% tra i 25 e i 34 anni.

Fonte: Census Tract 103



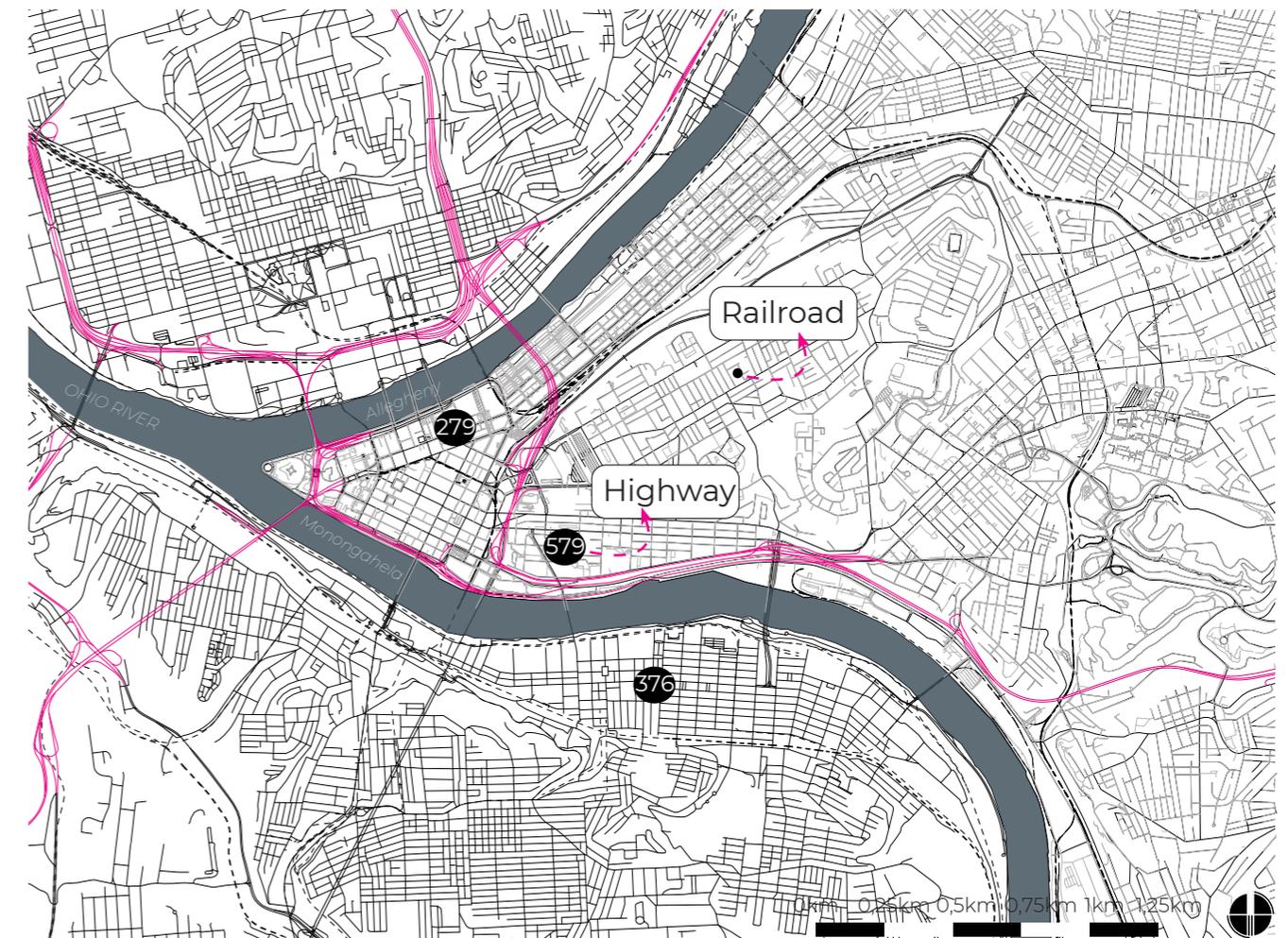
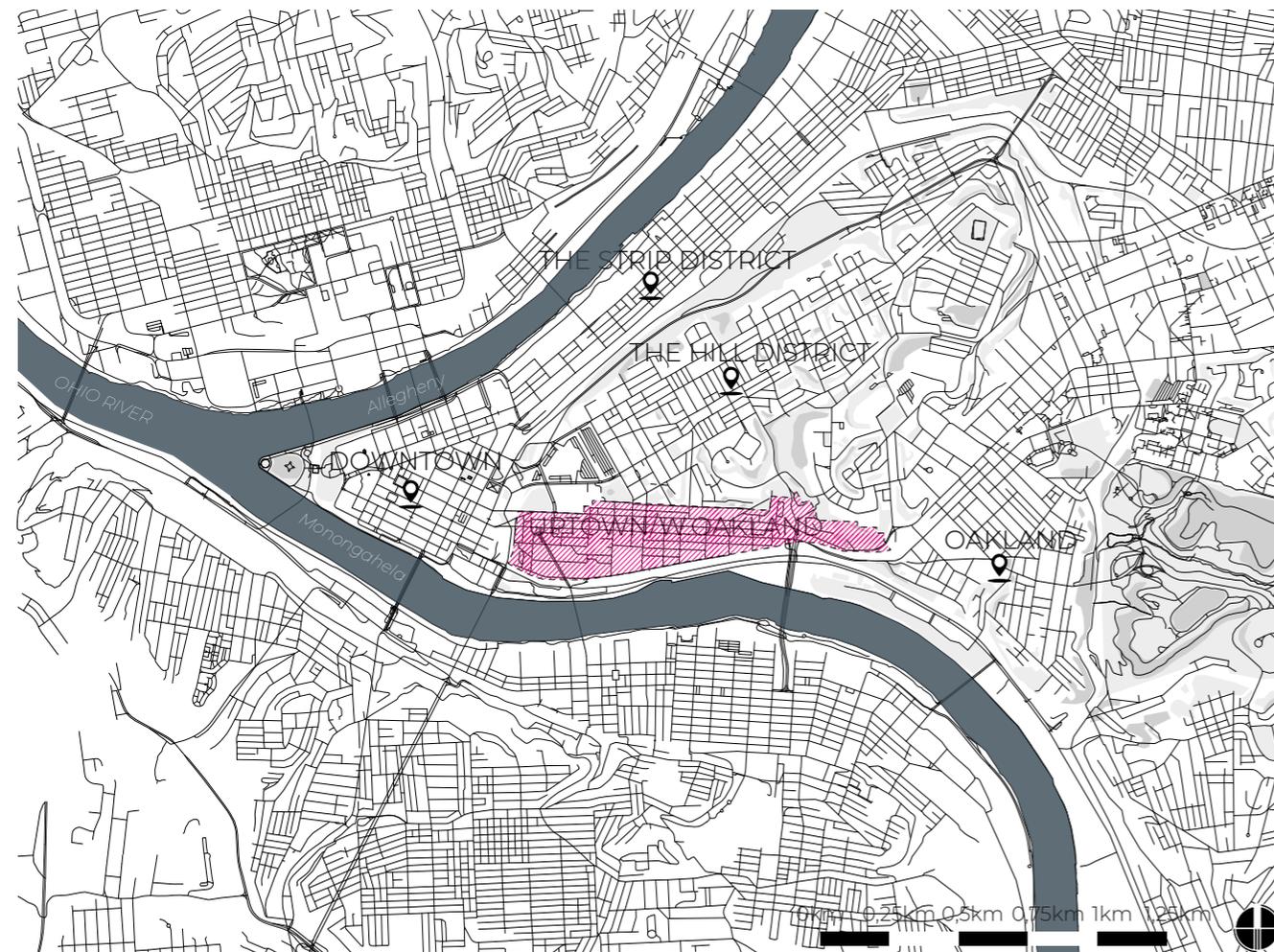
PORTLAND SUSTAINABLE INSTITUTE - ECODISTRICT PERFORMANCE AREAS

Rielaborazione grafica dell'Ecodistrict Protocol, protocollo attraverso cui l'organizzazione EcoDistrict con sede a Portland certifica i luoghi in "eco-distretti" attraverso un modello di pianificazione dal basso verso l'alto e creando uno sviluppo equo e resiliente della città. L'intento di questa organizzazione è perciò quello di promuovere un'approccio di sviluppo concentrato sulle opportunità economiche, intelligente ed efficiente tramite infrastrutture e bioedilizia.

Fonte: www.ecodistricts.org

INQUADRAMENTO TERRITORIALE DEL QUARTIERE

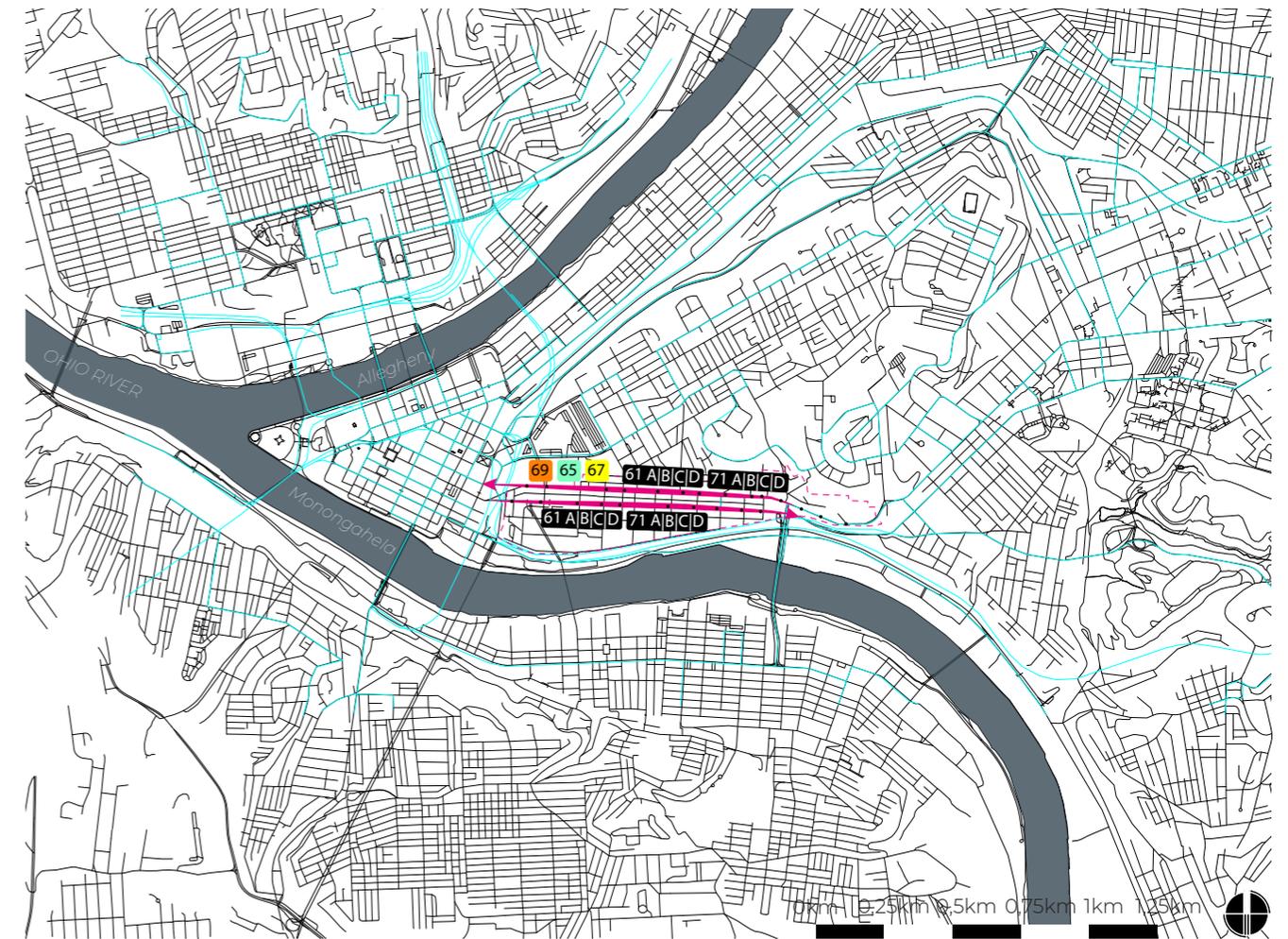
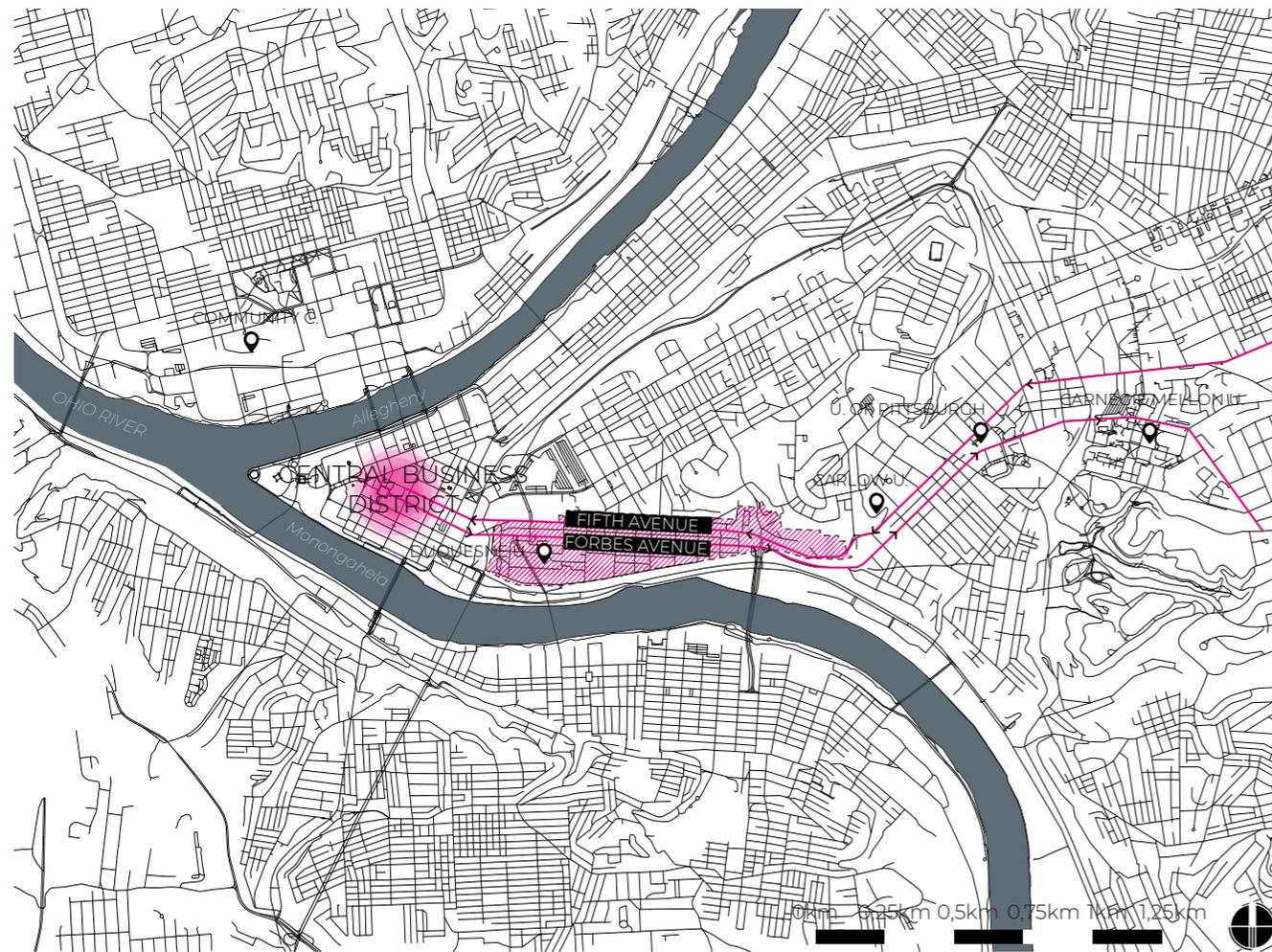
MOBILITÀ



Il quartiere di Uptown si trova al confine con Downtown e West Oakland, a Sud è delimitato dal Monongahela River e dalla Highway 376; inoltre, la conformazione del terreno posiziona uno strapiombo proprio adiacente alla super strada che rende invalicabile il confine sud. A nord invece confina con il quartiere di Crawford Roberts, che come detto precedentemente possiede una destinazione d'uso principalmente residenziale e risulta quindi privo di arterie primarie di collegamento con il resto della città. La mobilità principale della città, viene quindi affidata ad arterie stradali che percorrono longitudinalmente la città da est verso ovest, coinvolgiando nel Central Business District.

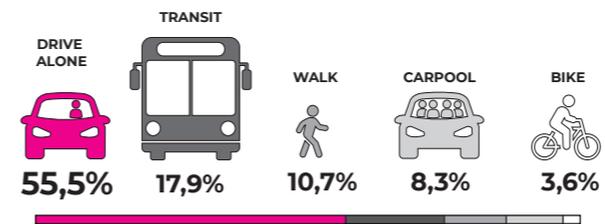
CONNESSIONI

TRASPORTI PUBBLICI



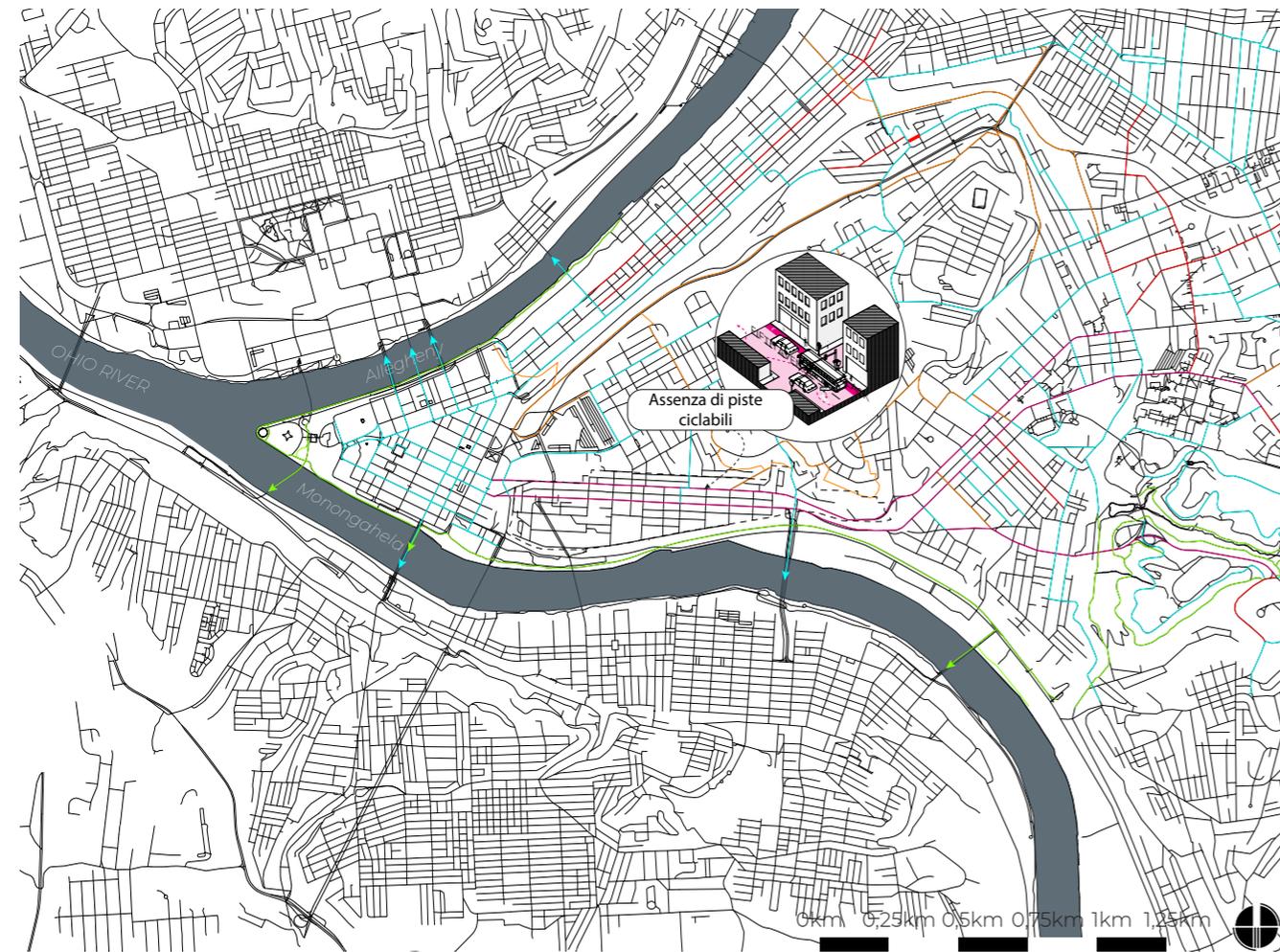
La **Fifth e la Forbes Avenue** attraversano longitudinalmente il quartiere di Uptown; a queste viene affidato l'intero compito di gestire la **mobilità principale del quartiere** in quanto sia i ponti presenti a sud, sia le strade secondarie presenti a Nord coinvolgono in queste due strade, creando un flusso veicolare continuo. Questa principale caratteristica crea una condizione ottimale per l'inserimento di una spina commerciale lungo le due vie, in quanto fortemente interessate da un continuo passaggio di possibili concumatori.

MOBILITÀ PRINCIPALE - PITTSBURGH

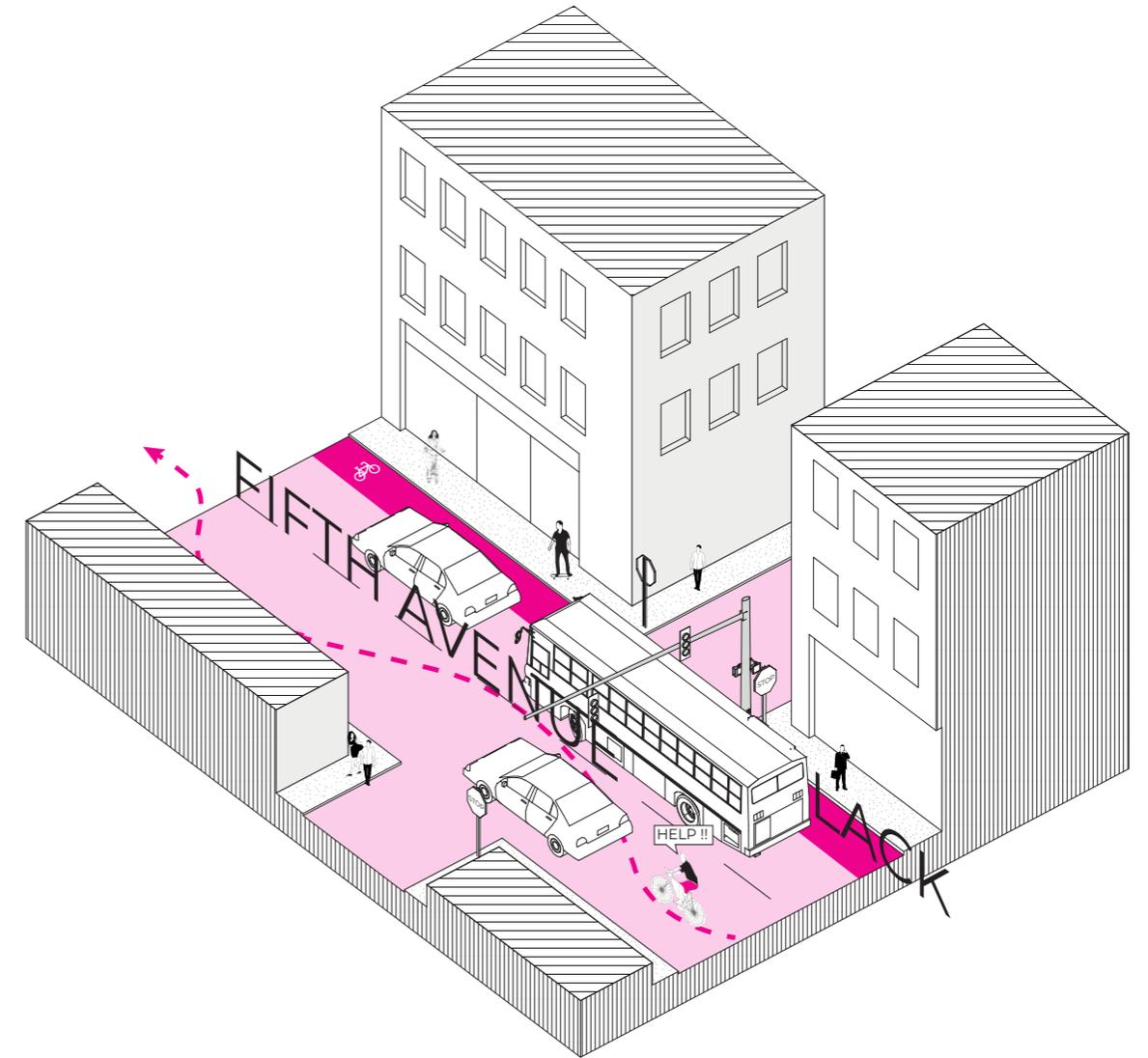


Attraverso un ulteriore approfondimento della mobilità che attraversa il quartiere è stato possibile individuare la presenza di numerose linee di trasporto pubblico che attraversano principalmente le due arterie del quartiere, la Fifth Ave e la Forbes Ave. Ne risulta che il quartiere sicuramente presenta un ottimo passaggio di mezzi lungo la Fifth Ave, ma non si può dire lo stesso lungo la Forbes Ave. Ciò significa che i collegamenti verso Downtown sono favoriti rispetto a quelli verso la periferia della città.

BIKE LINES



MOBILITÀ LUNGO LA FIFTH AVENUE
Stato di fatto



La mancanza di piste ciclabili all'interno del quartiere e nelle zone limitrofe impedisce un facile accesso ad una mobilità sostenibile. Una delle problematiche riscontrate lungo la Fifth Ave e la Forbes Ave è proprio l'assenza di una corsia appositamente dedicata a questa specifica tipologia di trasporto.

to Uptown”⁵, simbolo della rivitalizzazione della comunità posto in un corridoio stradale abbandonato come una specie di *gateway* per l’accesso al quartiere, è solo uno degli esempi di opere d’arte pubbliche che hanno aiutato a far riconoscere Uptown come una comunità artistica. Questi interventi sono stati situati appositamente nei punti più critici della zona che restituivano una visione negativa della comunità, come ad esempio le arterie stradali con problemi legati al traffico e alla circolazione dei veicoli. Un altro caso è quello di realizzare graffiti e dipinti murali sulle grandi pareti bianche o diroccate degli edifici visibili dalle superstrade per cambiare la percezione del quartiere, oppure quello di favorire il dialogo tra artisti locali e proprietari di *vacant buildings* commerciali per l’inserimento all’interno di questi ultimi di installazioni temporanee per mettere in risalto le capacità dei nuovi talenti artistici, o ancora incoraggiando le aziende ad assumere queste figure locali per la progettazione grafica e la segnaletica del quartiere⁶.

Nel Settembre del 2017 è stato adottato dalla *City Planning Commission* l’*EcoInnovation District Plan*, piano distrettuale riguardante una serie di progetti di riqualificazione del

quartiere di Uptown con la collaborazione delle istituzioni locali e dei cittadini. L’*EcoInnovation District* è nato dalla combinazione degli obiettivi dell’*EcoDistrict*⁷ e dell’*Innovation District*⁸, e risulta perciò il primo del suo genere. Tali obiettivi hanno come fine quello di migliorare l’ambiente supportando le esigenze dei residenti ed incrementare la crescita del lavoro inclusivo. Il processo di creazione di questo piano è durato circa due anni: a partire dall’autunno del 2015 sono iniziate le analisi dei dati relativi il quartiere, la città, il censimento nazionale, nonché di terze parti conducendo alla stesura di una ricerca presentata ai membri della comunità durante il processo di pianificazione per definire le problematiche e fissare gli obiettivi. Il processo di coinvolgimento dei cittadini è stato progettato appositamente per raggiungere il maggior numero e la maggior varietà di residenti attraverso la somministrazione agli stessi di più di 700 sondaggi, 3 eventi pubblici, più di 50 interviste individuali, oltre 25 *focus group* e, infine, 9 riunioni con il comitato direttivo locale. Dopo la sua adozione è stata organizzata la “*Uptown Task Force*” attraverso la quale le organizzazioni comunitarie, le istituzioni, gli imprenditori e i partner delle agenzie pubbliche hanno collaborato

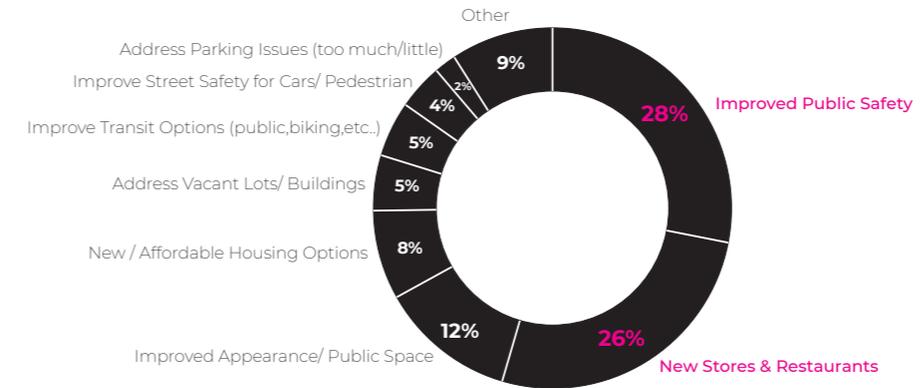
5 Opera di arte pubblica che consiste in un mosaico di vetro e piastrelle a forma di albero alto circa 8 metri posto in uno spazio strategico all’ingresso nel quartiere di Uptown come simbolo della rivitalizzazione del quartiere; è stato realizzato dall’artista locale James Simon e rappresenta la crescita e lo sviluppo di quest’area, in vista degli obiettivi della comunità per renderla più pulita, sicura, tecnologica, verde, coinvolgendo i cittadini e le organizzazioni locali. Fonte: www.simonsculpture.com

6 www.pittsburghpa.gov

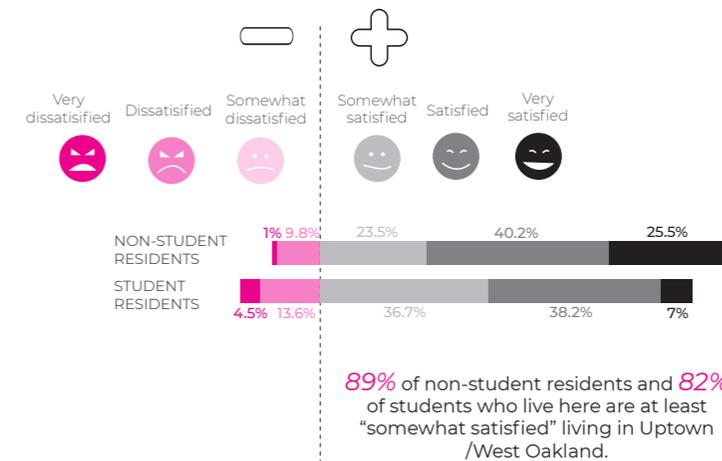
7 Con il termine *EcoDistrict* si fa riferimento ad un modello di pianificazione e sviluppo bottom-up che ha come obiettivo quello di creare città resilienti e sostenibili; lo sviluppo viene incentrato sulle opportunità economiche, libero accesso universale, infrastrutture intelligenti ed efficienti e pratiche di bioedilizia. Questo modello di rigenerazione urbana ha creato un protocollo, denominato *The EcoDistrict Protocol*, per guidare lo sviluppo urbano e comunitario dalla pianificazione all’implementazione. Fonte: www.ecodistricts.org

8 Gli *Innovation District* sono distretti dell’innovazione che si concentrano sulla crescita dell’occupazione e delle opportunità economiche; tali distretti risultano percorribili a piedi e in bicicletta e sono orientati perciò verso uno stile di vita più sano per i residenti locali, promuovendo inoltre maggiore equità e propensione per il successo delle imprese presenti nella comunità. L’obiettivo è quello di creare luoghi in cui le persone possano condividere idee e stabilire nuove sinergie. Fonte: www.brookings.edu

What is the one thing that would make Uptown/W.Oakland a better place to live, work, or study?



How satisfied would you say you are living in this community?

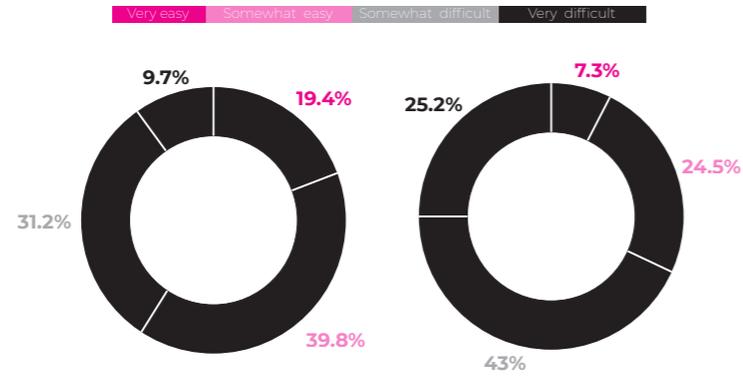


Rielaborazione dei dati emersi dalle analisi e dalle attività realizzate dal piano *EcoInnovation District* a partire dall’autunno 2015; tali dati sono emersi dalle interviste effettuate dall’organizzazione sui membri della comunità e le parti interessate nel progetto.

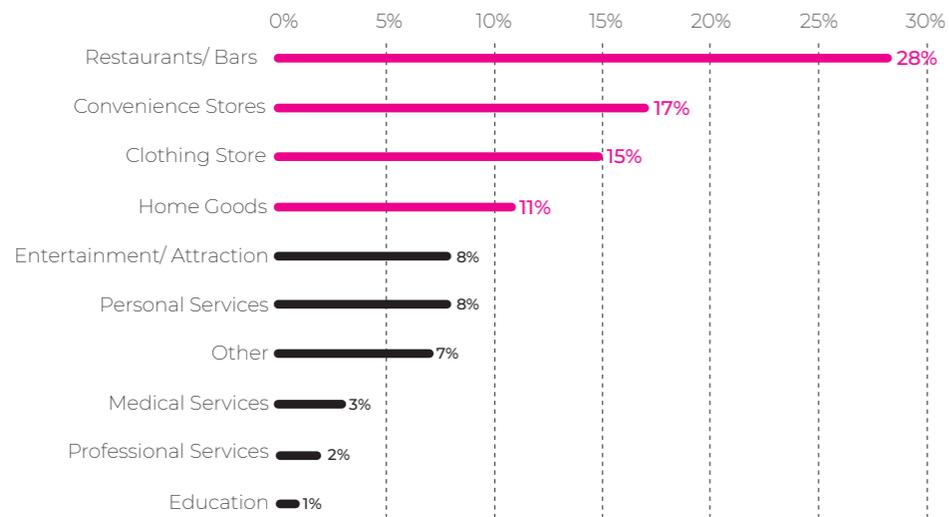
Il team ha valutato tutti i fattori impattanti sui quartieri presenti nell’area di interesse per poi presentare la ricerca ai membri della comunità durante il processo di pianificazione per valutare quali fossero le loro aspettative attraverso discussioni incrociate con residenti, imprenditori, dirigenti e istituzioni locali.

Fonte: www.pittsburghpa.gov

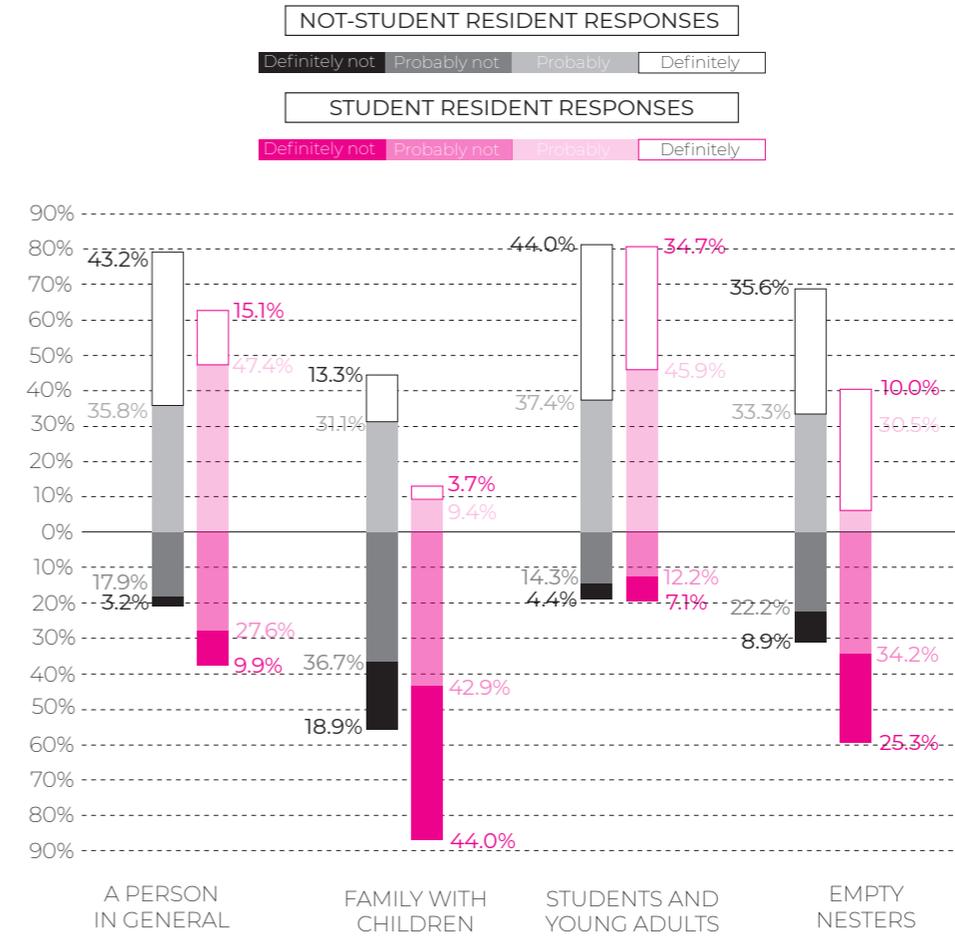
If you wanted to buy fresh fruits or vegetables, how easy or difficult is it for you to get to a store that sells produce?



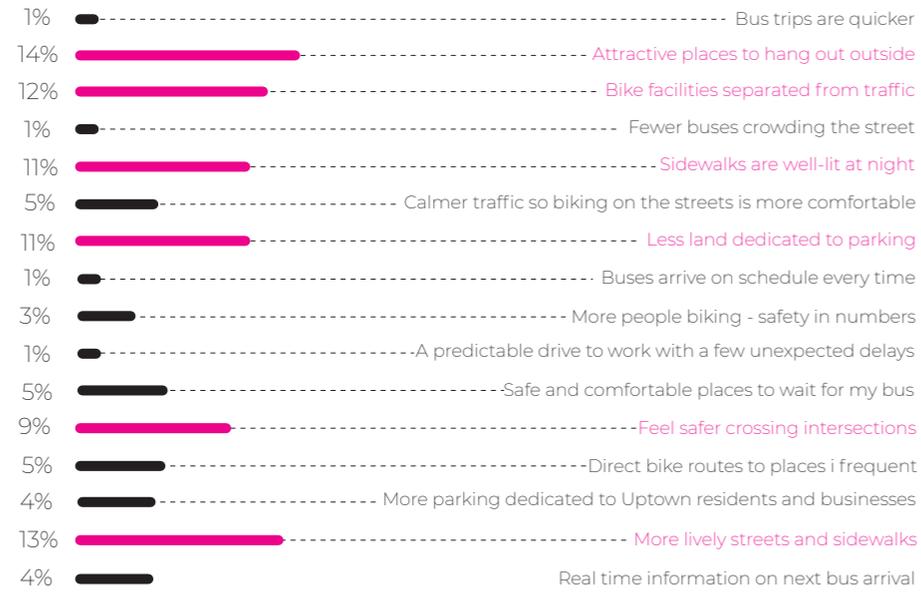
What types of businesses would you most likely patronize in Uptown/West Oakland but presently can't because they are not available here?



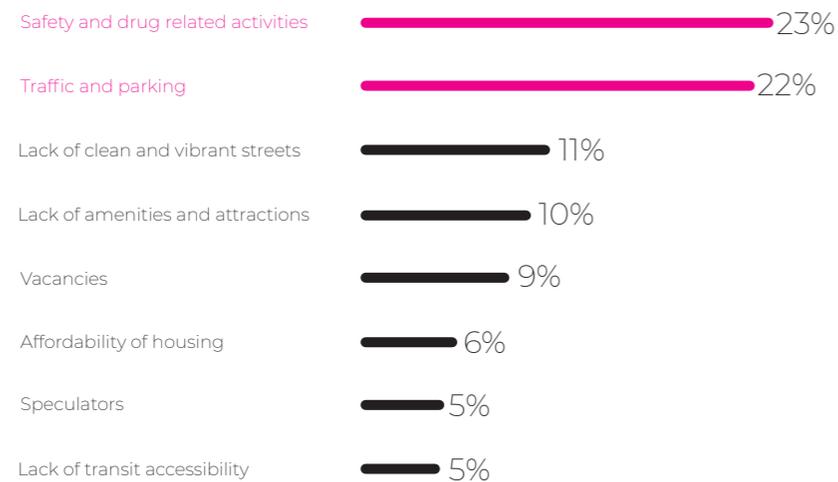
How likely are you to recommend this community to the following types of people as a good place to live?



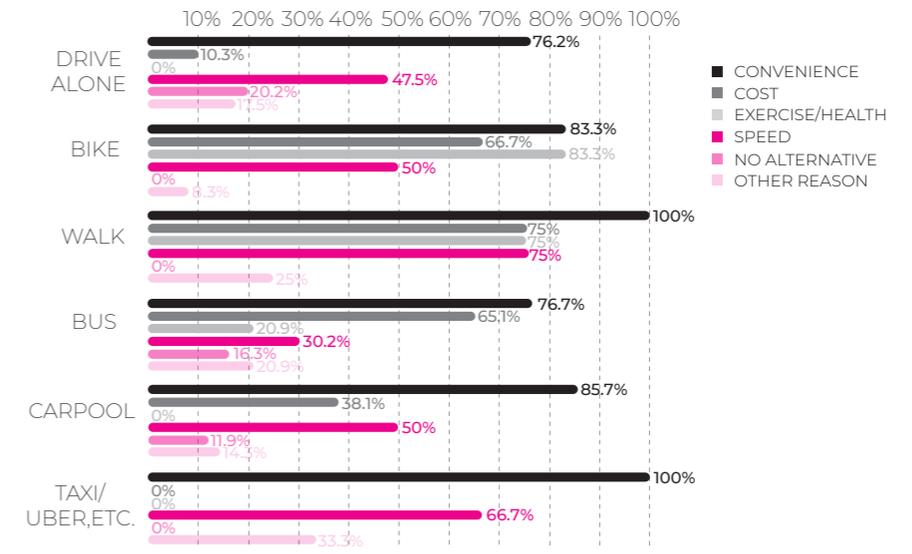
What your **trasportation priorities** for neighborhood are?



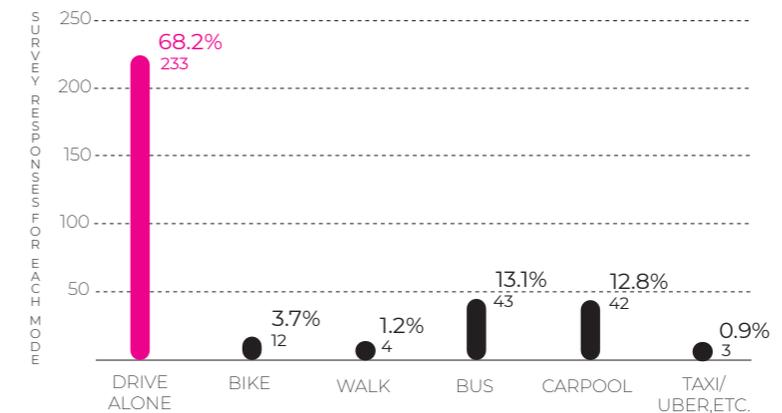
This is how you would prioritize the **quality of life challenges** facing the neighborhood

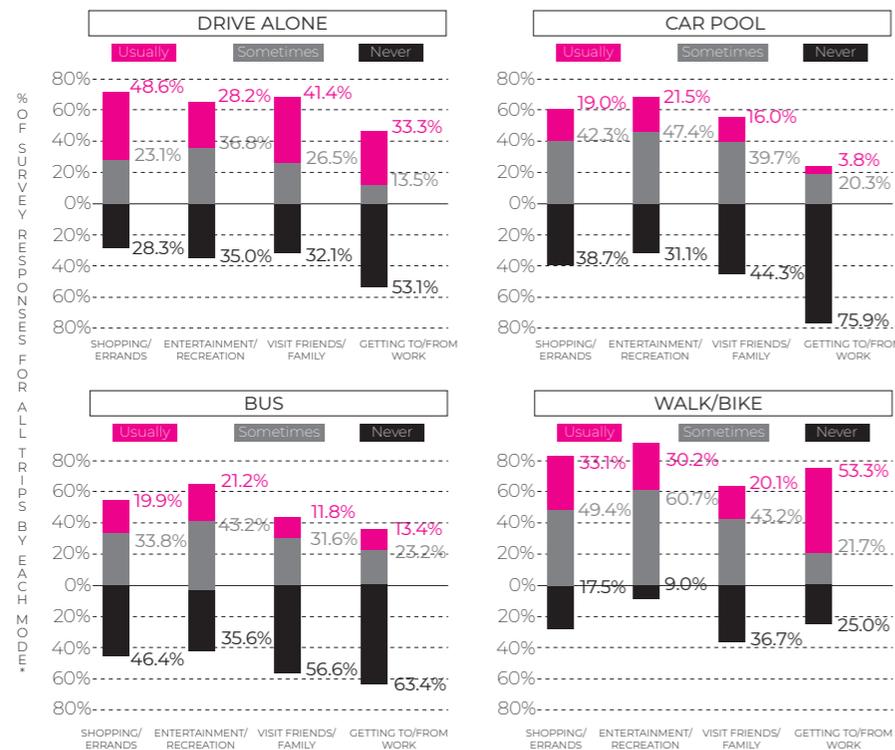


Why Uptown/West Oakland employees choose their commute mode?

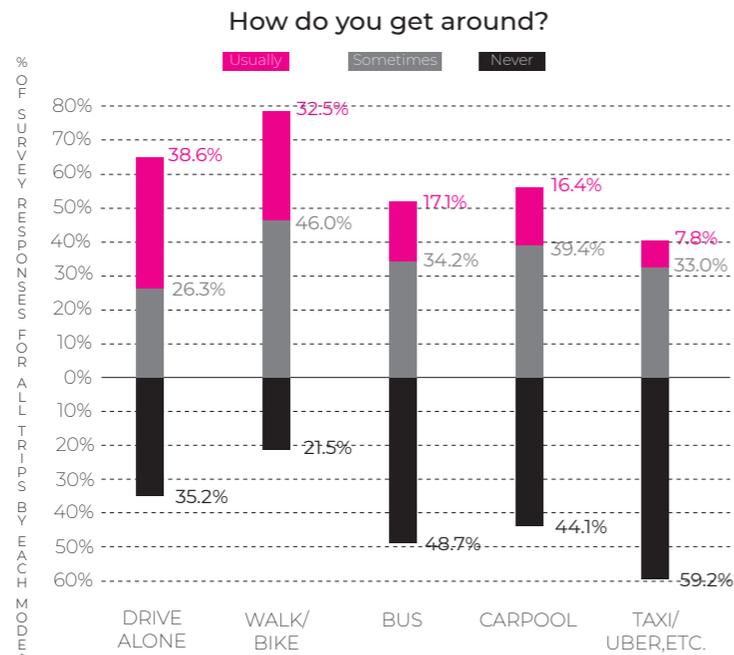


Primary mode of transportation to work for neighborhood employees



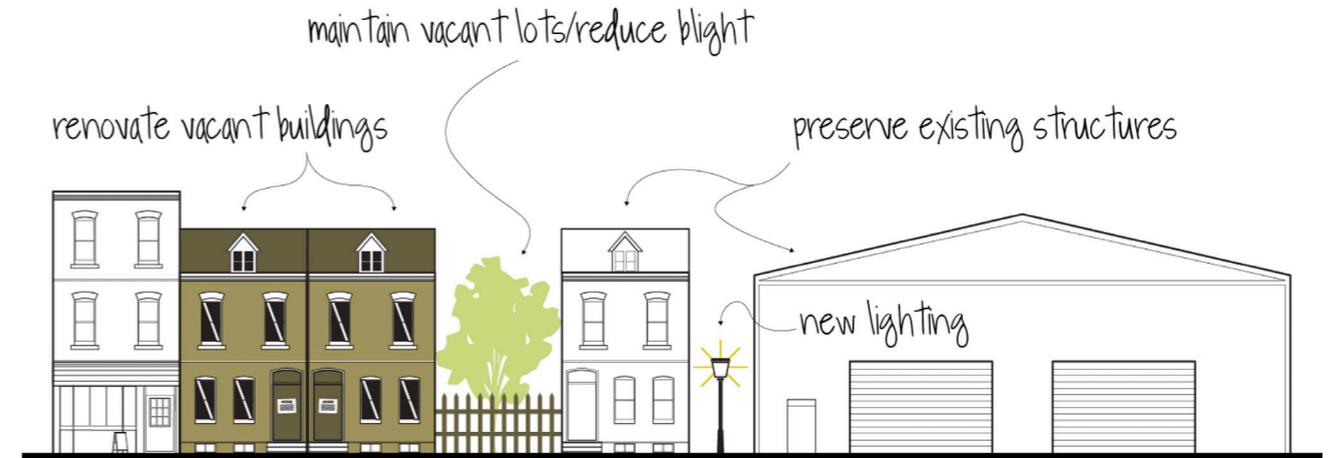


*includes "live here", "live/work here" and "live here/go to school here"



Rielaborazione grafica dei dati
Fonte: www.pittsburghpa.gov

PROPOSTA RIQUALIFICAZIONE DEL FRONTE STRADALE - ECOINNOVATION PLAN
Fonte: www.pittsburghpa.gov



per l'implementazione del piano attraverso progetti e programmi ben precisi, il tutto con la partecipazione attiva dei cittadini. Attraverso questo processo, i residenti e le parti interessate hanno costruito una visione per la loro comunità identificando le azioni chiave per realizzarla. Questo progetto è dunque il frutto di una collaborazione attiva tra Uptown Partners of Pittsburgh, Oakland Planning and development Corporation, City of Pittsburgh, Envision Downtown, Sustainable Pittsburgh, Urban Redevelopment Authority of Pittsburgh, Port Authority of Allegheny County, i residenti del quartiere, università e altri partners. Le istituzioni individuate precedentemente hanno creato una "Chamber of services" in grado di gestire e regolamentare le decisioni tutte insieme; questa entità agirebbe come un'unica voce coordinata per affrontare i problemi della comunità, oppure per collegare risorse e servizi locali o condividere programmi. La Duquesne University e il

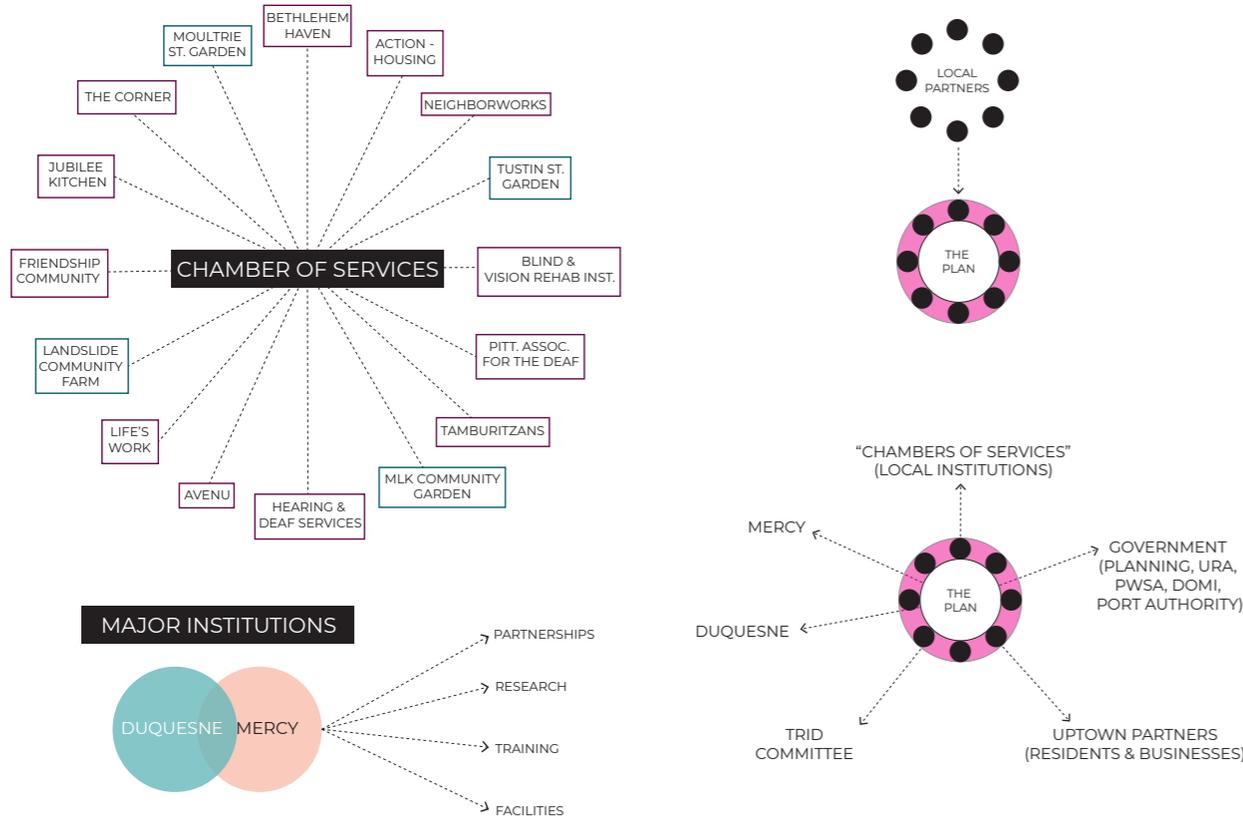
UPMC Mercy Hospital, inoltre, come maggiori istituzioni locali possono collaborare con la comunità investendo strategicamente in modo da attrarre studenti e ridurre i costi di trasporto. UPMC Mercy attualmente sta già collaborando con l'Energy Innovation Center per quanto riguarda la formazione professionale, mentre la Duquesne University è attiva in alcune attività di quartiere. Il coordinamento tra queste ultime e i membri della comunità locale è fondamentale per definire le nuove opportunità di sviluppo per il quartiere⁹.

Vista la posizione strategica del quartiere di Uptown tra Downtown e Oakland, nel 2011 è stato lanciato il progetto per la creazione di un sistema Bus Rapid Transit (BRT)¹⁰ che collegasse questi due fulcri sociali ed economici con corsie preferenziali per gli autobus entro il 2023 e il processo di pianificazione è stato avviato in modo che il futuro EcoIn-

9 www.uptownpartners.org

10 www.post-gazette.com

ISTITUZIONI LOCALI E PARTNERS DEL PROGETTO
Fonte: www.pittsburghpa.gov



Le istituzioni individuate precedentemente andrebbero a creare una "Chamber of services" in modo da gestire e regolamentare le decisioni tutte insieme. Questa entità agirebbe come un'unica voce coordinata per affrontare i problemi della comunità, oppure per collegare risorse e servizi locali o condividere programmi. La Duquesne University e il UPMC Mercy Hospital, inoltre, come maggiori istituzioni locali possono collaborare con la comunità investendo strategicamente in modo da attrarre studenti e ridurre i costi di trasporto. UPMC Mercy attualmente sta già collaborando con l'Energy Innovation Center per quanto riguarda la formazione professionale, mentre la Duquesne University è attiva in alcune attività di quartiere. Il coordinamento tra queste ultime e i membri della comunità locale è fondamentale per definire le nuove opportunità di sviluppo per il quartiere. Per il successo di un progetto di riqualificazione risulta

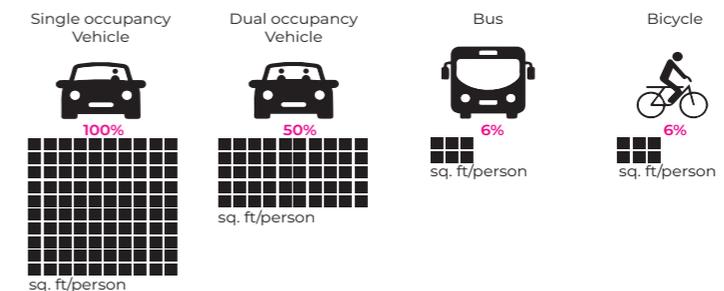
fondamentale realizzare una chiara struttura di gestione sul campo in grado di coordinare diverse iniziative, accogliendo stakeholders, raccogliendo i fondi necessari e attuando strategie diverse. I partner locali dovrebbero lavorare per creare una task force sull'ecoinnovazione, includendo i seguenti partner: Uptown partners, come residenti e imprese locali; fornitori di servizi, come organizzazioni no-profit e associazioni locali; le maggiori istituzioni, come la Duquesne University e la UPMC Mercy; la città di Pittsburgh; altri partner come la Avenu, Sustainable Pittsburgh, the Port Authority, URA, PWSA, DOMI e l'Energy Innovation Center.

novation District possa trarne benefici attraverso i potenziali miglioramenti del transito nei corridoi stradali della Fifth e della Forbes Avenue. Lavorando a stretto contatto con i cittadini è stato sviluppato un piano per l'integrazione di corsie appositamente riservate al trasporto pubblico proprio lungo queste arterie stradali, interessate dalla presenza di marciapiedi in evidente stato di degrado se non addirittura assenti, oltre alla mancanza di attraversamenti pedonali, di adeguate bus stop e una scarsa illuminazione. Un'ulteriore criticità presente nel quartiere è proprio l'esistenza di grandi lotti a parcheggio scarsamente illuminati che spesso durante le ore notturne vengono utilizzati per attività criminali come prostituzione e spaccio di droga che creano un'ulteriore percezione di pericolosità dell'area¹¹. Grazie all'introduzione del progetto BRT la connettività sia interna ma

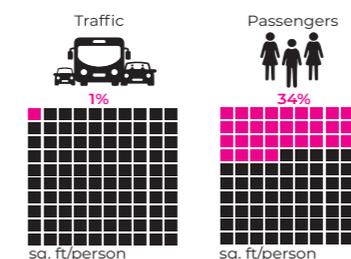
soprattutto esterna al quartiere verrà migliorata, consentendo un aumento del servizio verso destinazioni che quotidianamente i cittadini raggiungono per soddisfare le esigenze primarie. La mobilità e l'accessibilità ai supermercati e alle drogherie è un altro punto delicato per la comunità di Uptown: sebbene le distanze per raggiungerli siano relativamente brevi, la presenza di molteplici barriere naturali e architettoniche, come ripide colline e cavalcavia, oltre a quelle legate alla mobilità, causano una serie di disagi e rendono i tragitti molto lunghi e costosi ai residenti.

Secondo un'analisi dell'uso del suolo condotta all'inizio del processo di avviamento dell'EcoInnovation Plan, ben il 37% del suolo presente nel quartiere risulta sottoutilizzato e costituito da parcheggi a raso, da edifici dismessi o da lotti interamente liberi.

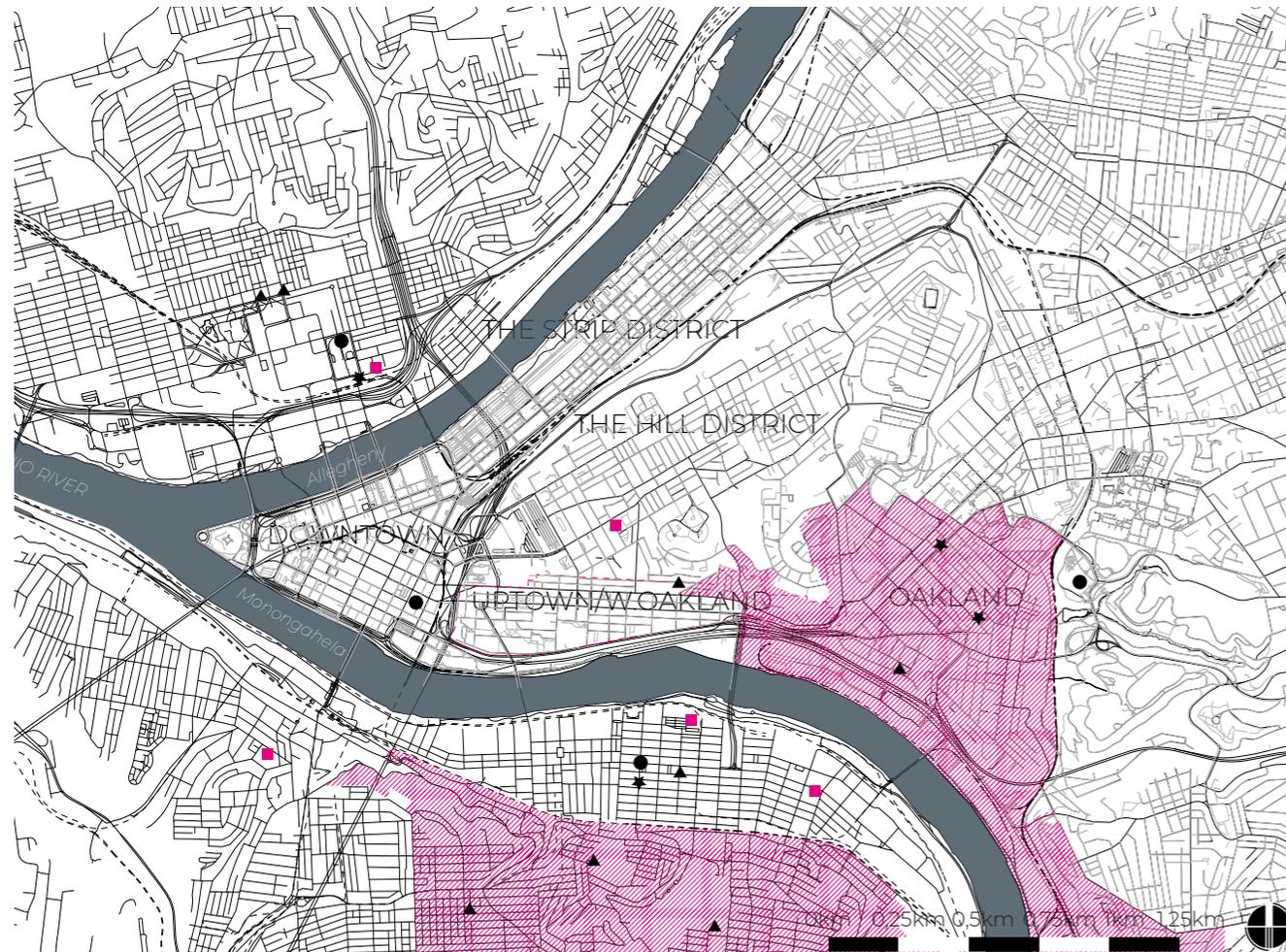
MOBILITÀ PRINCIPALE DEL QUARTIERE



Buses take up 1% of the street traffic but carry 34% of the passengers



FOOD ACCESS

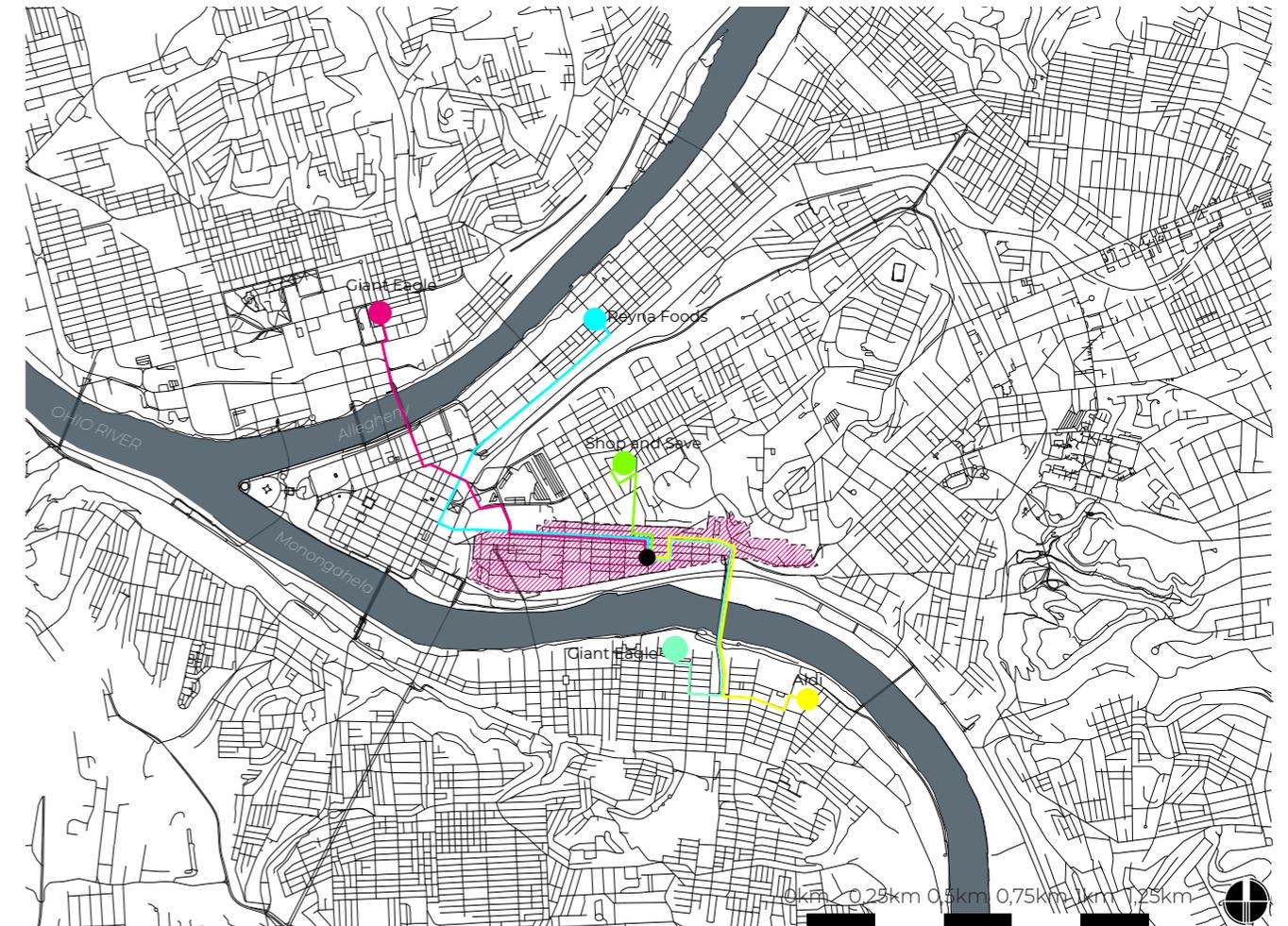


FOOD DESERT
 FARMERS' MARKET
 CONVENIENCE STORE
 GROCERY
 FOOD BANK/PANTRY/KITCHEN

La mappa seguente analizza la food accessibility del quartiere di Uptown: sono stati localizzati tutti i negozi alimentari e le zone di food desert ed è emerso che nonostante Uptown non si trovi in una zona definibile come food desert, sicuramente la possibilità di poter seguire una dieta varia e salutare per i residenti non è ottimale. Per la popolazione locale risulta difficile raggiungere un negozio di alimentari, soprattutto se sprovvisti di un'auto; nel caso in cui vi sia la disponibilità di una vettura, il tragitto risulta lungo e difficoltoso a causa della topografia del territorio e delle numerose barriere fisiche.

Il grafico a lato dimostra come anche brevi distanze possano essere molto lunghe a seconda del mezzo utilizzato per raggiungere i grocery store più vicini partendo dal residential core del quartiere.

GROCERY STORE ACCESS MAP



DISTANCE TO GROCERY STORE FROM RESIDENTIAL CORE
Fonte: www.pittsburghpa.gov



Uptown contiene una grande varietà di edifici che storicamente avevano il compito di supportare una produzione su piccola scala e l'industria leggera; questo tessuto edilizio risulta nella maggior parte dei casi idoneo ad ospitare nuove attività in fase di avviamento attraverso la pratica del riutilizzo. La dimensione media della superficie delle proprietà commerciali situate in Uptown si aggira attorno ai 3.680 sqft (circa 350 mq): questo rende il quartiere il luogo ideale per ospitare nuove piccole imprese in crescita. Occorre mirare alla preservazione di questi edifici e puntare al loro recupero¹².

Oltre a questo potenziale, esiste la possibilità di creare nuove unità abitative in quanto la domanda di nuove abitazioni non risulta essere soddisfatta dal solo patrimonio residenziale esistente come già anticipato. Questo si potrà realizzare grazie ad un mix di nuove costruzioni e di edifici esistenti attualmente vuoti riutilizzati, il tutto accompagnato dall'inserimento di nuove attività di vendita al dettaglio e di servizi a supporto dell'aumento di densità insediativa. Dal 2017 è stata avviata una nuova serie di norme di zonizzazione per estendere le restrizioni nei confronti delle demolizioni del tessuto edilizio esistente introdotte dall'IPOD e per fornire delle linee guida per i nuovi sviluppi. Tra queste troviamo "The New Uptown Public Realm District"¹³, strumento nato per semplificare il codice esistente ed incentivare nuovi progetti affrontando le questioni chiave della comunità, tra cui accessibilità, acqua piovana, energia e conservazione, contribuendo a restaurare il mix di usi che un tempo caratterizzava la Fifth e la Forbes Avenue. In particolare, questi

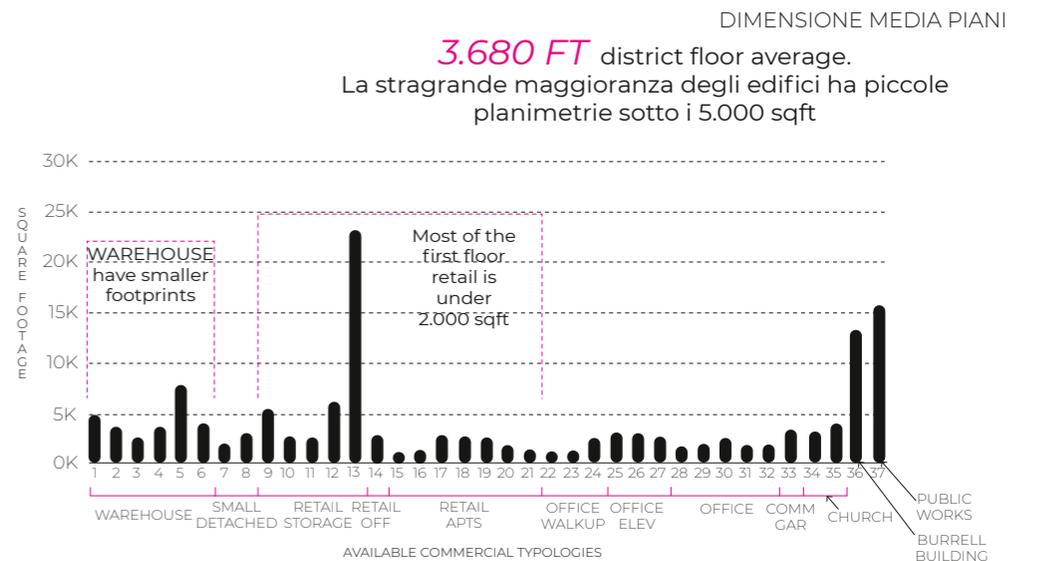
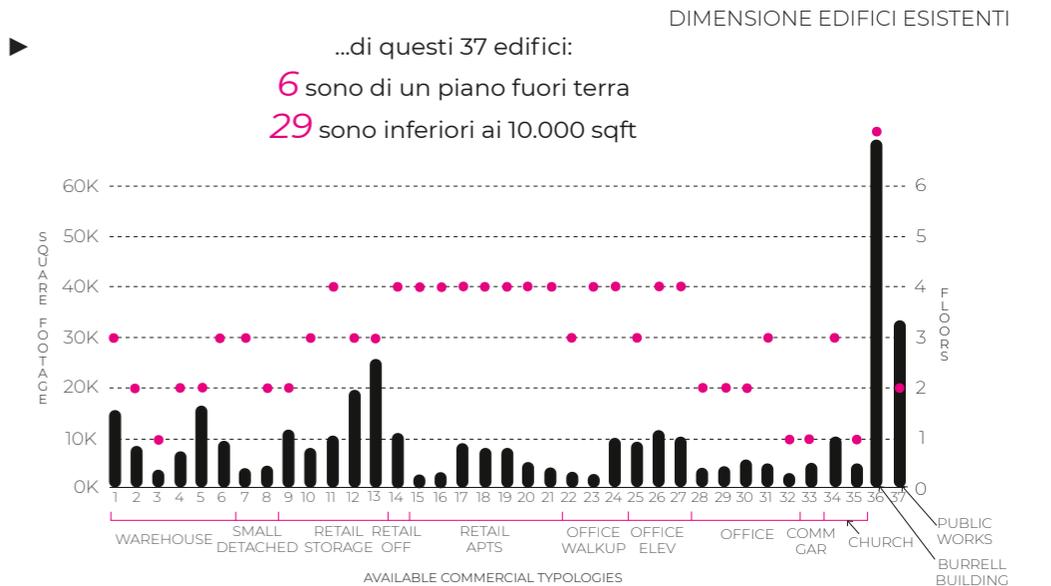
due percorsi stradali un tempo offrivano una gamma di negozi e servizi per la popolazione locale; tuttavia, lo spopolamento del quartiere ha mutato notevolmente l'identità di queste due *main streets*, trasformandosi in corridoi trafficati, con troppi parcheggi, lotti vuoti e abbandonati. La presenza della PPG Paints Arena lungo la Fifth Ave permette l'affluenza di migliaia di visitatori e quasi 8.000 dipendenti all'interno del quartiere e spesso la loro esigenza di trovare sufficienti punti di ristorazione nella zona limitrofa allo stadio non viene soddisfatta. Per questo motivo bisognerebbe incrementare e supportare l'insorgenza di negozi e strutture commerciali aggiuntivi per fornire una varietà di servizi in grado di soddisfare questa grande richiesta. Per raggiungere questo obiettivo attraverso l'attuazione dell'*EcoInnovation Plan*, è stata condotta una valutazione del potenziale di mercato per il settore della vendita al dettaglio nel quartiere: questa implica l'analisi della differenza tra la capacità di vendita al dettaglio esistente rispetto al potenziale di spesa personale della popolazione, ovvero ciò che le persone spendono in genere in diversi tipi di negozi. Se quest'ultimo supera la capacità di vendita al dettaglio significa che esiste l'opportunità di incrementare le vendite e conseguentemente gli acquisti dei consumatori.

Questa analisi è stata svolta utilizzando un raggio di ¼ di miglio e uno di ½ di miglio dalla Fifth Ave ed ha condotto alla stima di circa 9,5 milioni di dollari di domanda non soddisfatta e 1,1 milioni di dollari in servizi di ristorazione fuori casa nel primo caso, mentre nel raggio di ½ di miglio si stimano rispet-

Nei seguenti grafici sono state analizzate le superfici delle proprietà commerciali presenti nel quartiere suddivisi per categorie di utilizzo; si evince che la dimensione media di queste superfici commerciali è di 3.680 sqft, ovvero circa 341,88 mq.

Di queste 37 tipologie di edifici commerciali analizzati, risulta che solamente 6 di loro hanno 1 solo piano fuori terra e 29 possiedono una superficie commerciale al di sotto dei 10.000 sqft (circa 929 mq).

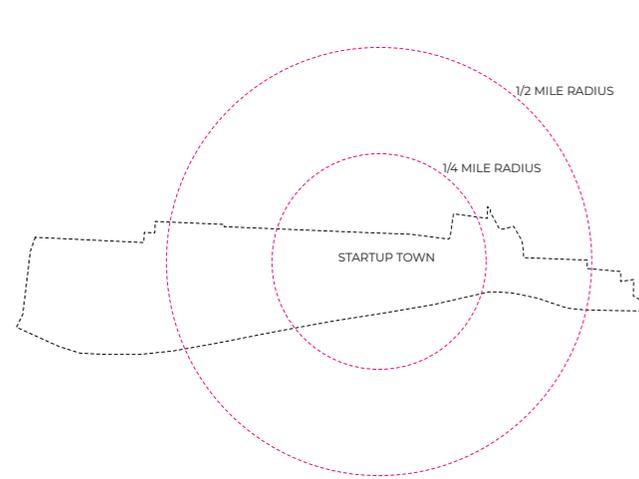
Sembra quindi che la maggior parte degli edifici a destinazione commerciale in Uptown presentino planimetrie sotto i 5.000 sqft, dimensioni ideali per ospitare piccole attività o imprese che necessitano di una certa prossimità con il quartiere e quelli adiacenti (Oakland o Downtown).



¹² www.pittsburghpa.gov
¹³ www.uptownpartners.org

Fonte: www.pittsburghpa.gov

RAPPRESENTAZIONE GRAFICA - INCIDENZA DOMANDA DEL MERCATO



Grazie al tracciamento di raggi concentrici partendo dal cuore di Uptown con una distanza di 0,25 miglia e 0,5 miglia è stata analizzata la domanda del mercato. Nel raggio di 1/4 di miglio risulta esser presente una domanda di circa 9,5 milioni di dollari per quanto riguarda le rivendite al dettaglio e di 1,1 milioni di dollari nei servizi di ristorazione. Il problema è che non vi è nessuna offerta perciò i consumatori sono costretti a soddisfare altrove le proprie necessità.

Considerando che attualmente lo spazio commerciale esistente in Uptown risulta essere di 203.000 sqft e per soddisfare la domanda di 9,5 milioni di dollari nel settore del retail ne basterebbero solamente 48.000 sqft, se andassimo a sommare a quella esistente la superficie potenziale che è stata individuata (circa 338.000 sqft), otterremmo una superficie commerciale totale molto più grande rispetto a quella minima necessaria capace di soddisfare la domanda. Risulta necessario quindi prevedere una strategia che permetta di mixare lo spazio commerciale con altre destinazioni d'uso capaci di completare la mancanza di servizi del quartiere.

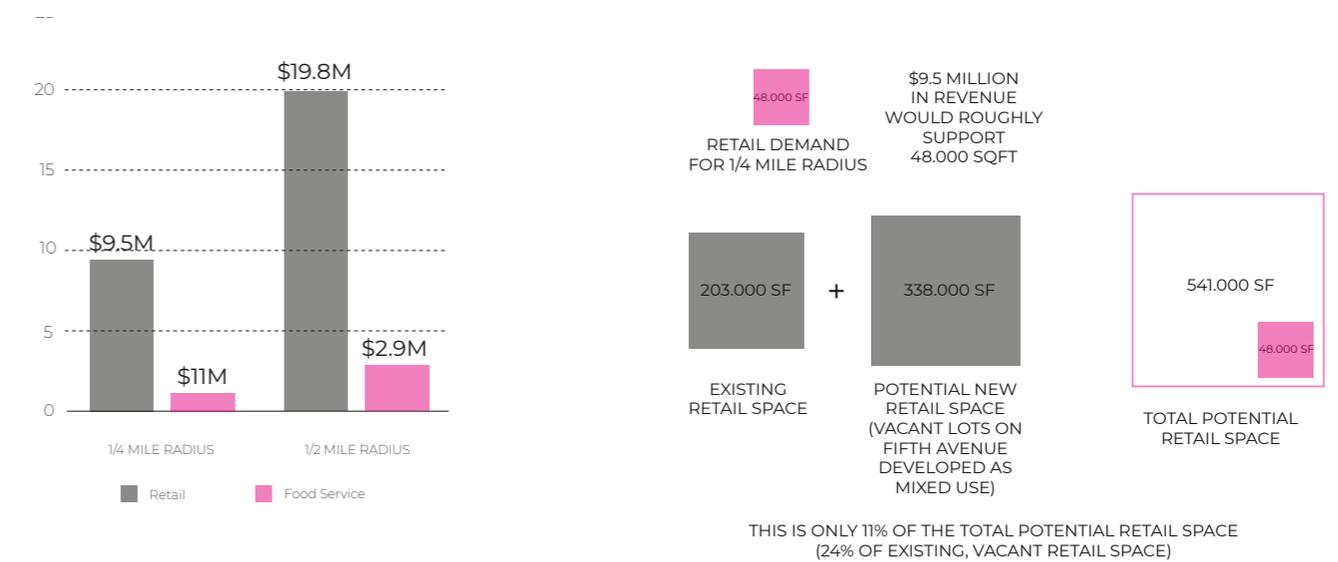
Fonte: pittsburghpa.gov

tivamente 19,8 milioni di dollari di domanda insoddisfatta e 2,9 milioni di dollari in servizi di ristorazione. Ciò implica che nel quartiere esista un grande potenziale di vendita ancora inespresso e che attualmente non ci sia una sufficiente offerta sia in termini di vendita al dettaglio che di ristorazione, motivo per cui i consumatori si ritrovano costretti a soddisfare altrove i propri bisogni. Anche in termini di superficie commerciale, basterebbe incrementare lo spazio commerciale esistente solamente del 20% in più per giungere al soddisfacimento della domanda nel raggio di 1/4 di miglio, considerando che lo spazio vacante presente e quindi potenzialmente convertibile in nuova superficie commerciale all'interno del quartiere equivale già a 338.000 sqft (intorno ai 31.500 mq circa). Per colmare questa grande quantità di spazio devono essere considerati una serie di elementi, tra cui

la necessità di incrementare la densità residenziale all'interno del quartiere necessaria per stimolare la domanda a supporto delle nuove attività di vendita al dettaglio, l'introduzione di un modello che permetta di incoraggiare lo sviluppo dei proprietari locali garantendo un ritorno economico sufficientemente elevato per gli investitori e le banche, evitare l'introduzione di *category killers* che a causa dei prezzi troppo ribassati invaderebbero il mercato penalizzando i negozi locali. In aggiunta, è consigliabile lo sviluppo di spazi temporanei di vendita, come negozi *pop-up o temporary store*, e *food tracks* offrendo gli incentivi necessari per la creazione di uno scenario ideale per far sì che queste attività abbiano successo. In ultimo luogo, le attività commerciali già presenti all'interno di Uptown dovrebbero avere l'opportunità di rimettersi in gioco e di rivitalizzarsi con l'ausilio

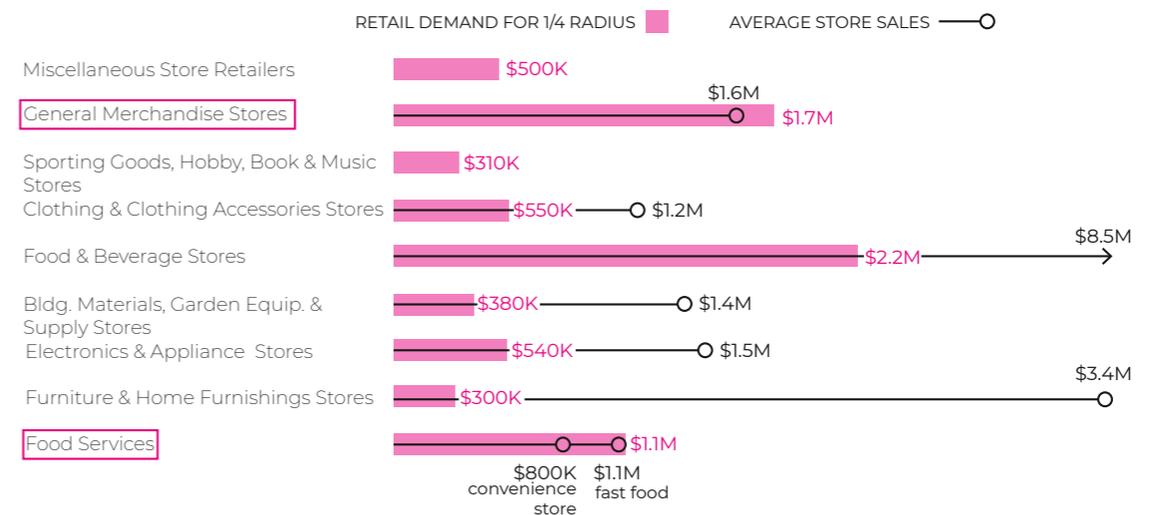
RETAIL DEMAND

confronto della domanda presente nel quartiere nei settori del retail e del food service
Fonte: www.pittsburghpa.com



RETAIL DEMAND FOR 1/4 MILE RADIUS VS AVERAGE STORE SALES

Fonte: Np analysis of ESRI retail estimates, 2015



di programmi di assistenza tecnica e finanziaria a loro disposizione per poter anch'essi trarre beneficio dai nuovi flussi generati da questo piano di

innovazione¹⁴. Il quartiere di Uptown è stato interessato inoltre dal piano di sviluppo *SmartPGH*¹⁵: quest'ultimo ha come obiettivo l'ottimizzazione della mobilità attraverso la trasformazione sia della Fifth che della Forbes Avenue in *Smart Spines* dotate di segnali stradali adattivi, nuovi punti *bike sharing* e sistemi di illuminazione stradale intelligenti per collegare efficacemente i centri sociali ed economici di Downtown e Oakland. Dal punto di vista paesaggistico, la presenza della Hillside Forest e del fiume Monongahela rendono questo quartiere peculiare. Questi elementi, come anche la presenza delle celebri *Paper Stairs*¹⁶ e della popolare *Gist Street*¹⁷, rendono l'area ricca di potenziale e di opportunità per la comunità locale. Tuttavia, l'enorme quantità di verde risulta prevalentemente spontaneo e non curato: molti lotti appaiono infatti vuoti e ineditati a causa della presenza di pendii ripidi e sono spesso ricoperti di vegetazione selvatica. Inoltre, è molto frequente la presenza di zone in cui vengono scaricati rifiuti e di oggetti o materiali inutilizzati che possono diventare dei problemi importanti per i residenti sia dal punto di vista paesaggistico che sanitario. I parchi pubblici ricoprono solamente il 2% dei 204 acri dell'intero Uptown¹⁸, che di fatto possiede meno parchi e spazi pubblici rispetto

ad altri quartieri urbani presenti a Pittsburgh. Questa si traduce in un'ulteriore opportunità per migliorare l'immagine e la qualità di vita dei cittadini. Attraverso l'attuazione dell'*E-colInnovation District*, il quartiere di Uptown si trasformerebbe in un centro di innovazione e un modello di crescita secondo i principi di equità, opportunità economiche e sostenibilità. I nuovi strumenti e le tecniche innovative introdotte verranno testate e monitorate in modo da verificare il miglioramento ambientale e dello stile di vita della comunità affinché tutti quanti possano trarne beneficio. Le istituzioni in collaborazione con i residenti continueranno a sviluppare programmi ben precisi per collegare risorse locali e regionali nel soddisfare i bisogni della comunità. Questo approccio inclusivo e diversificato incoraggerà lo sviluppo di nuove residenze, nuove attività commerciali di vendita al dettaglio, nuove imprese e nuovi posti di lavoro per i residenti. Gli investimenti strategici miglioreranno e ampliaranno lo spazio pubblico e il verde per la collettività, trasformando le strade ed ampliando la scelta di trasporti.

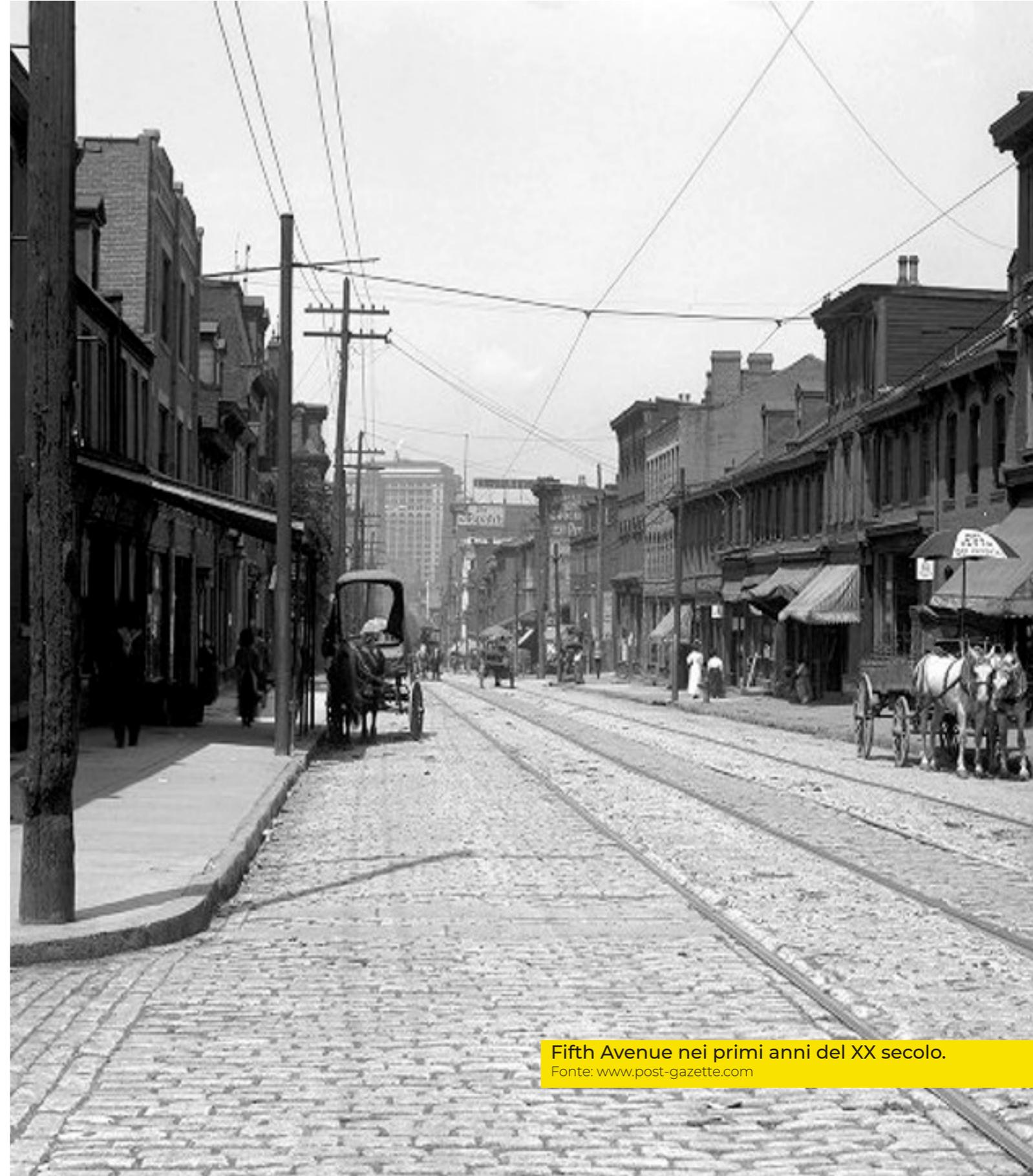
¹⁴ www.pittsburghpa.gov

¹⁵ www.smartpittsburgh.org

¹⁶ una serie di scale cittadine per collegare i diversi dislivelli derivati dalla topografia del territorio che hanno assunto un ruolo quasi "stradale" anche se esclusivamente pedonali.

¹⁷ una strada d'arte caratterizzata da numerosi dipinti e sculture creati da artisti locali.

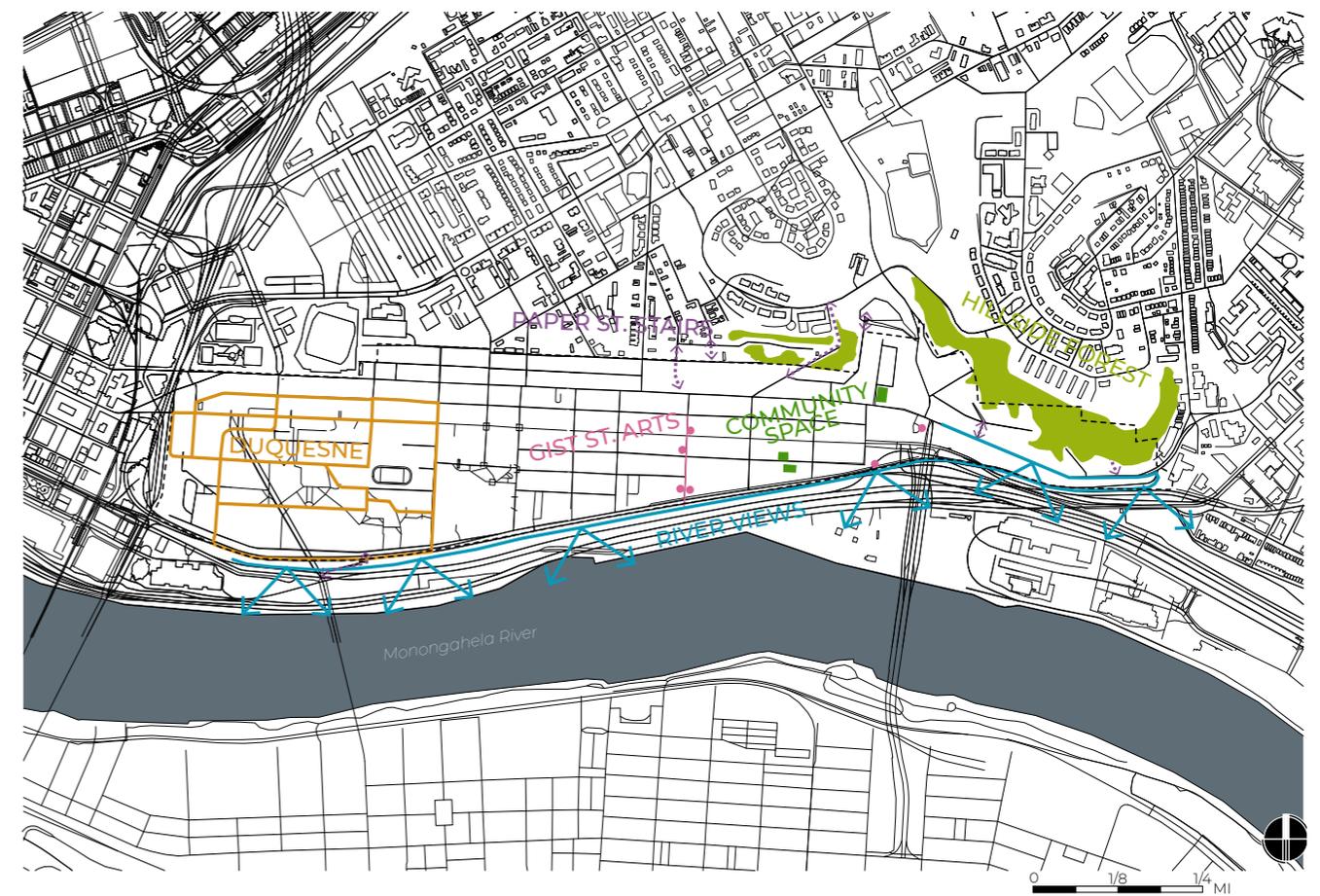
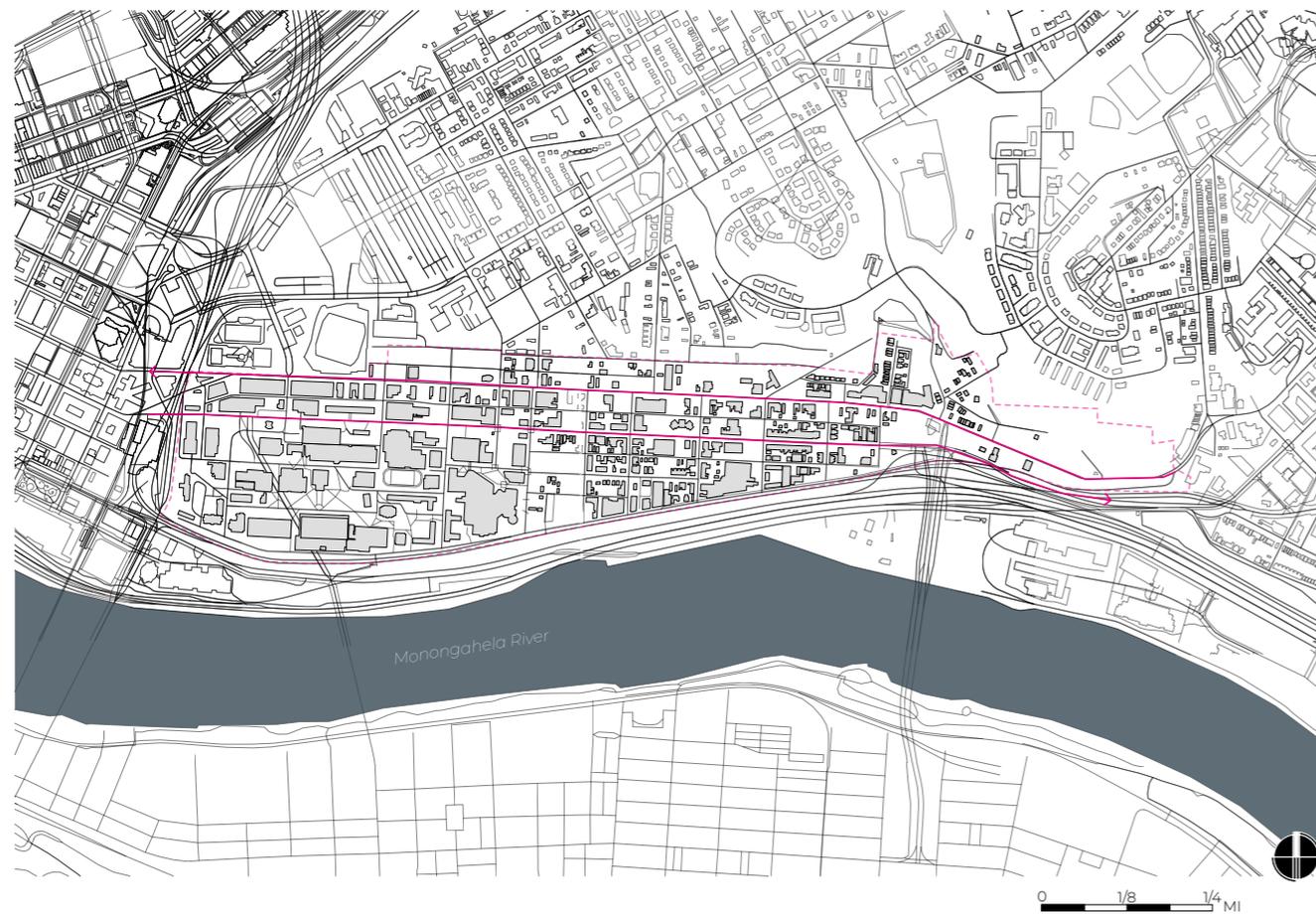
¹⁸ www.pittsburghpa.gov



Fifth Avenue nei primi anni del XX secolo.
Fonte: www.post-gazette.com

BASE CONDITION

LANDSCAPE ASSETS



13.000 veicoli che passano ogni giorno attraverso Uptown lungo Fifth e Forbes Avenue, che rappresentano circa 15.500 persone al giorno.

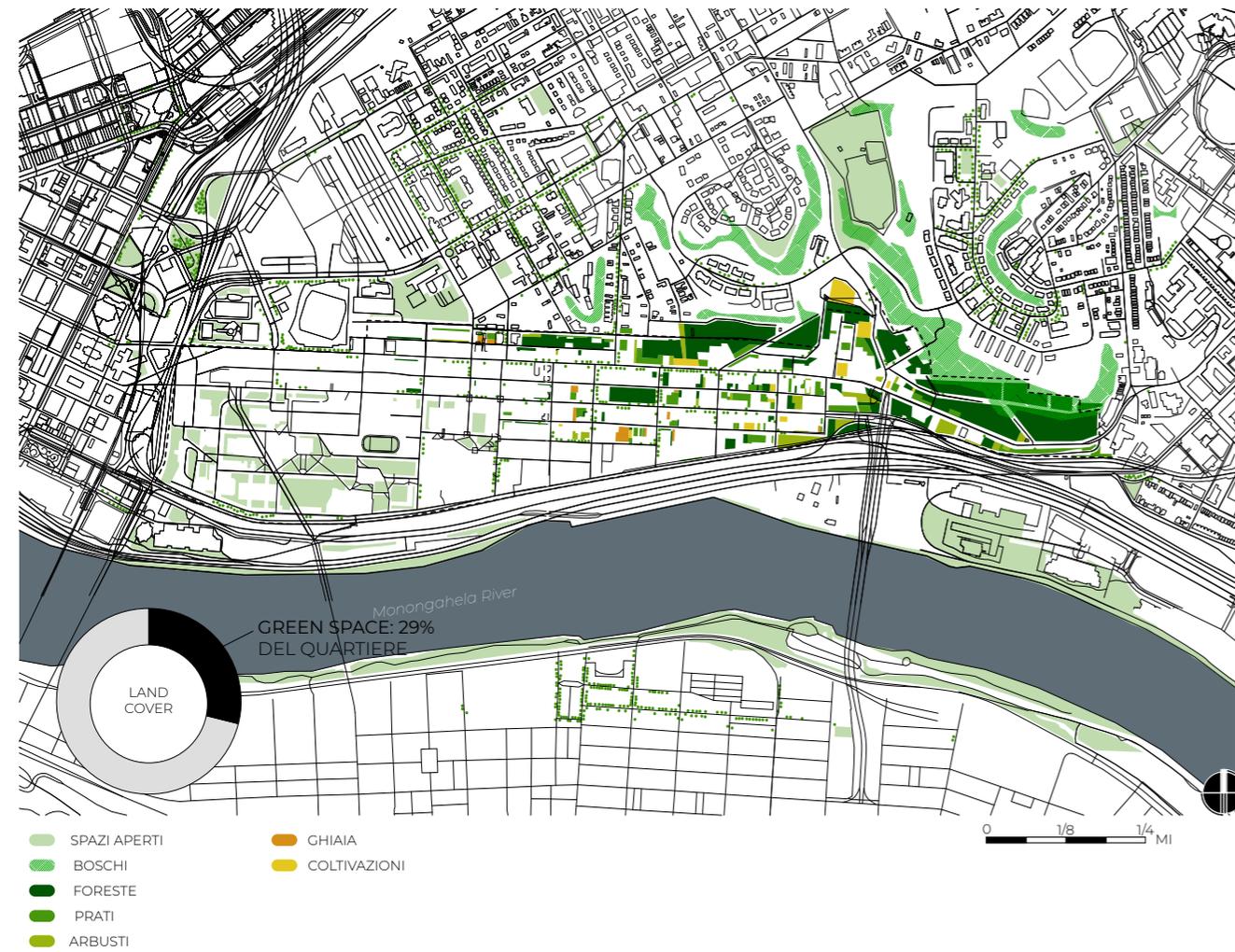
Ma queste persone potrebbero riempire solamente 112 bus al giorno.

Fonte: www.pittsburghpa.gov

Dal punto di vista paesaggistico, la presenza della Hillside Forest e del fiume Monongahela rendono questo quartiere molto singolare e di rilevante pregio paesaggistico

Questi due elementi, vengono ulteriormente valorizzati dalla presenza di numerose "Paper Stairs" (una serie di scale cittadine per collegare i diversi dislivelli derivati dalla topografia del territorio che hanno assunto un ruolo quasi "stradale" anche se esclusivamente pedonali), e della "Gist Street" (una strada d'arte caratterizzata da numerosi dipinti e sculture creati da artisti locali). Tutte queste peculiarità rendono questo quartiere ricco di opportunità per la comunità locale.

LAND COVER

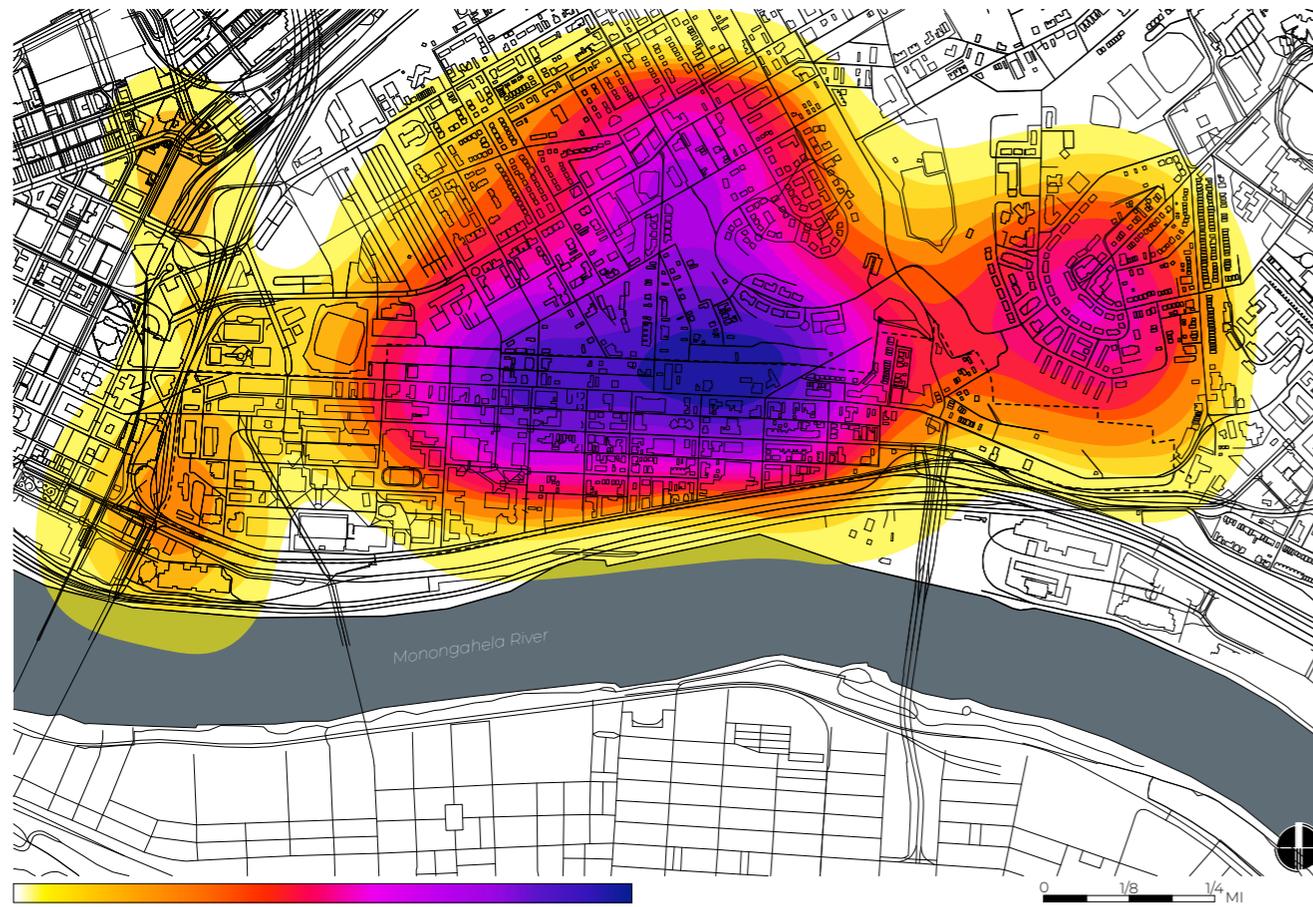


SUPERFICIE PERMEABILE

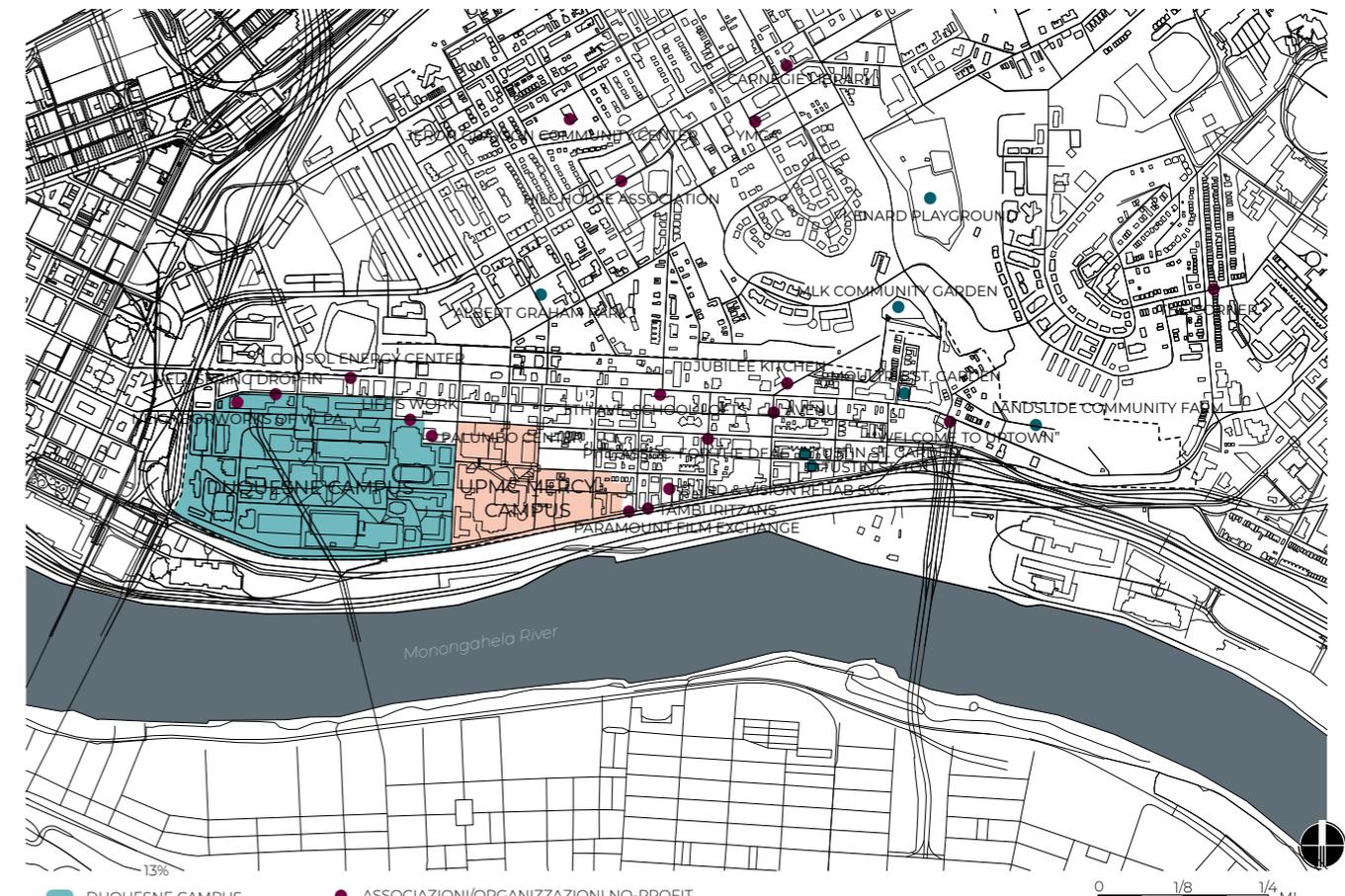


CRIMINALITÀ PRESENTE

NEIGHBORHOOD ASSETS

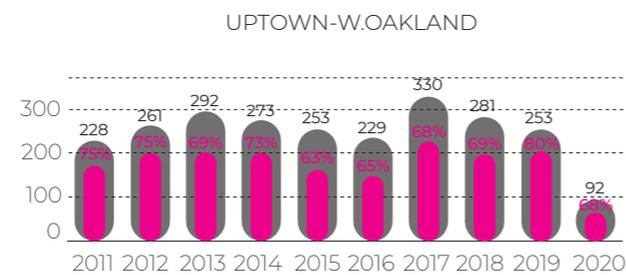
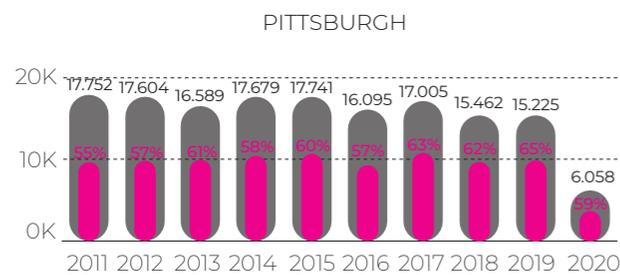


Low Risk High Risk



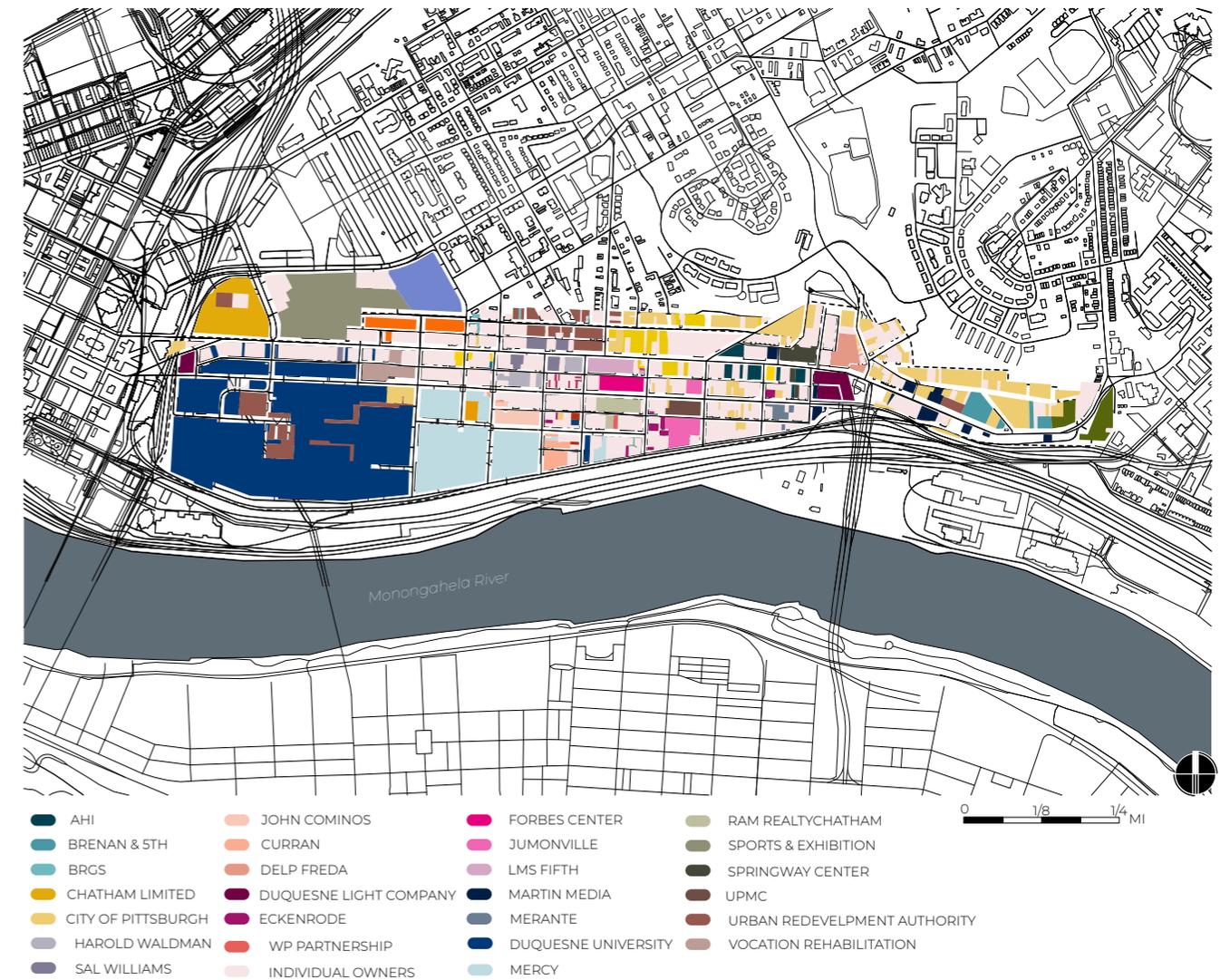
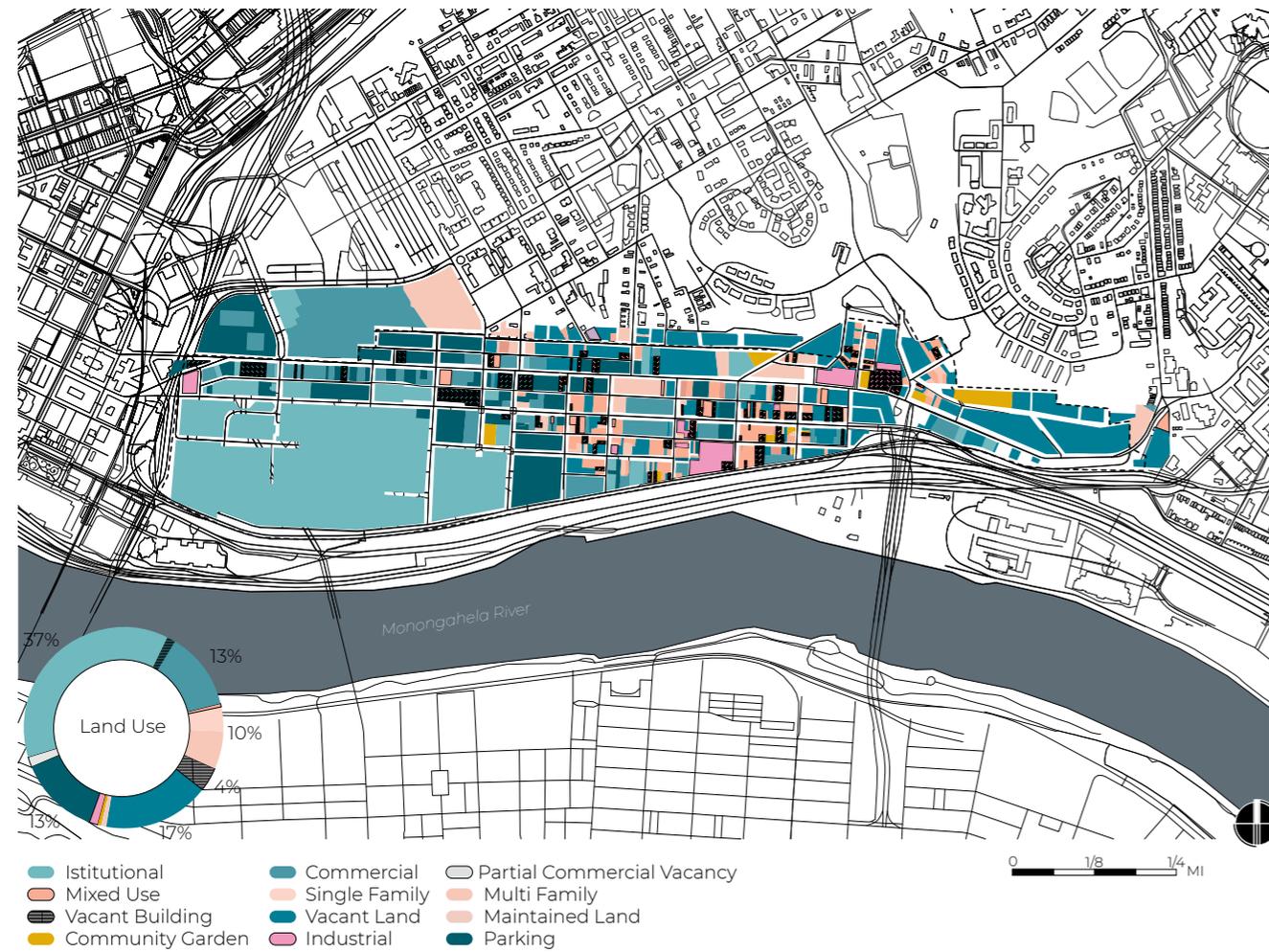
13%
 DUQUESNE CAMPUS ASSOCIAZIONI/ORGANIZZAZIONI NO-PROFIT
 UPMC MERCY CAMPUS PARCHI/SPAZI APERTI

HOW MANY OFFENSES ARE CLEARED WITH AN ARREST?
 Fonte: Crime in the City of Pittsburgh categorized for Uniform Crime Reporting (UCR), 2010 through June 2020, www.tableau.alleghenycounty.us



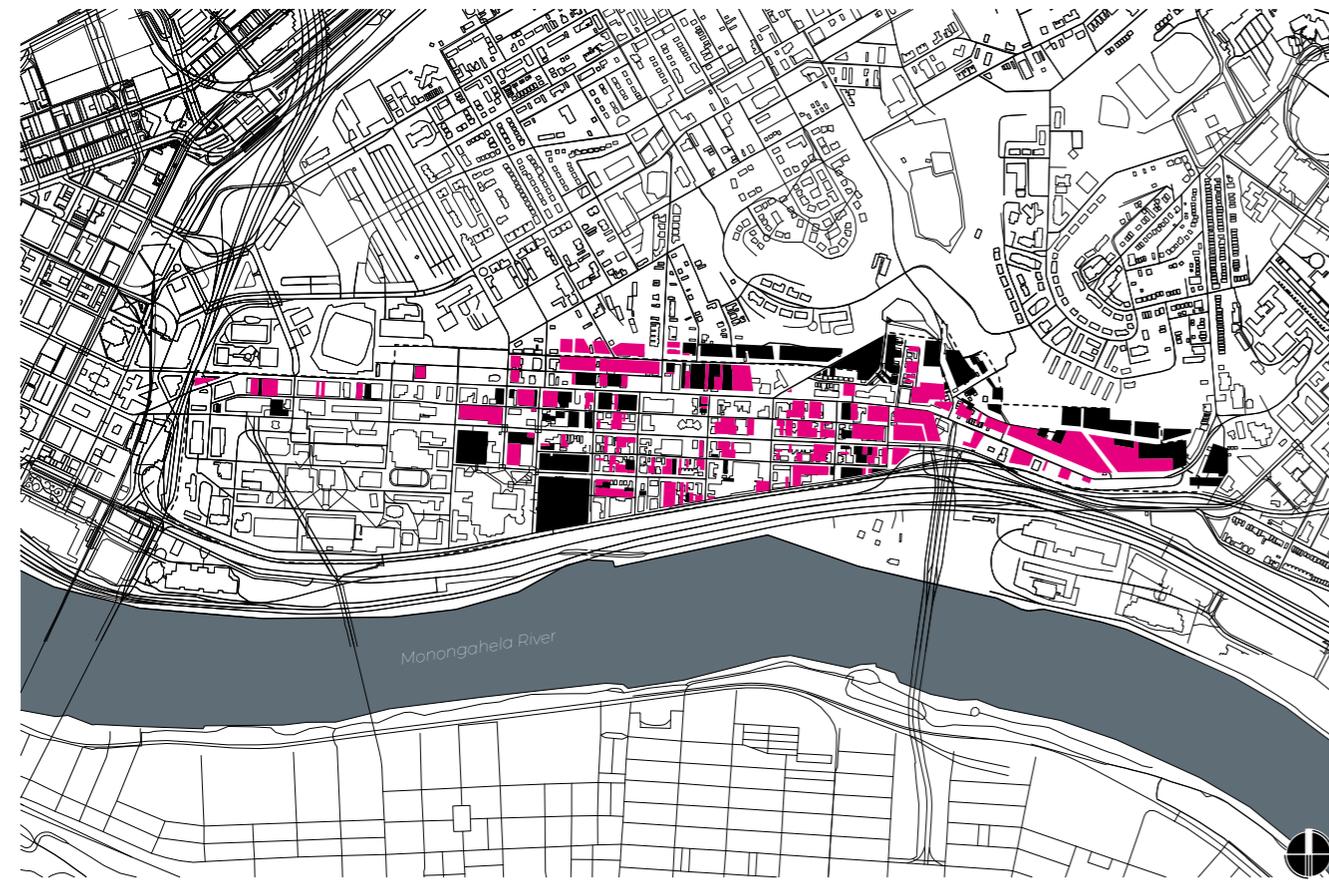
LAND USE

PROPERTY OWNERS

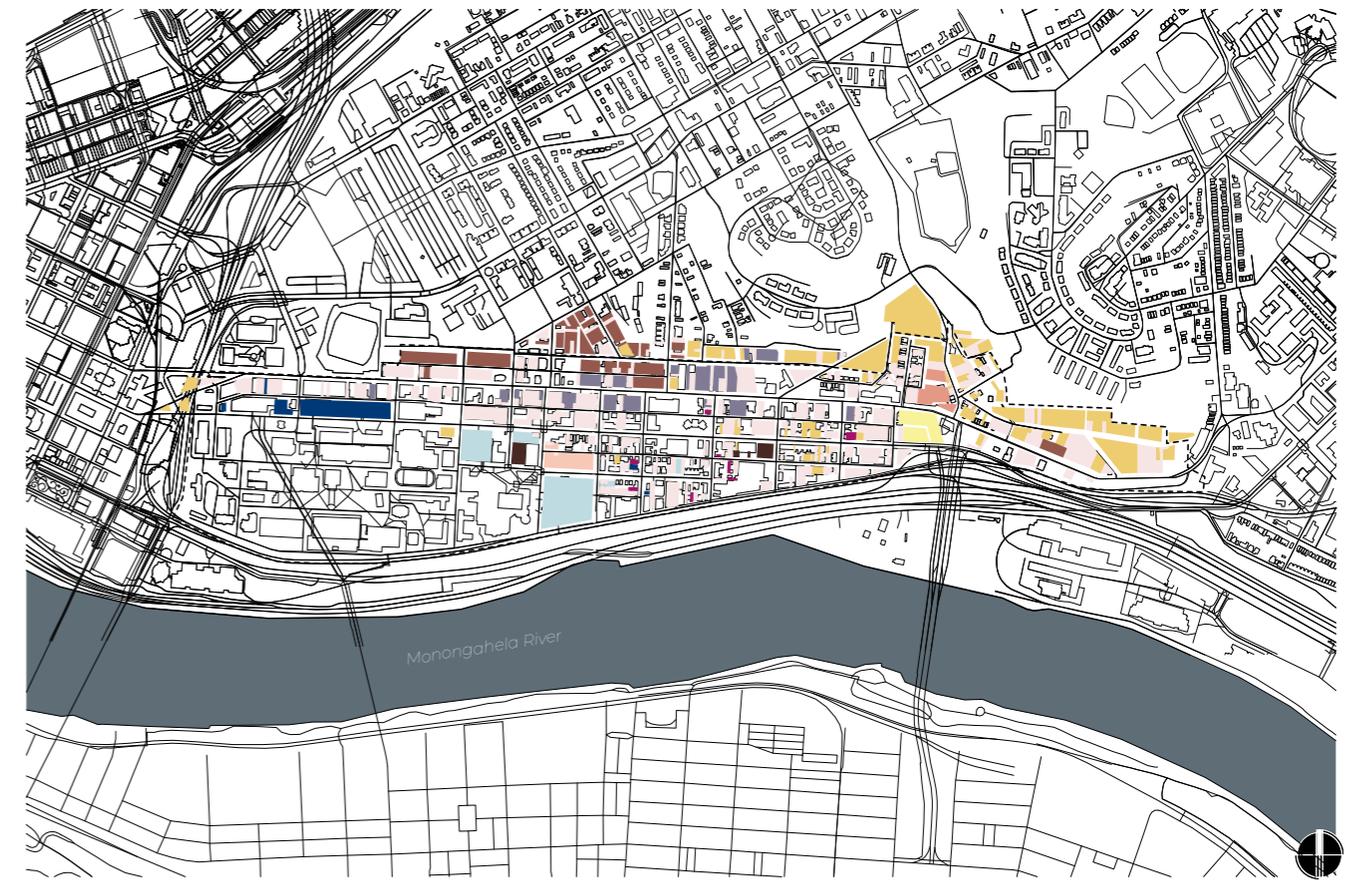


VACANT PARCELS

VACANCY + OWNERS



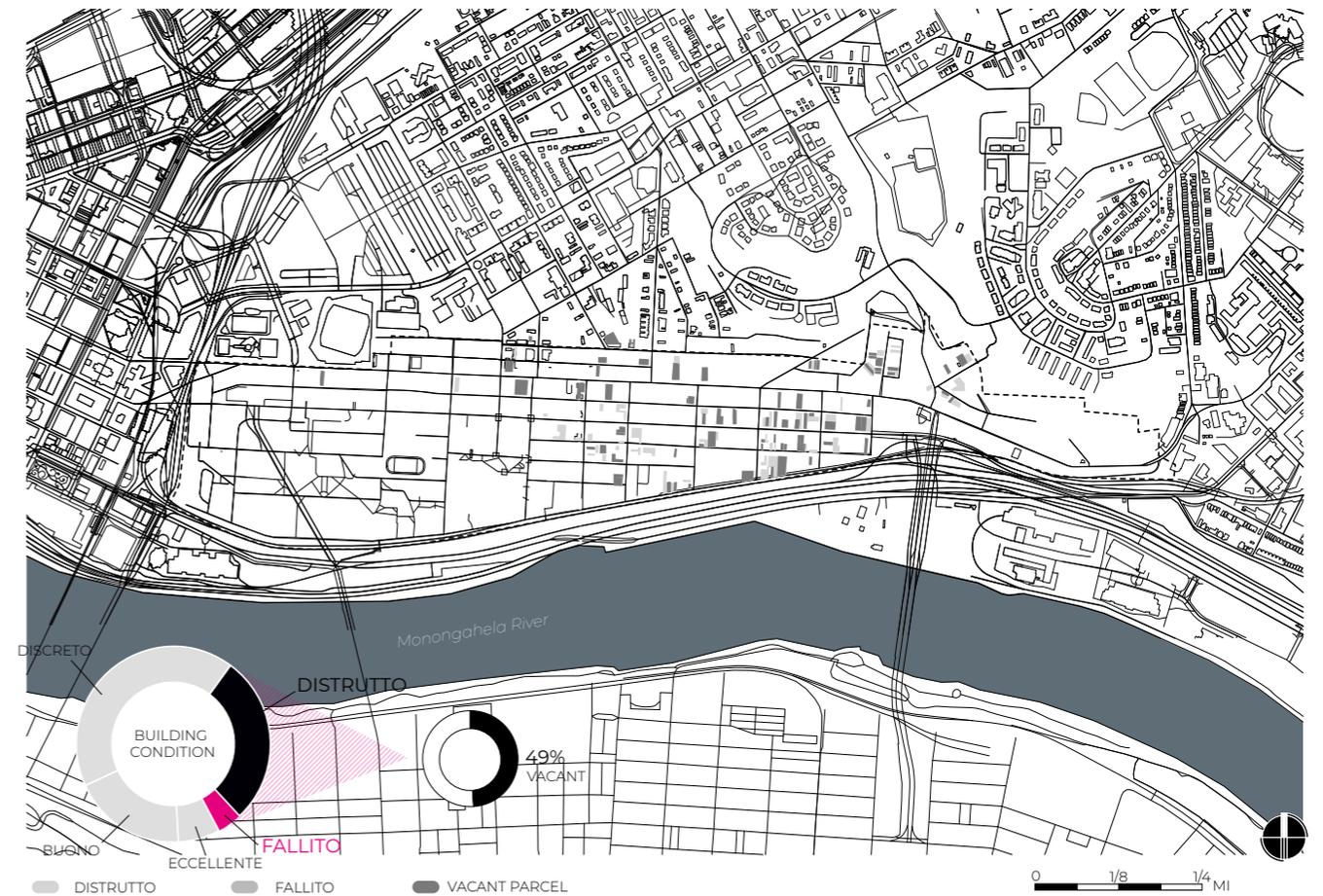
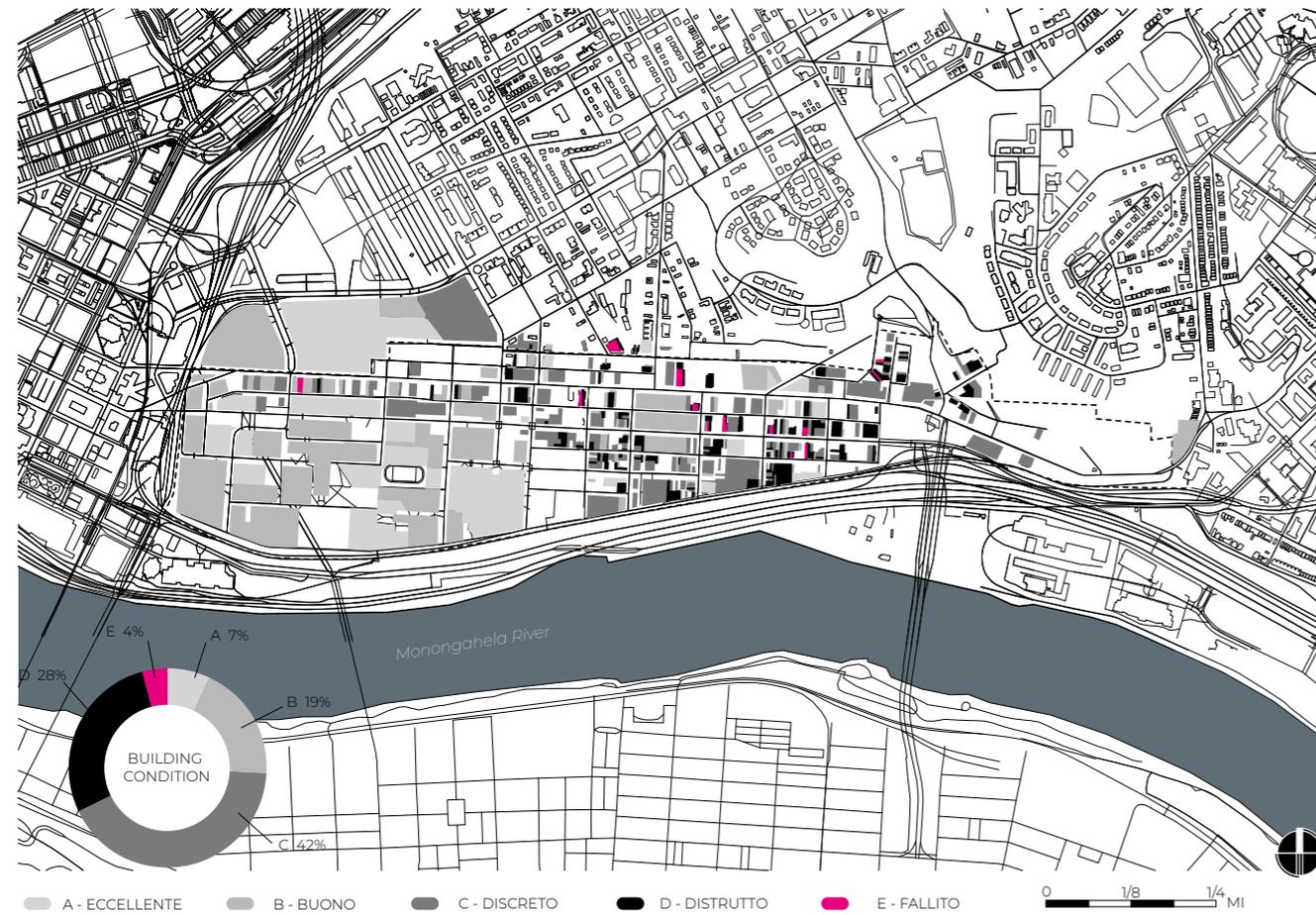
■ POTENTIAL PROPERTIES ■ VACANT / UNDER UTILIZED PROPERTIES



■ MARTIN MEDIA ■ UPMC ■ ECKENRODE
■ DUQUESNE UNIVERSITY ■ URBAN REDEVELOPMENT AUTHORITY ■ INDIVIDUAL OWNERS
■ MERCY ■ DELP FREDA ■ CITY OF PITTSBURGH
■ SAL WILLIAMS ■ JOHN COMINOS ■ DUQUESNE LIGHT COMPANY

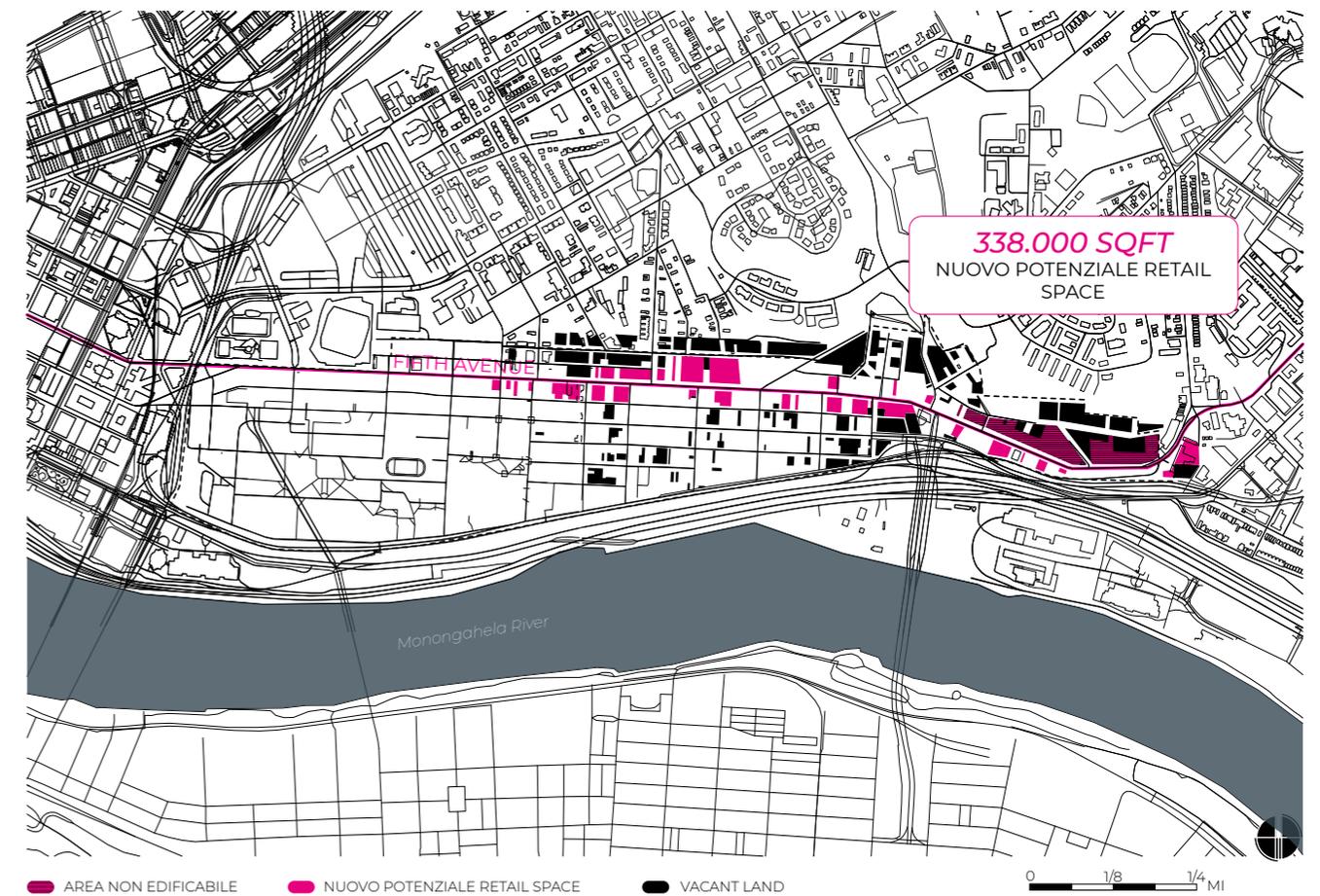
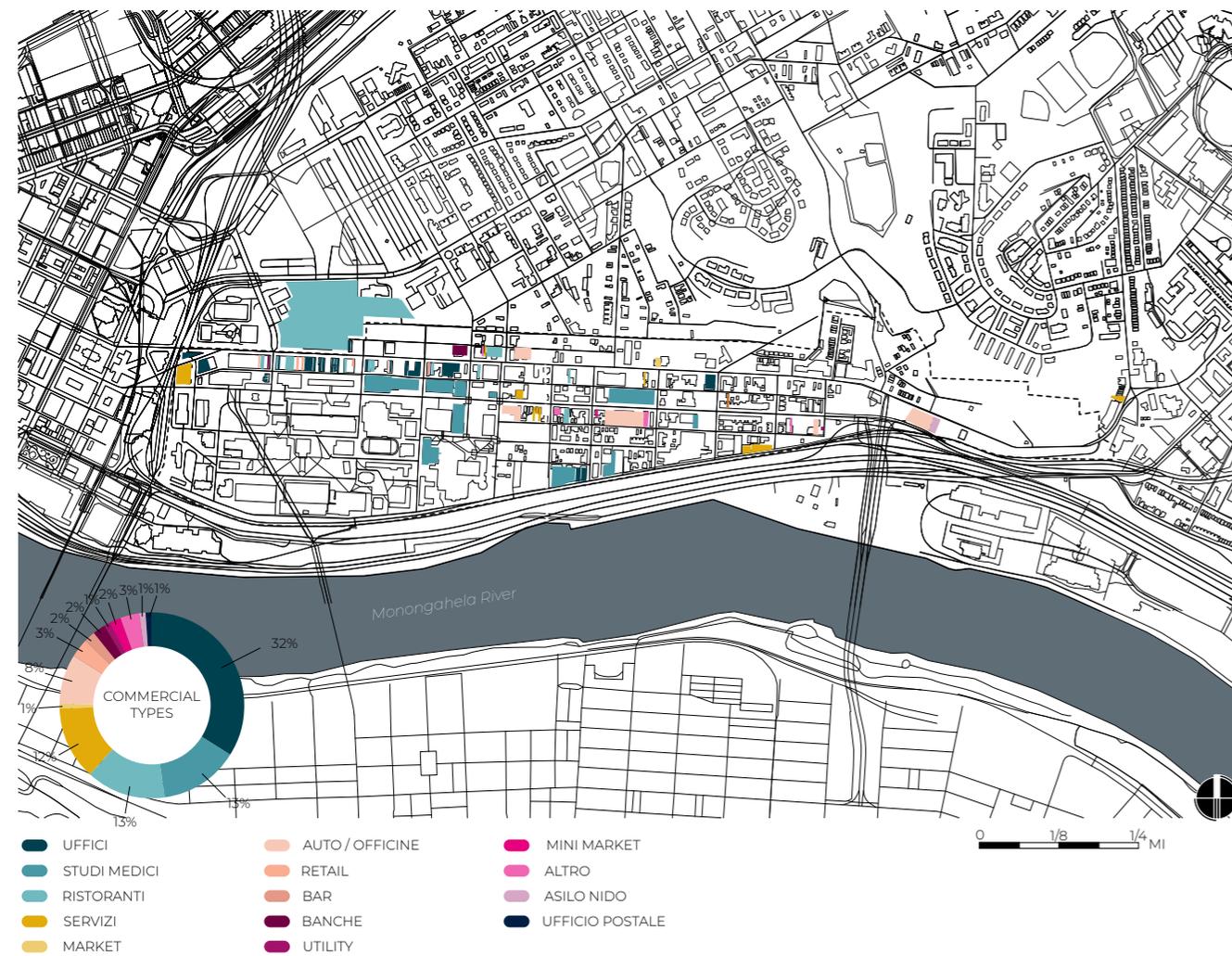
BUILDING CONDITION

POOR CONDITION



COMMERCIAL TYPES

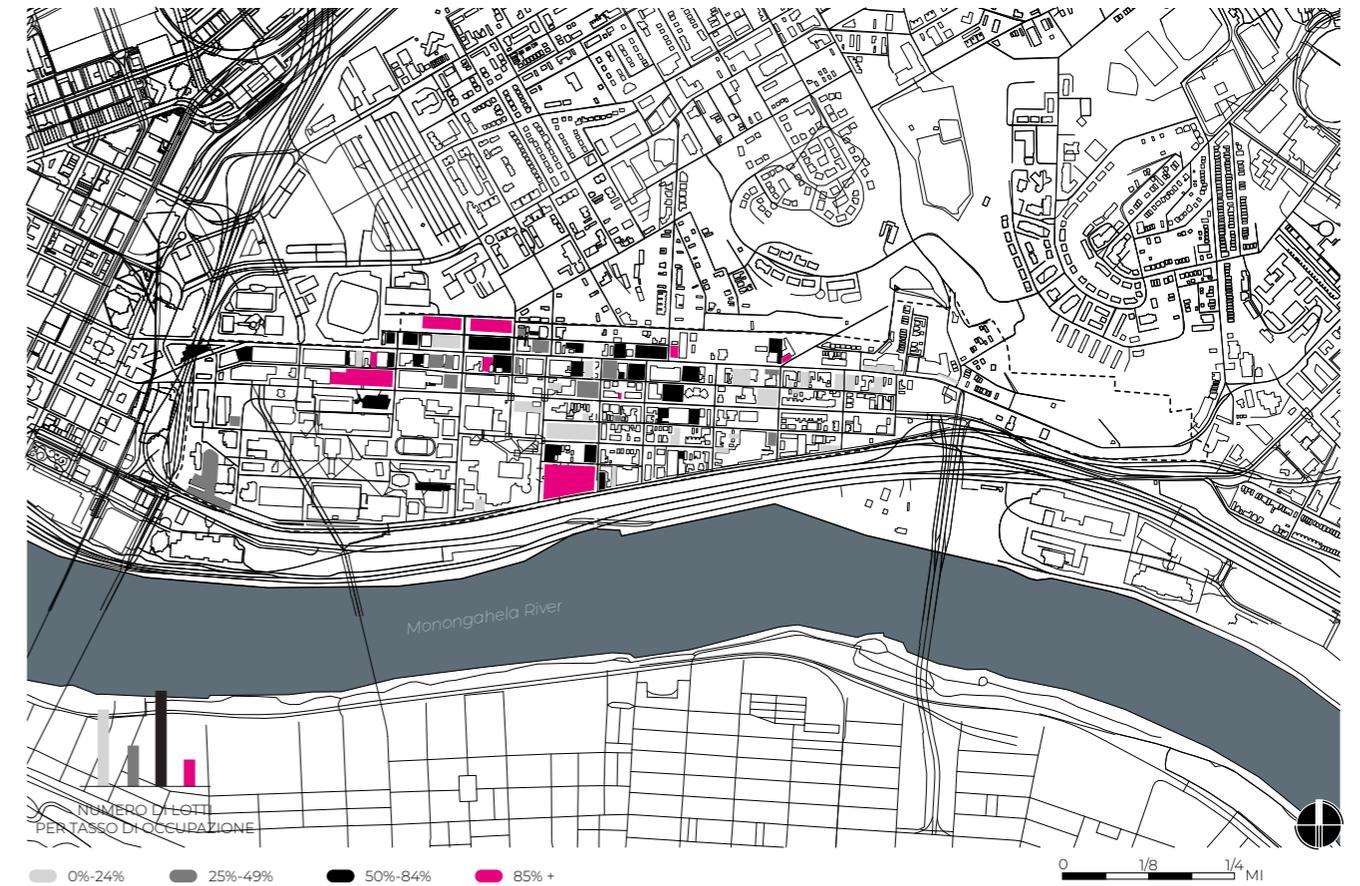
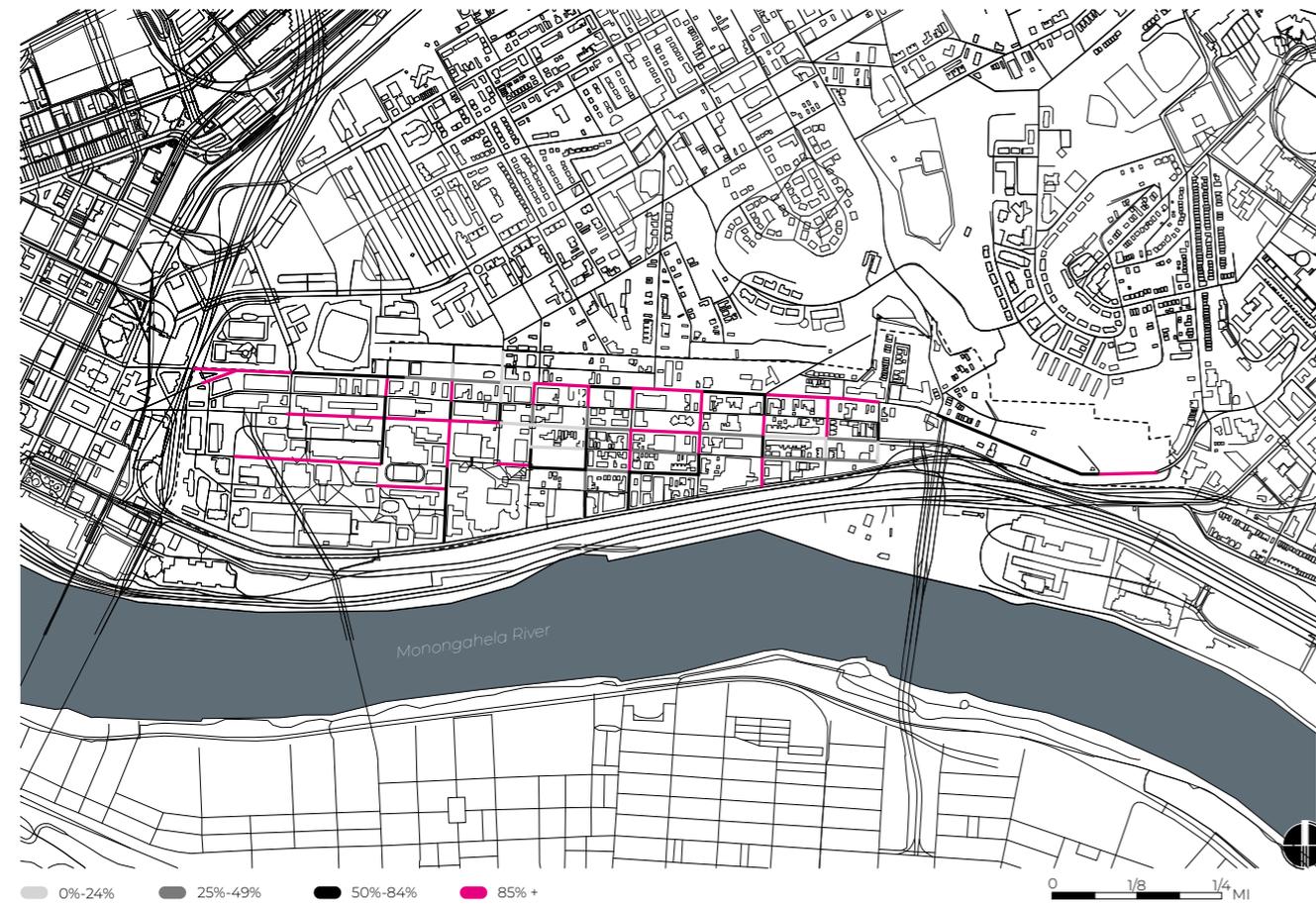
AVAILABLE LOTS FOR RETAIL



Dalle analisi realizzate precedentemente ci è stato possibile individuare quali fossero le aree non edificabili, le vacant land e le aree sottoutilizzate a destinazione commerciale: riteniamo che queste ultime possano essere considerate per potenziare lo sviluppo commerciale del quartiere, inserendo nuovi servizi che ad oggi risultano quasi totalmente assenti. Vista l'elevata presenza di questi spazi "potenzialmente riutilizzabili" lungo la Fifth Avenue, riteniamo che tale via possa essere proprio il punto in cui intervenire con un progetto di Urban Retail lungo una mainstreet.

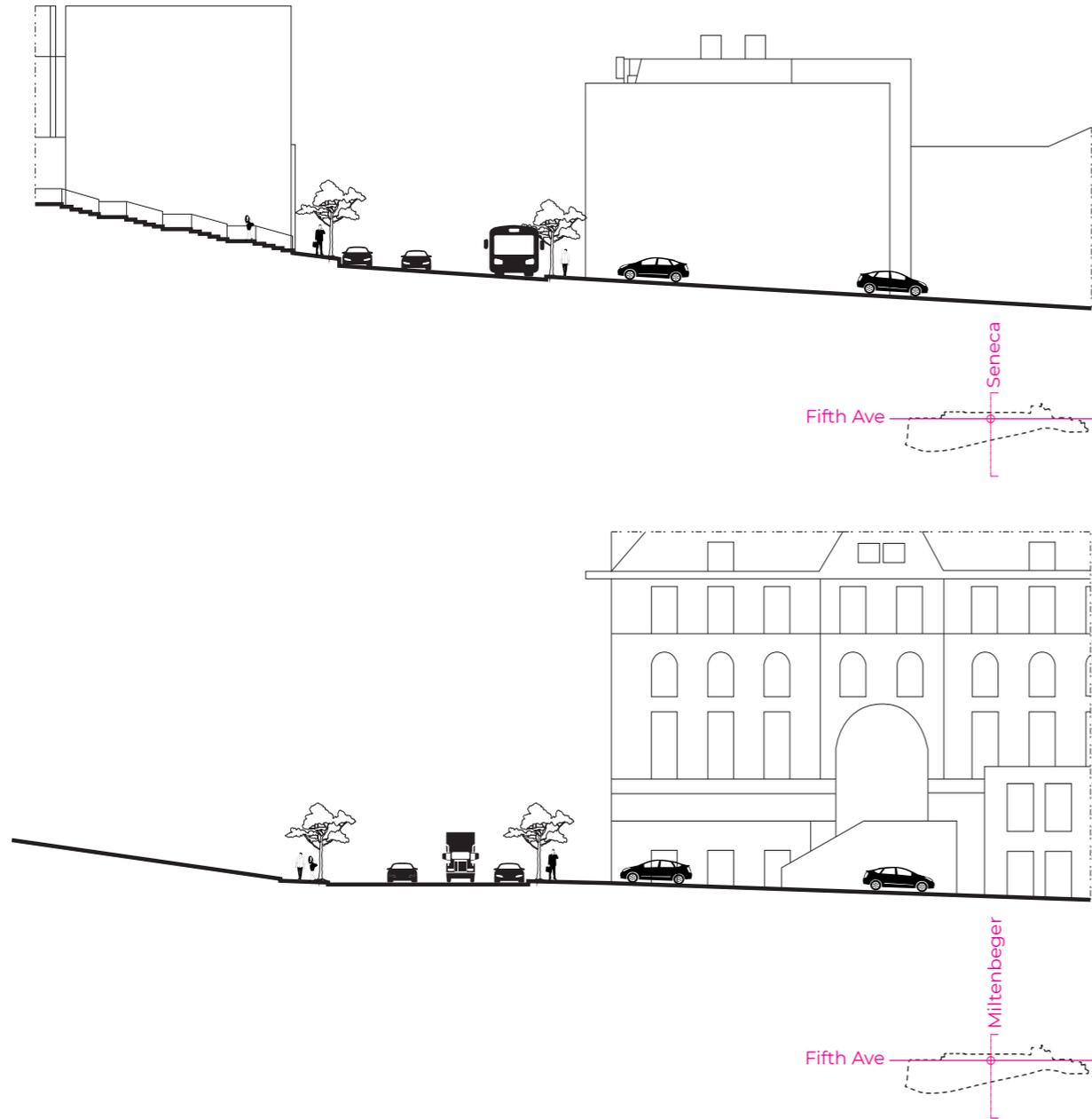
ON STREET PARKING OCCUPANCY

OFF STREET PARKING OCCUPANCY

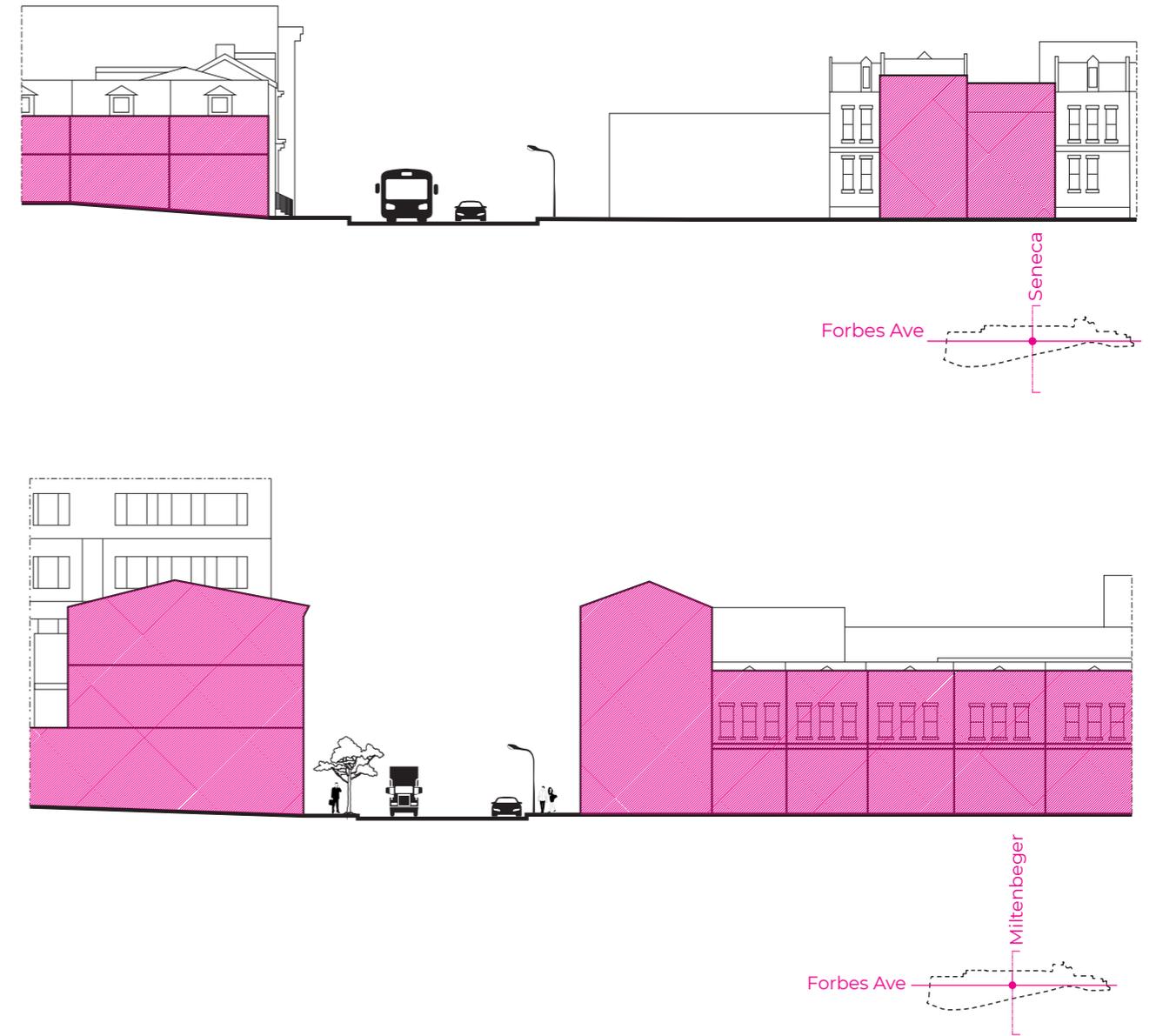


Durante l'inizio del secolo scorso molti degli edifici presenti nei lotti vuoti evidenziati in mappa vennero demoliti per far spazio a nuove costruzioni; queste non vennero realizzate e i lotti rimasero incostruiti fino ad oggi, diventando dei semplici parcheggi. In questo contesto di bassa densità vorremmo intervenire andando a colmare parte di questi lotti per dargli una nuova funzione riqualificandoli.

SEZIONI STRADALI ESISTENTI - FIFTH AVENUE

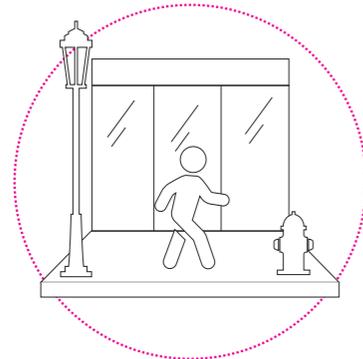


SEZIONI STRADALI ESISTENTI - FORBES AVENUE



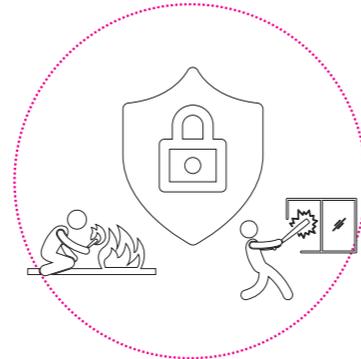
CATEGORIE DI INTERVENTO

Rielaborazione dei dati emersi dalle analisi e dalle attività realizzate dal piano Ecoinnovation District. Su questo elaborato sono presenti i temi più rilevanti sul quale intervenire secondo le preferenze emerse dai questionari compilati dai residenti presenti nel quartiere. Fonte: www.pittsburghpa.gov



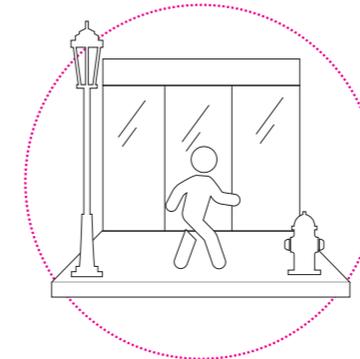
WALKABILITY

Pedonabilità, accessibilità economica degli alloggi e ubicazione sono le cose che piacciono di più ai residenti della comunità.



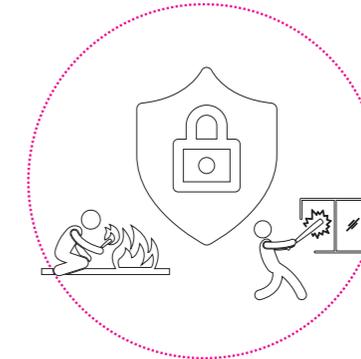
SAFETY

La sicurezza rimane una delle principali preoccupazioni per i residenti, per gli affari e per i dipendenti.



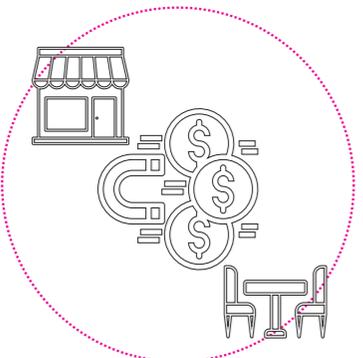
WALKABILITY

Pedonabilità, accessibilità economica degli alloggi e ubicazione sono le cose che piacciono di più ai residenti della comunità.



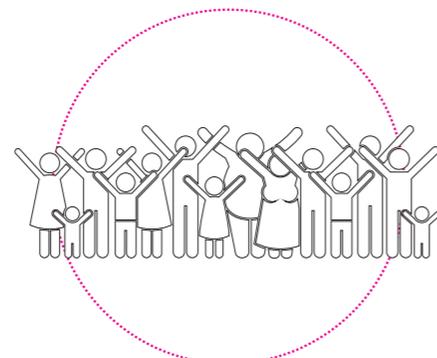
SAFETY

La sicurezza rimane una delle principali preoccupazioni per i residenti, per gli affari e per i dipendenti.



MORE ATTRACTIVE

La presenza di negozi e posti in cui mangiare è limitata nel quartiere e la comunità desidererebbe un incremento di queste attività in modo da stimolare la rinascita di Uptown offrendo nuove attrattive e cose da fare nel tempo libero.



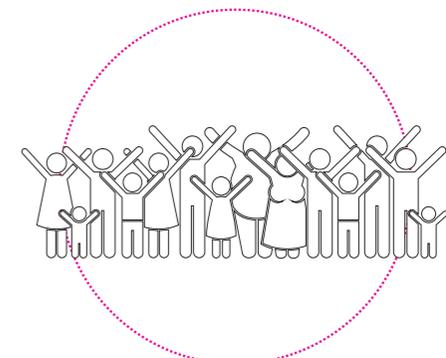
COMMUNITY

I residenti credono che rafforzando il carattere locale della comunità, la grinta, la creatività e la diversità di questo quartiere si possa sperare in un domani in cui "accessibile", "diversificato", "verde", "divertimento" e "arte" siano i termini chiave con cui descrivere Uptown.



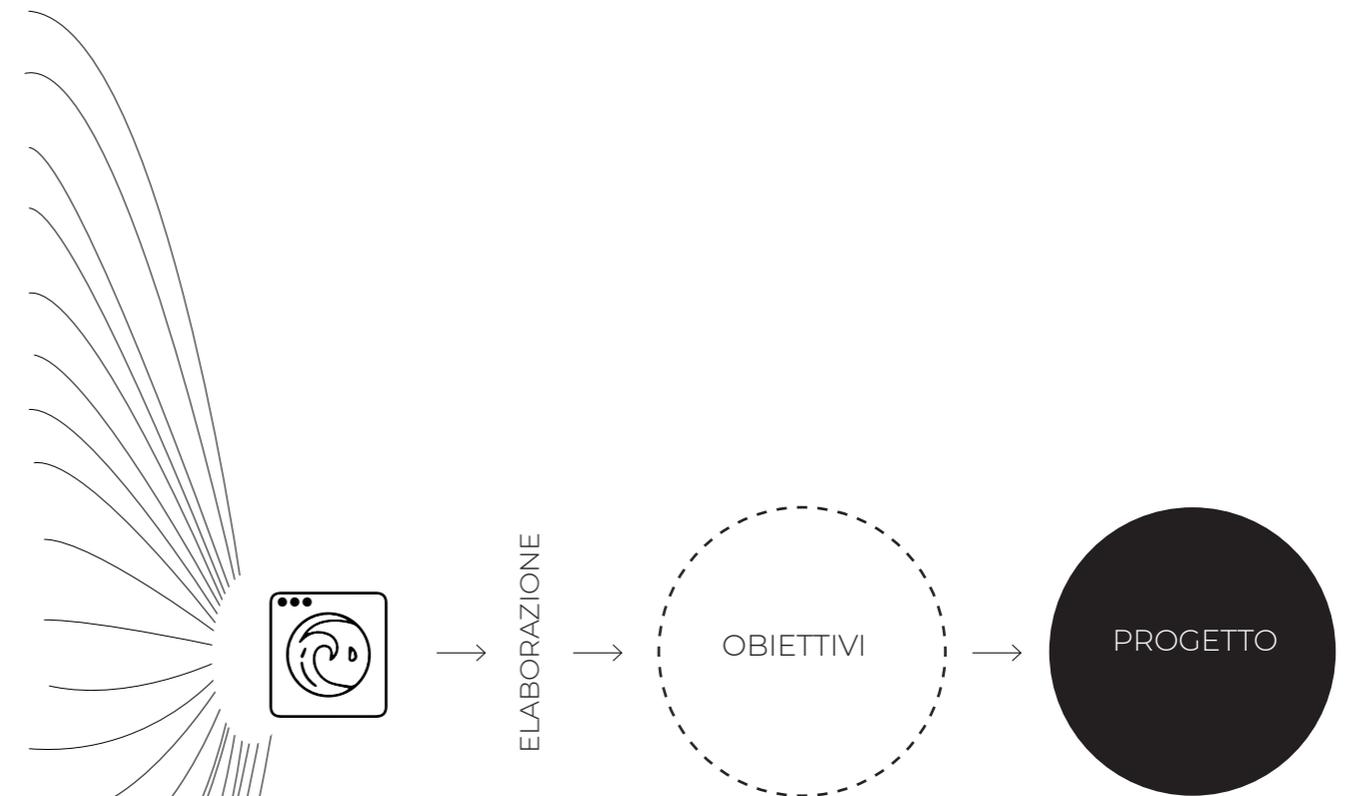
MORE ATTRACTIVE

La presenza di negozi e posti in cui mangiare è limitata nel quartiere e la comunità desidererebbe un incremento di queste attività in modo da stimolare la rinascita di Uptown offrendo nuove attrattive e cose da fare nel tempo libero.



COMMUNITY

I residenti credono che rafforzando il carattere locale della comunità, la grinta, la creatività e la diversità di questo quartiere si possa sperare in un domani in cui "accessibile", "diversificato", "verde", "divertimento" e "arte" siano i termini chiave con cui descrivere Uptown.



Le problematiche emerse nelle interviste sono state molto stimolanti e hanno permesso di mettere a fuoco quali interventi nel contesto locale possano soddisfare realmente le esigenze della comunità. Proprio per questo all'interno del progetto parte di queste sono state affrontate cercando di porre la massima attenzione nel rispettarle il più fedelmente possibile.

Fonte: www.pittsburghpa.gov



5.0 Introduzione al progetto

I cenni storici, l'inquadramento territoriale, le numerose analisi urbane effettuate ci hanno permesso di comprendere quali siano le reali problematiche ma soprattutto le necessità del quartiere di Uptown e della comunità insita al suo interno. Come detto, l'area possiede una potenzialità molto elevata oltre ad essere particolarmente predisposta al cambiamento e alla sua rivitalizzazione, motivi per cui riteniamo sia sufficientemente adatta per accogliere nuovi formati di vendita in un progetto di *Urban Retail*. La nostra intenzione è volutamente quella di inserirci in un contesto ricco di stimoli, di collegamenti e di nuovi piani di sviluppo che lo trasformeranno in un distretto tecnologico, intelligente, innovativo e adattabile alle esigenze del cittadino, ma soprattutto mutabile nel corso del tempo parallelamente al cambiamento della società in maniera sinergica. Gli obiettivi che si pone il nostro intervento sono dettati in primo luogo proprio dai bisogni dei cittadini, in quanto principali fruitori dell'area, oltre al miglioramento complessivo dell'immagine del quartiere stesso per attrarre nuovi visitatori e consumatori al suo interno. Il miglioramento dell'accessibilità e della permeabilità del quartiere, seguito dalla trasformazione dei due principali assi stradali quali la Fifth e la Forbes Ave in *Complete Street*, l'integrazione di piste ciclabili e punti *Bike Sharing*, unita alla riqualificazione di marciapiedi, di lotti abbandonati o dismessi, con la creazione di spazi pubblici e di parchi e verde urbano oltre a punti di interesse culturale e sociale con il coinvolgimento della comunità, delle istitu-

zioni, delle organizzazioni e dei principali poli culturali e innovativi sono solamente alcuni delle finalità del progetto. Il punto cruciale di questo intervento sarà quello di introdurre nuove attività commerciali utilizzando i nuovi formati di vendita al dettaglio precedentemente esaminati nel capitolo 3 lungo queste rinnovate *main street* attraverso diverse tipologie di intervento, quali: la nuova costruzione di edifici su più livelli per il completamento del fronte strada in tutti quei lotti che attualmente risultano vacanti e vuoti lungo la Fifth Avenue; il riutilizzo di gran parte degli edifici esistenti presenti sul fronte strada che possiedono una valenza storica in modo da mantenere l'identità locale per i cittadini; in ultimo, la progettazione di spazi pubblici e di spazi comuni pedonali e ciclabili a favore di una mobilità lenta e sostenibile all'interno di questi nuovi distretti commerciali. Parallelamente all'introduzione di nuove attività commerciali, le quali verranno collocate principalmente al piano terra e al piano primo negli edifici di nuova costruzione e all'interno degli edifici preesistenti inutilizzati, verranno incluse destinazioni d'uso complementari che permetteranno al progetto di soddisfare diversi bisogni della comunità. Appartamenti, *cohousing*, uffici, spazi per il *coworking*, sale polifunzionali e spazi ricreativi saranno inseriti nei piani superiori di queste nuove strutture ottenendo così un mix funzionale in un progetto complessivo di rigenerazione urbana improntato sullo sviluppo del settore commerciale.

STACKT MARKET | TORONTO | CANADA



Questo intervento urbano consiste in un mercato rivoluzionario dotato di spazi culturali e progettato da LGA Architectural Partners nel 2019 a Toronto.

Il sito è caratterizzato da due blocchi di dimensioni di 2,4 acri e l'intervento ha previsto la realizzazione del più grande mercato di container marittimi del Canada.

Questo è dotato di *anchor stores* e *pop-up stores* venditori di cibo e bevande e un birrificio artigianale in loco, comprende anche un centro comunitario, numerosi spazi aperti e percorsi pedonali che permettono la programmazione e lo svolgimento degli eventi comunitari.

L'area è circondata da nuovi sviluppi residenziali, un asilo nido, binari ferroviari, lo storico sito di Fort York e il nuovo spazio pubblico del Bentway. Il progetto è nato dall'idea di riqualificare una proprietà dormineta e degradata della città di Toronto e i container inseriti rendono omaggio alla natura industriale dell'area. La configurazione dell'intero sito può essere ripensata ed eventualmente rilevata per essere ridistribuita in un altro sito lasciato il sito indenne.

BOXPARK | DUBAI | EMIRATI ARABI UNITI



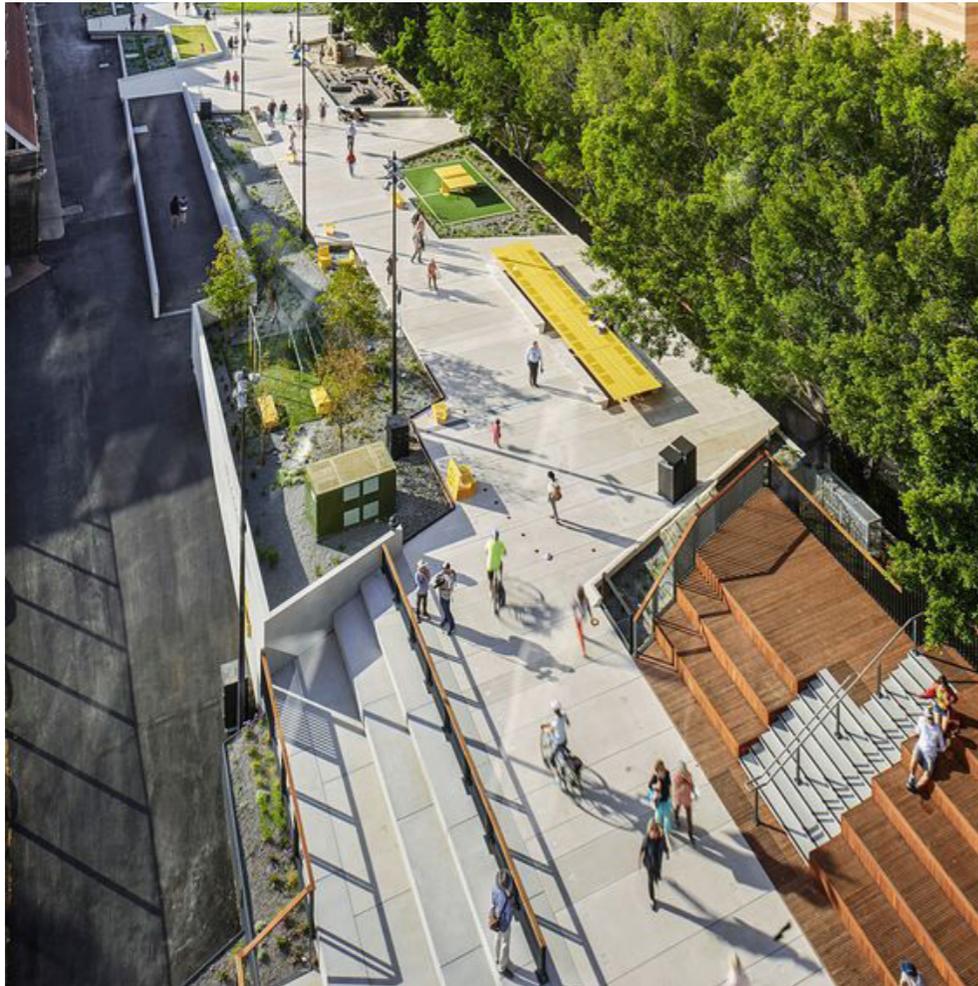
Box Park è un progetto di vendita al dettaglio che si estende per circa 1,5 km lungo la strada Al-Wasl a Dubai, negli Emirati Arabi Uniti.

L'intervento è stato sviluppato da Merase e dal team di progettazione dello Studio M. Consiste nell'utilizzo di container opportunamente isolati termicamente che ospitano i differenti punti vendita. Il container di sono stati impilati per creare negozi e ristoranti e in alcuni casi integrati con strutture prefabbricate in calcestruzzo.

Il sito, originariamente residenziale, si è trasformato in un distretto commerciale attirando una clientela giovanile.

Il progetto di illuminazione esterna, realizzato dallo studio Delta Lighting Solutions si è ispirato ai contenitori e l'atmosfera industriale dell'architettura tenendo in considerazione l'illuminazione teatrale, poiché i diversi strati di luce forniscono un'ulteriore profondità al progetto proprio come l'illuminazione realizzata per un palcoscenico.

THE GOOD LINES | SYDNEY | AUSTRALIA

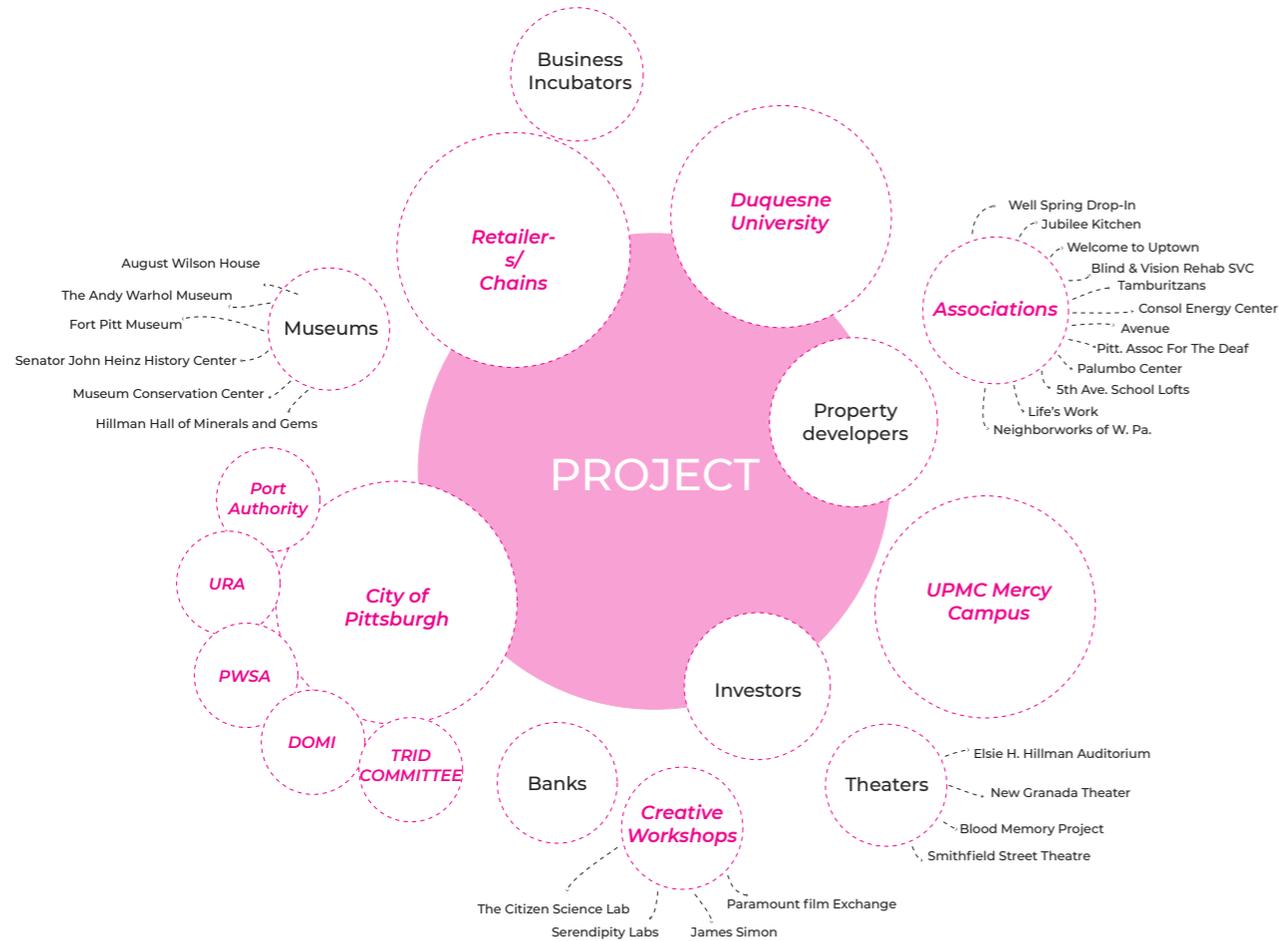


La Good Lines è una spina dorsale di collegamento realizzata per la città di Sydney, realizzata nel 2015 da Aspect Studios. L'intervento è stato realizzato su un vecchio canale utilizzato per il commercio, ovvero l'ex linea ferroviaria che è stata reinterpretata dai progettisti per contenere nuove destinazioni d'uso per un quartiere in via di sviluppo.

Questo corridoio ferroviario in disuso è diventato un vivace campus pubblico che riunisce studenti, la comunità locale e i visitatori in un unico spazio comune.

Presenza una serie di piattaforme che possono essere utilizzate per varie attività tra cui intrattenimento pubblico, ricreazione, festival e studio, collegando in questo modo le istituzioni artistiche, educative e culturali locali. La Good Lines è un esempio della potenzialità della trasformazione di spazi urbani isolati in nuovi spazi pubblici connessi che ne migliorano la vita all'interno del quartiere.

STAKEHOLDERS ANALYSIS



SWOT



CITY USERS

STUDENTI

Età: 18 - 30

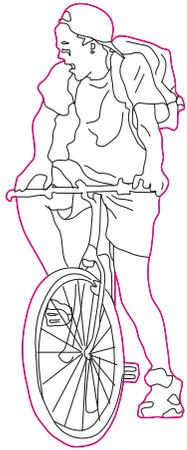
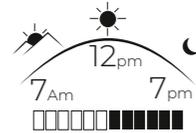
Network



Capacità di acquisto



Tempo Libero



HOMELESS

Età: 35 - 60

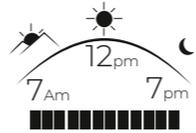
Network



Capacità di acquisto



Tempo Libero



CREATIVI

Età: 25 - 60

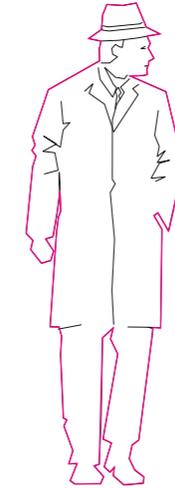
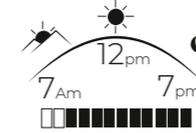
Network



Capacità di acquisto



Tempo Libero



ANZIANI

Età: Over 60

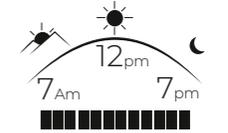
Network



Capacità di acquisto



Tempo Libero



SINGLE

Età: 25 - 60

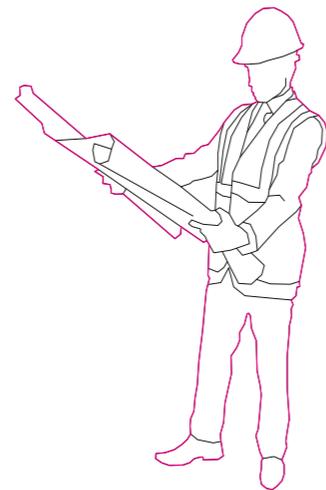
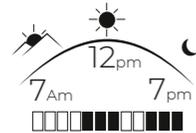
Network



Capacità di acquisto



Tempo Libero



WORKER

Età: 25 - 60

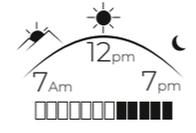
Network



Capacità di acquisto



Tempo Libero



FAMIGLIE

Età: 25 - 60

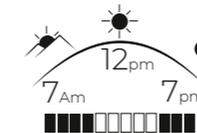
Network



Capacità di acquisto



Tempo Libero



BUSINNESS MAN

Età: 25 - 50

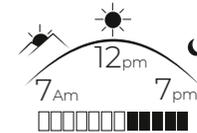
Network



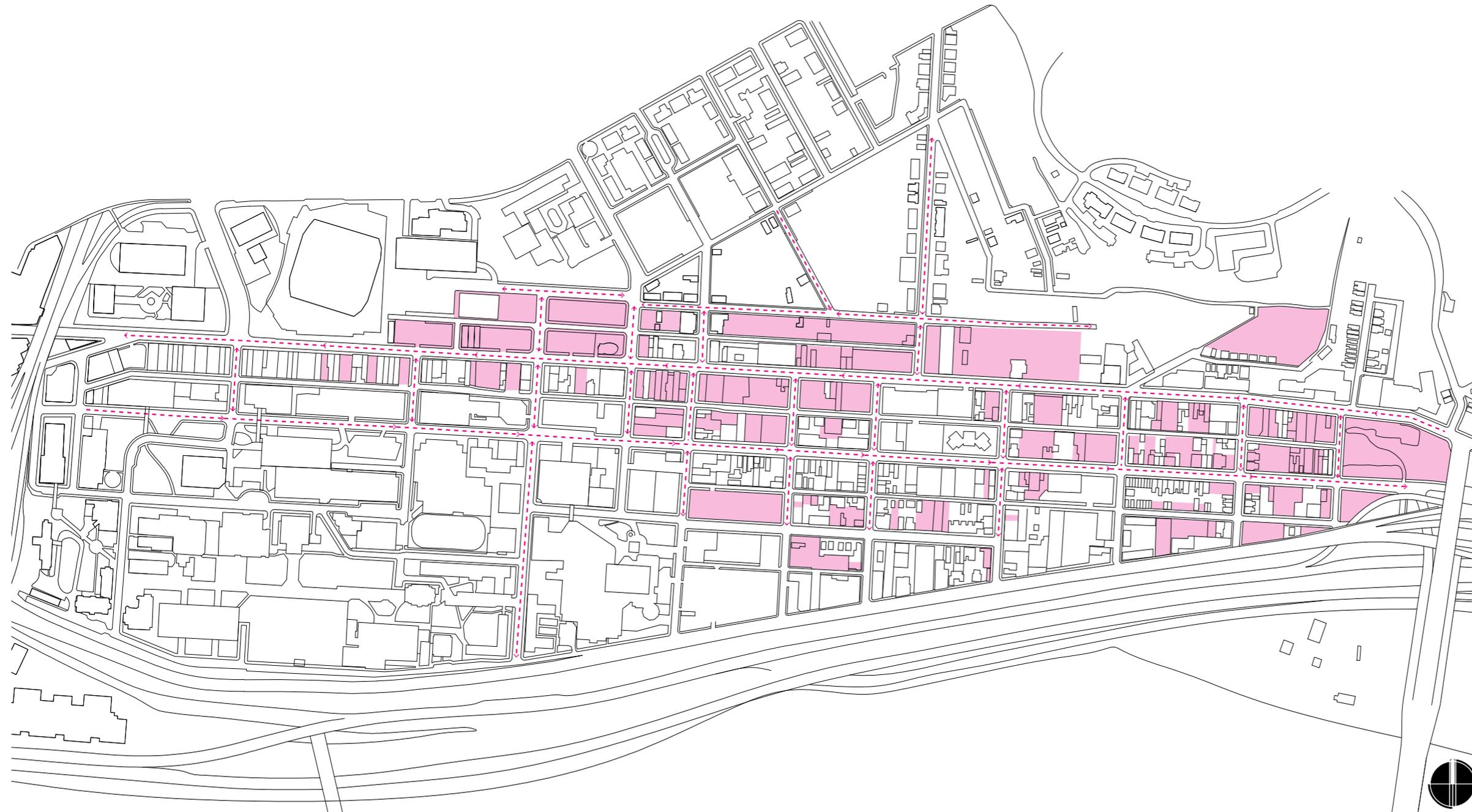
Capacità di acquisto



Tempo Libero



AREE DI INTERVENTO PREVISTE
Masterplan fuori scala



◀ Partendo dalle analisi territoriali precedentemente effettuate, abbiamo individuato le ipotetiche aree su cui potremmo intervenire con il nostro progetto. Si tratta di lotti ed edifici che attualmente risultano vacanti, abbandonati o in evidente stato di degrado. Come possiamo notare, la maggior parte di queste è collocata lungo le principali arterie stradali che attraversano il quartiere.

Successivamente abbiamo scelto di analizzare la mobilità interna al quartiere, indicando con le frecce i sensi di percorrenza delle strade presenti in modo da poter individuare con maggior facilità dove inserire le piste ciclabili e i percorsi pedonali.

LEGENDA:

- Lotti ed edifici vacanti
- Sensi di marcia

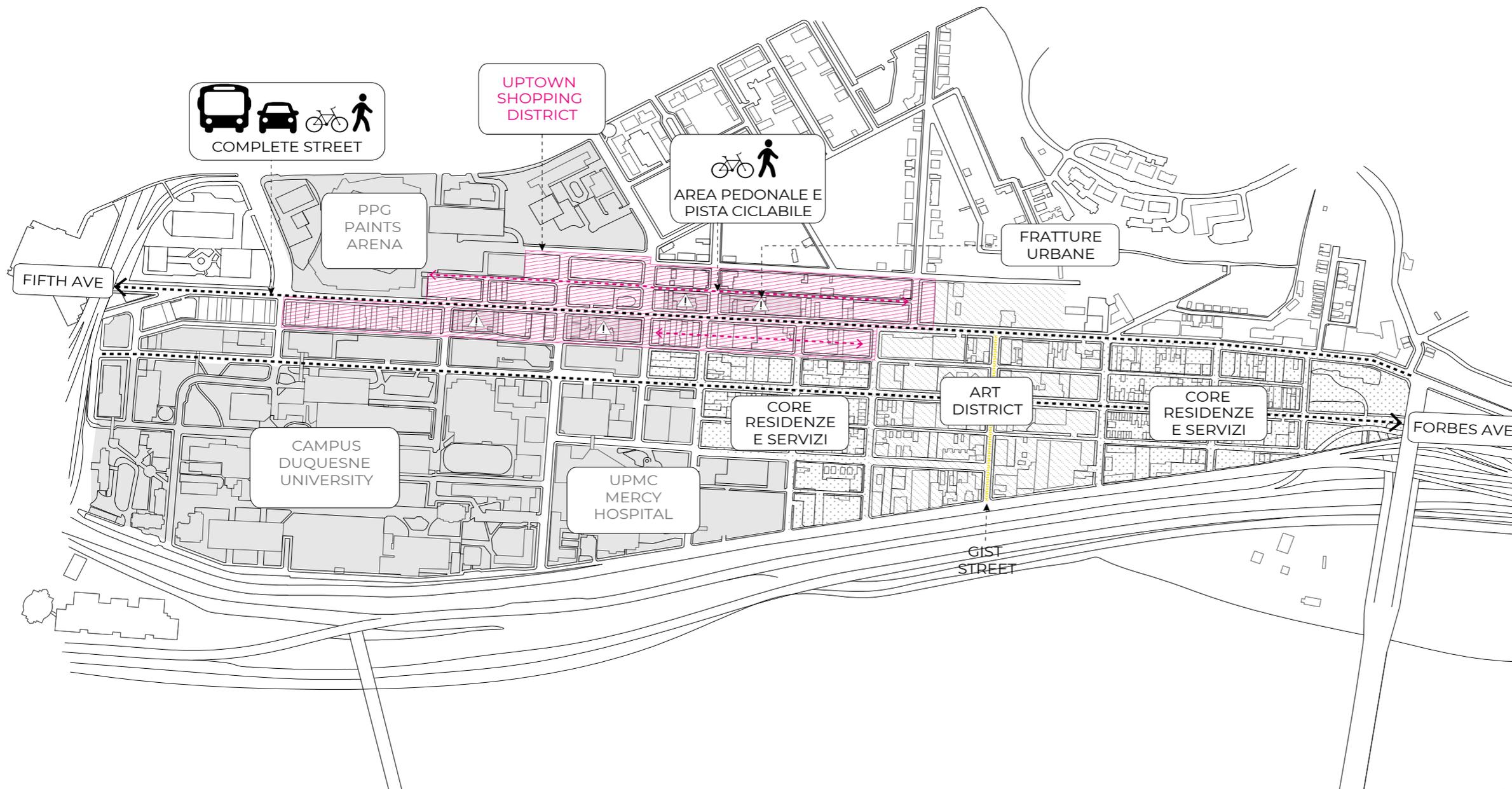


PUNTI BIKE SHARING ESISTENTI E PREVISTI
Masterplan fuori scala



◀ Nella seguente mappa sono stati evidenziati in grigio i punti Bike Sharing esistenti e in rosa quelli previsti dal nostro intervento. I raggi, con diametro pari a 200 metri, rappresentano il possibile bacino di utenza che potrebbero servire i vari punti Bike Sharing, i quali sono stati posizionati appositamente per permettere ai fruitori di raggiungerli agevolmente.

MASTERPLAN STRATEGICO
Masterplan fuori scala



◀ Il passo successivo è stato quello di collocare le tipologie delle macro aree di intervento in base ad una serie di analisi riguardo le funzioni e i punti di interessi esistenti, oltre che le eventuali barriere.

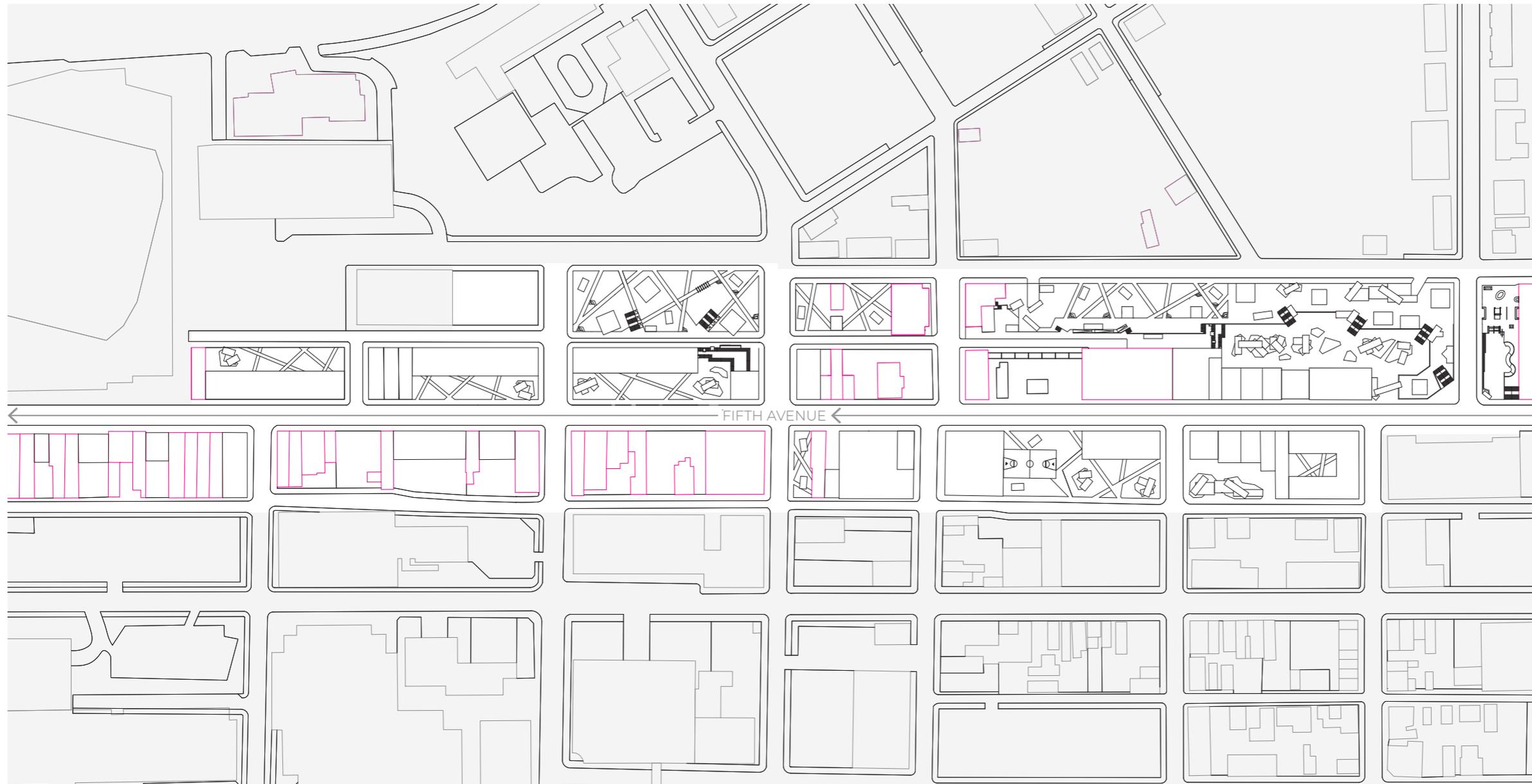
Abbiamo stabilito di posizionare la nostra principale area di interesse, ovvero lo Shopping District, nella zona adiacente alla PPG Arena in quanto generatrice di forti flussi durante le partite e gli eventi. Per quanto riguarda le altre tipologie di intervento, si è scelto di procedere attraverso un completamento a destinazione commerciale nell'area posta di fronte all'Arena, attualmente caratterizzata da un fronte strada frammentato da vuoti nel tessuto urbano.

Le aree dislocate internamente al quartiere verranno invece trasformate in core principalmente residenziali, mentre lungo la Gist Street si favorirà la presenza di un distretto artistico con laboratori e residenze dedicate agli artisti locali e non.

I due principali interventi sul quale ci concentreremo sono quello di demolizione di parte del quartiere compreso tra la Fifth e la Forbes, creando così due gallerie commerciali parallele che corrono adiacenti alle due vie principali. In questo modo pensiamo di spostare la maggior parte dello spazio pubblico lungo questi due tagli creando dei luoghi di ritrovo e di loisire proprio al centro del quartiere. Tuttavia, l'esistenza di alcune fratture urbane costituite dalla presenza di edifici esistenti attualmente in uso ci impedisce di intervenire in quel contesto, rompendo in questo modo la continuità della galleria commerciale.



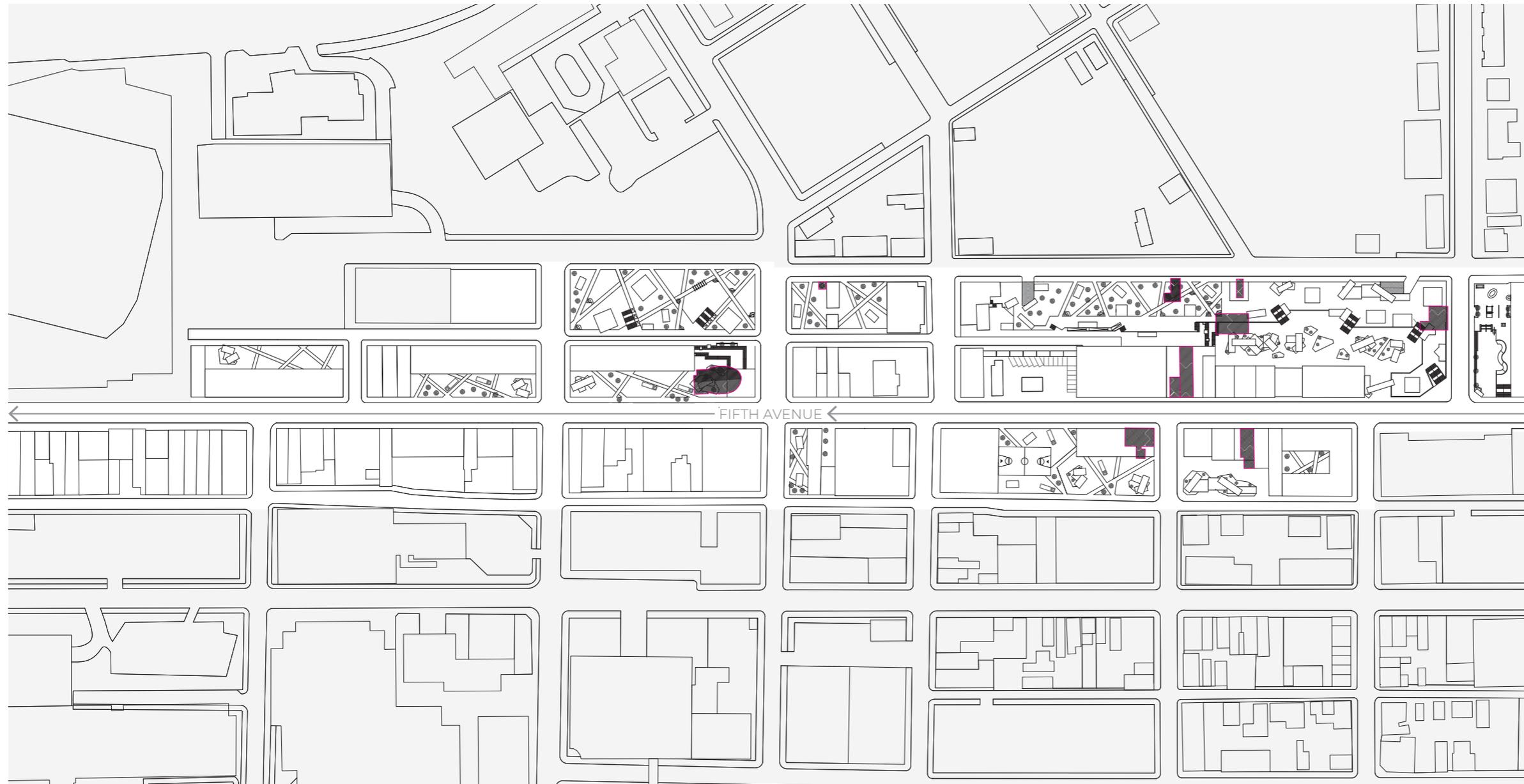
UPTOWN SHOPPING DISTRICT - EDIFICI ESISTENTI



◀ Nel masterplan adiacente abbiamo evidenziato gli edifici esistenti all'interno della nostra area d'intervento. Questi risultano essere attualmente utilizzati e quindi vincolanti. Per questo motivo sono stati integrati in parte nel progetto preservandone la forma e le principali caratteristiche.



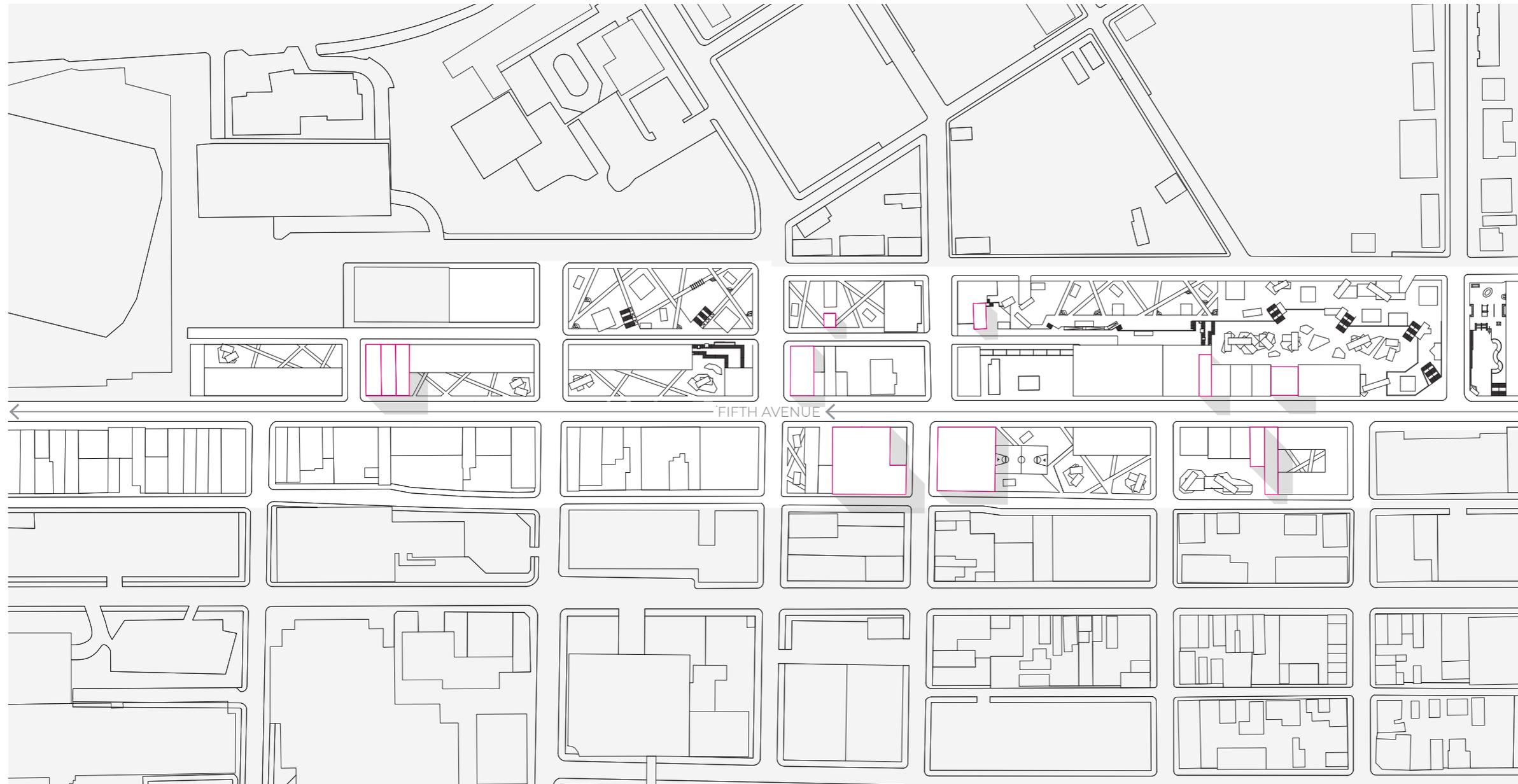
UPTOWN SHOPPING DISTRICT - EDIFICI DEMOLITI



◀ Nella presente mappa sono stati evidenziati tutti gli edifici esistenti che sono stati demoliti nell'area di intervento in quanto in forte stato di abbandono e a causa delle condizioni precarie risultavano inutilizzabili per un eventuale riuso integrale della struttura.



UPTOWN SHOPPING DISTRICT - RIUSO DEGLI EDIFICI ESISTENTI



◀ Abbiamo scelto di preservare parte degli edifici esistenti in disuso in quanto alcuni possedevano caratteristiche storiche rilevanti per la comunità locale. Questi ultimi non presentano un particolare degrado delle strutture, perciò si è scelto di procedere attraverso due tipologie di intervento: la prima consiste nel loro riutilizzo integrale e nell'inserimento all'interno delle nuove destinazioni d'uso, mentre la seconda invece prevede un loro ulteriore ampliamento attraverso l'aggiunta di nuovi volumi agganciati alle pareti cieche poste sempre ai lati di questi fabbricati.

UPTOWN SHOPPING DISTRICT - EDIFICI DI PROGETTO



◀ Il progetto prevede la realizzazione di un quartiere mixed-use dove sono state mixate più destinazioni d'uso per favorire la prossimità e un ambiente inclusivo per tutti i residenti.

Gli edifici di nuova costruzione differiscono per forma, dimensioni, ma sono stati progettati seguendo uno schema modulare ripetibile capace di adattarsi alle differenti condizioni di intervento.

Lungo tutta la Fifth Avenue al piano terra prevale la funzione commerciale mentre ai piani superiori sono stati posizionati gli uffici e le residenze.

Per rispettare il filo di facciata esistente la maggior parte delle strutture sono state realizzate a ridosso del marciapiede posto ai lati della via principale, tuttavia tale regolarità si scompone in alcune occasioni per lasciar spazio ad un'area aperta pubblica, la quale priva di ostruzioni visive risulta facilmente accessibile dalla *main street*.

0m 50m 100m 150m 200m 250m



UPTOWN SHOPPING DISTRICT - SPAZI PUBBLICI



◀ All'interno dell'area di progetto sono stati inseriti numerosi spazi pubblici proprio per colmare la grande mancanza di questi luoghi di ritrovo per la comunità del quartiere. Questi spazi sono stati arricchiti di arredi urbani flessibili, specie arboree e infine, spazi ricreativi per lo svolgimento di spettacoli teatrali, sport (come un campo da basket, uno skatepark e dei tavoli da ping pong) e aree gioco per i più piccoli. Numerose opere d'arte appartenenti ad esposizioni temporanee di artisti locali adoreranno gli angoli di questi rinnovati spazi urbani progettati per soddisfare e attrarre la comunità locale e non solo.



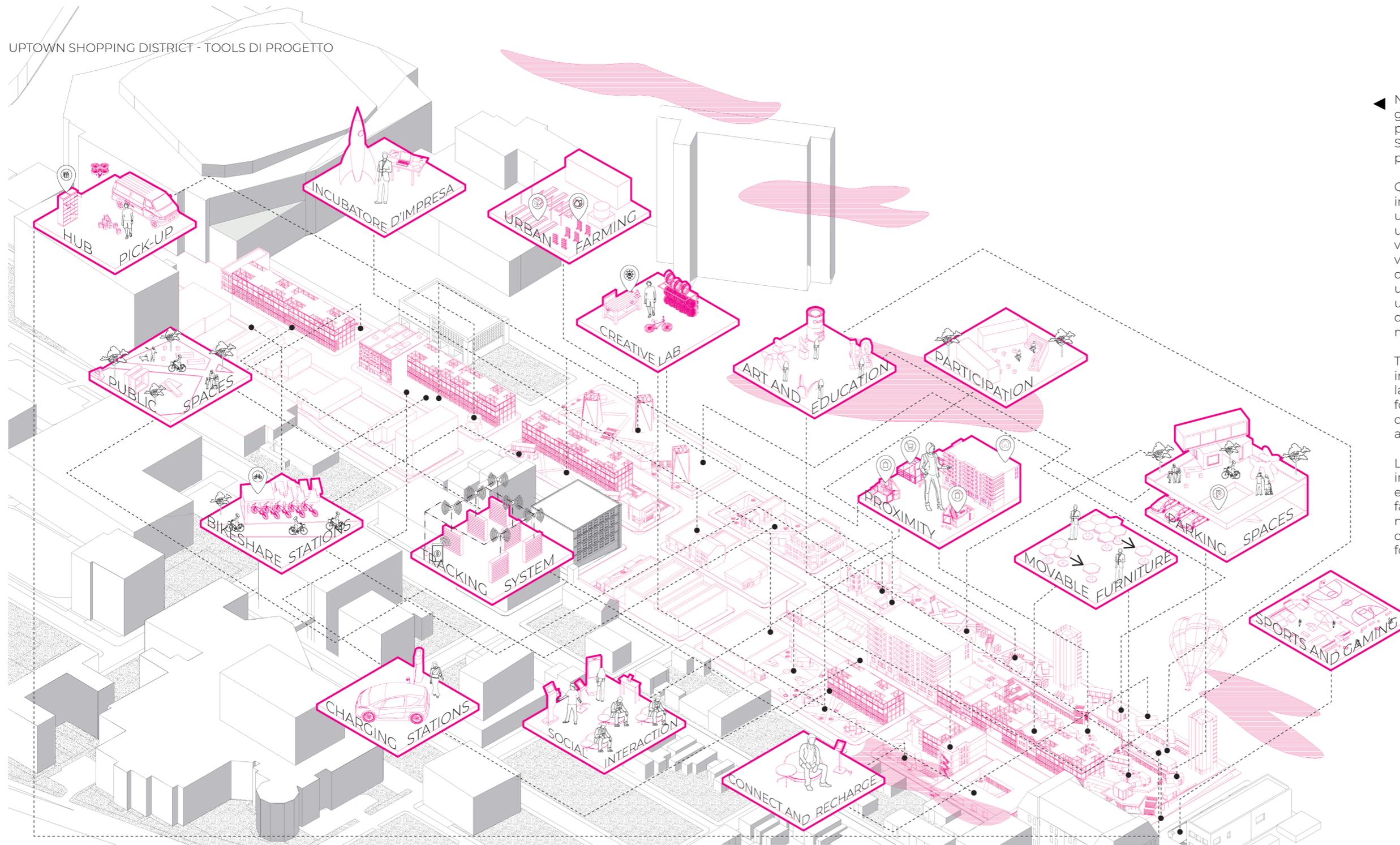
UPTOWN SHOPPING DISTRICT - MASTERPLAN DI PROGETTO



0m 50m 100m 150m 200m 250m



UPTOWN SHOPPING DISTRICT - TOOLS DI PROGETTO



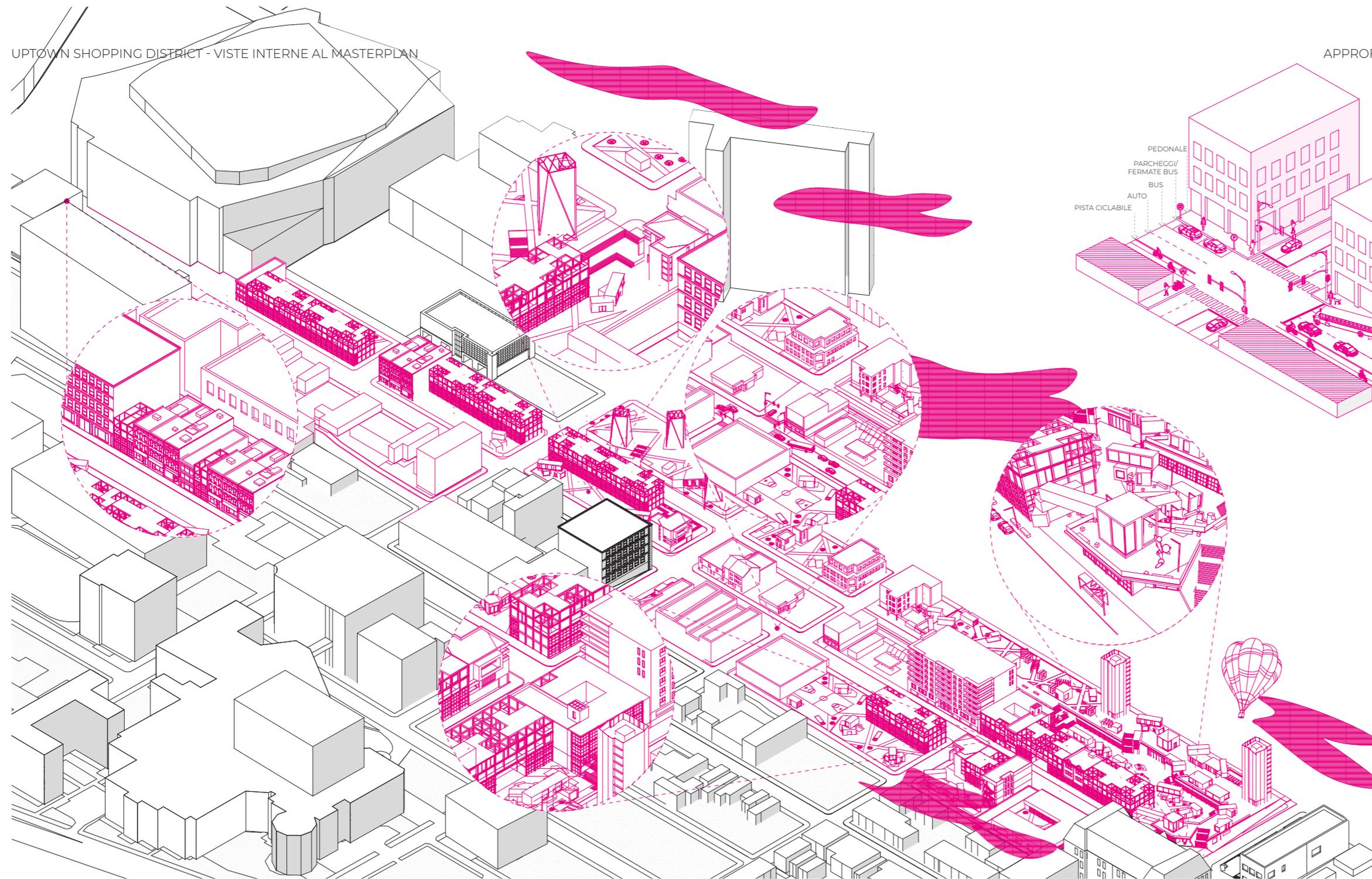
◀ Nella vista assonometrica sono stati inseriti gli strumenti o *tools* utilizzati per intervenire puntualmente nelle diverse aree dello Shopping District come parte integrante del processo di rigenerazione urbana.

Questi sono stati realizzati per connettere interamente il quartiere permettendo di usufruire di tutti i servizi presenti attraverso un'applicazione dedicata ai residenti e ai visitatori dell'area. I servizi possono essere visualizzati all'interno dell'App e utilizzati nelle diverse fasce orarie della giornata attraverso una semplice prenotazione. Questo garantisce un continuo flusso di utenti nelle diverse aree del distretto e permette di facilitare tutti quei membri della comunità con particolari bisogni.

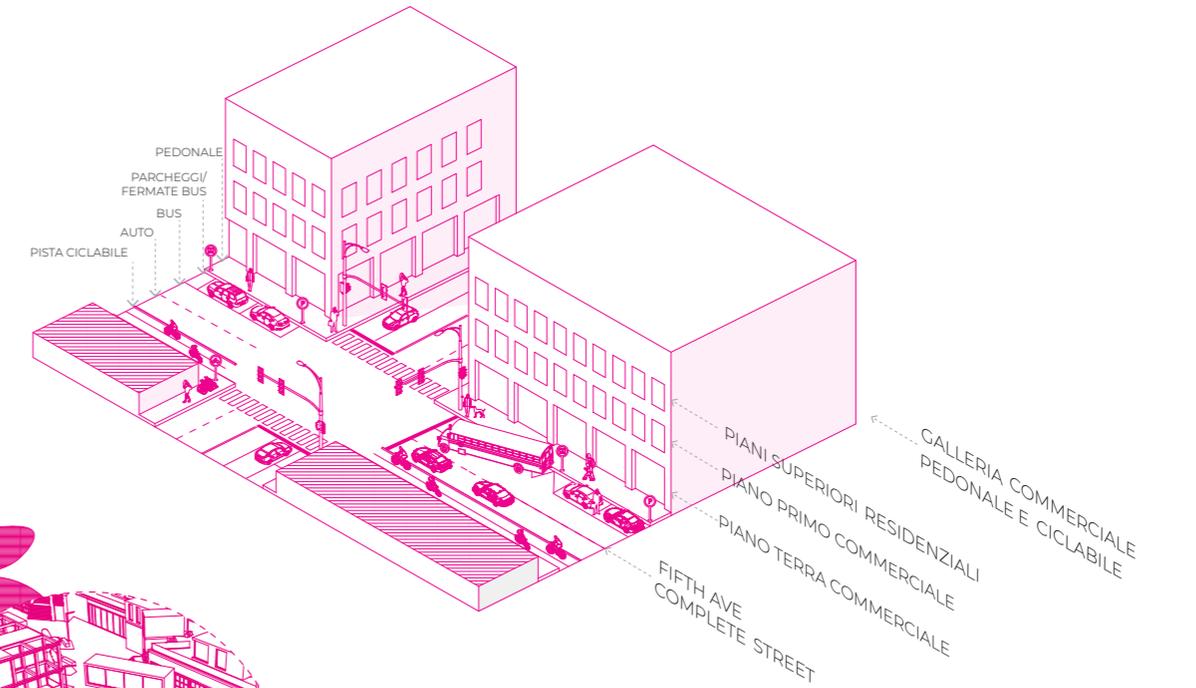
Tali strumenti, possono favorire nuove interazioni tra i city users e nuove modalità di lavoro per le imprese locali presenti, creando un forte senso comunitario attraverso laboratori creativi, spazi di esposizione temporanea all'aperto e gli orti urbani sparsi tra gli isolati.

La prossimità viene garantita da distanze inferiori ai 400 m, facilmente percorribili a piedi e laddove tali distanze non siano raggiungibili facilmente vi è la possibilità di utilizzare le numerose stazioni di bikesharing o carsharing o usufruire del sistema di trasporto pubblico fortemente attivo.

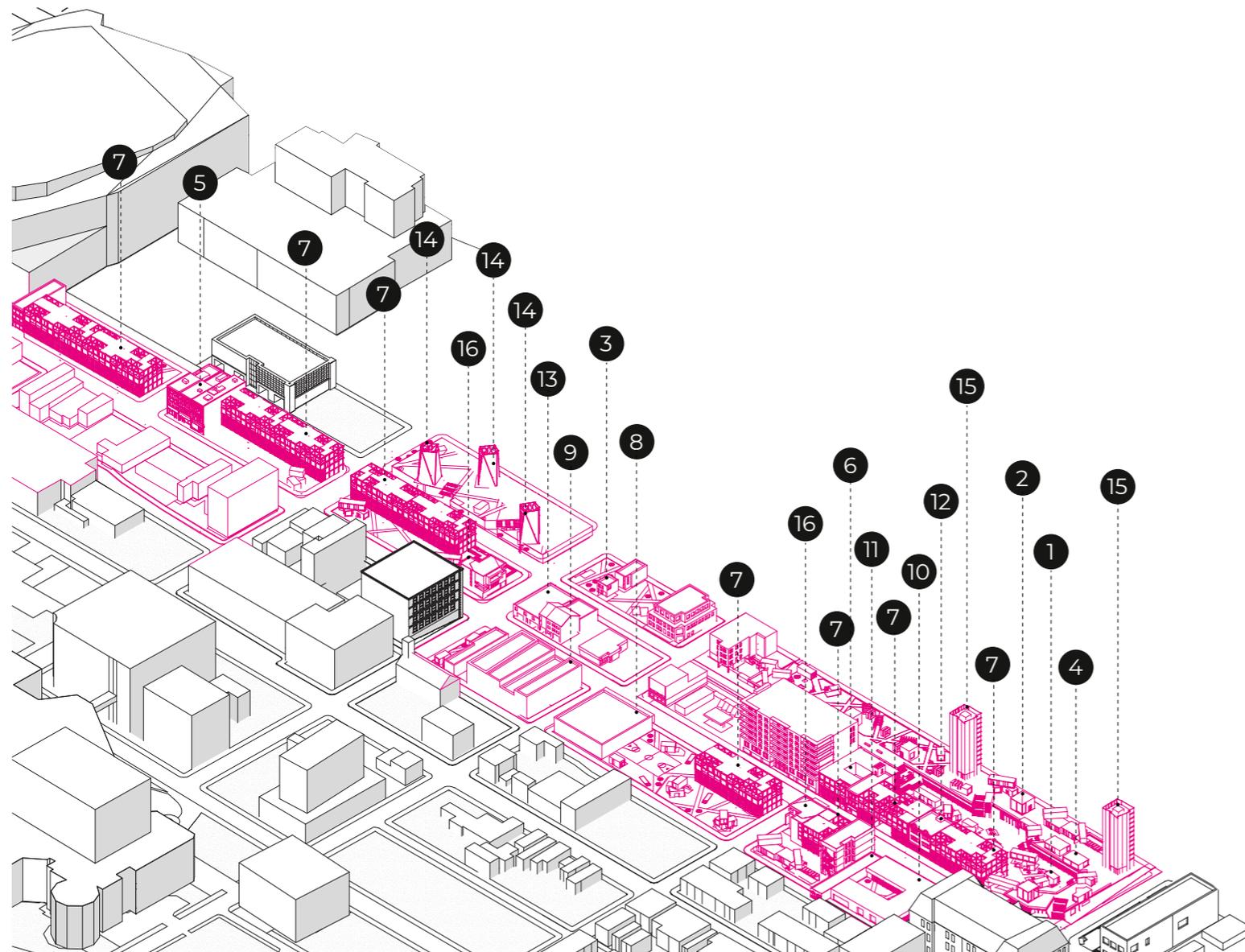
UPTOWN SHOPPING DISTRICT - VISTE INTERNE AL MASTERPLAN

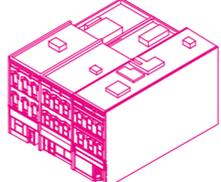
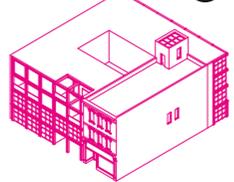
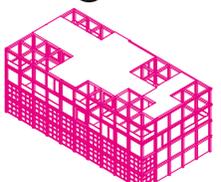
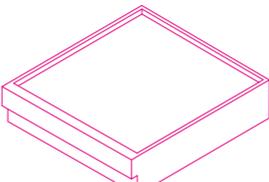
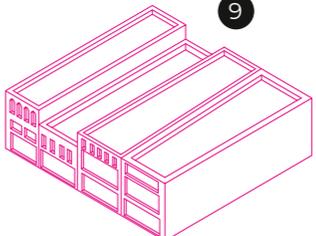
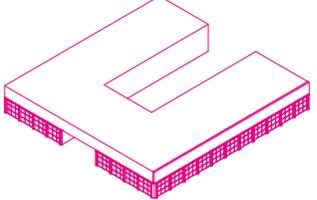
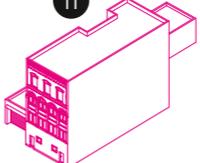
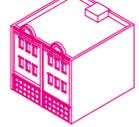
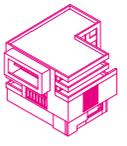


APPROFONDIMENTO SULLA COMPLETE STREET - FIFTH AVENUE

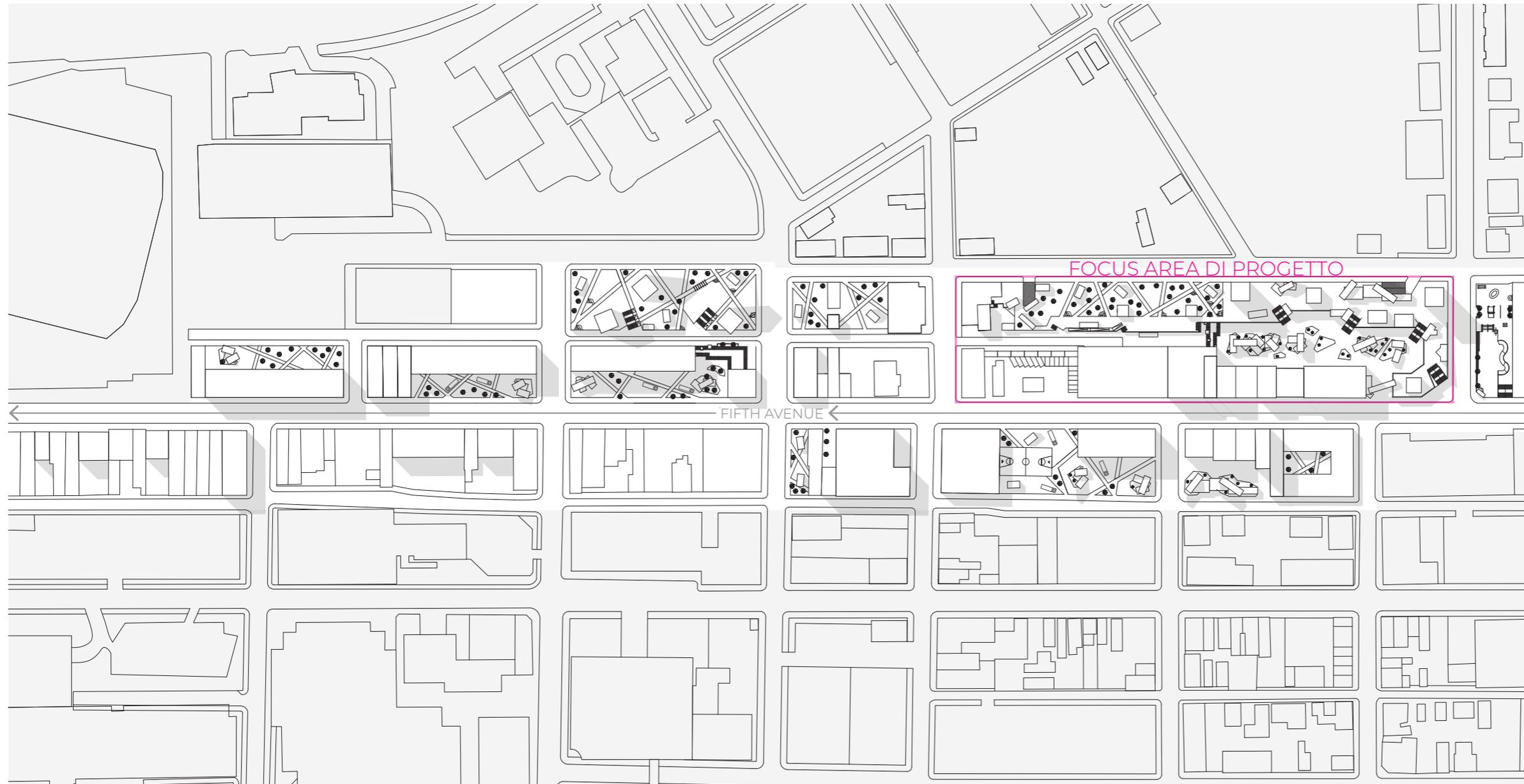


UPTOWN SHOPPING DISTRICT - ABACO DEGLI EDIFICI PRESENTI NELL'AREA



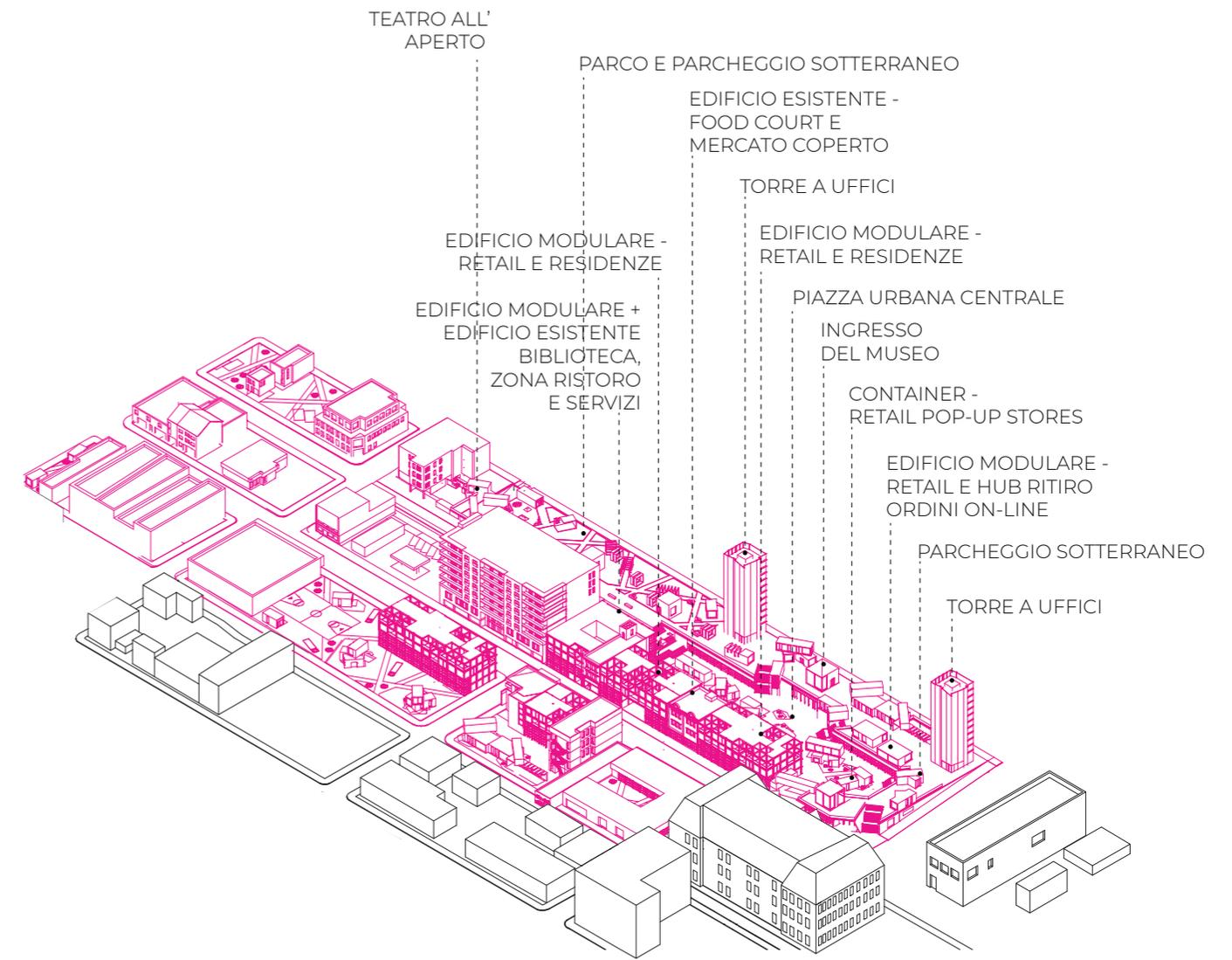
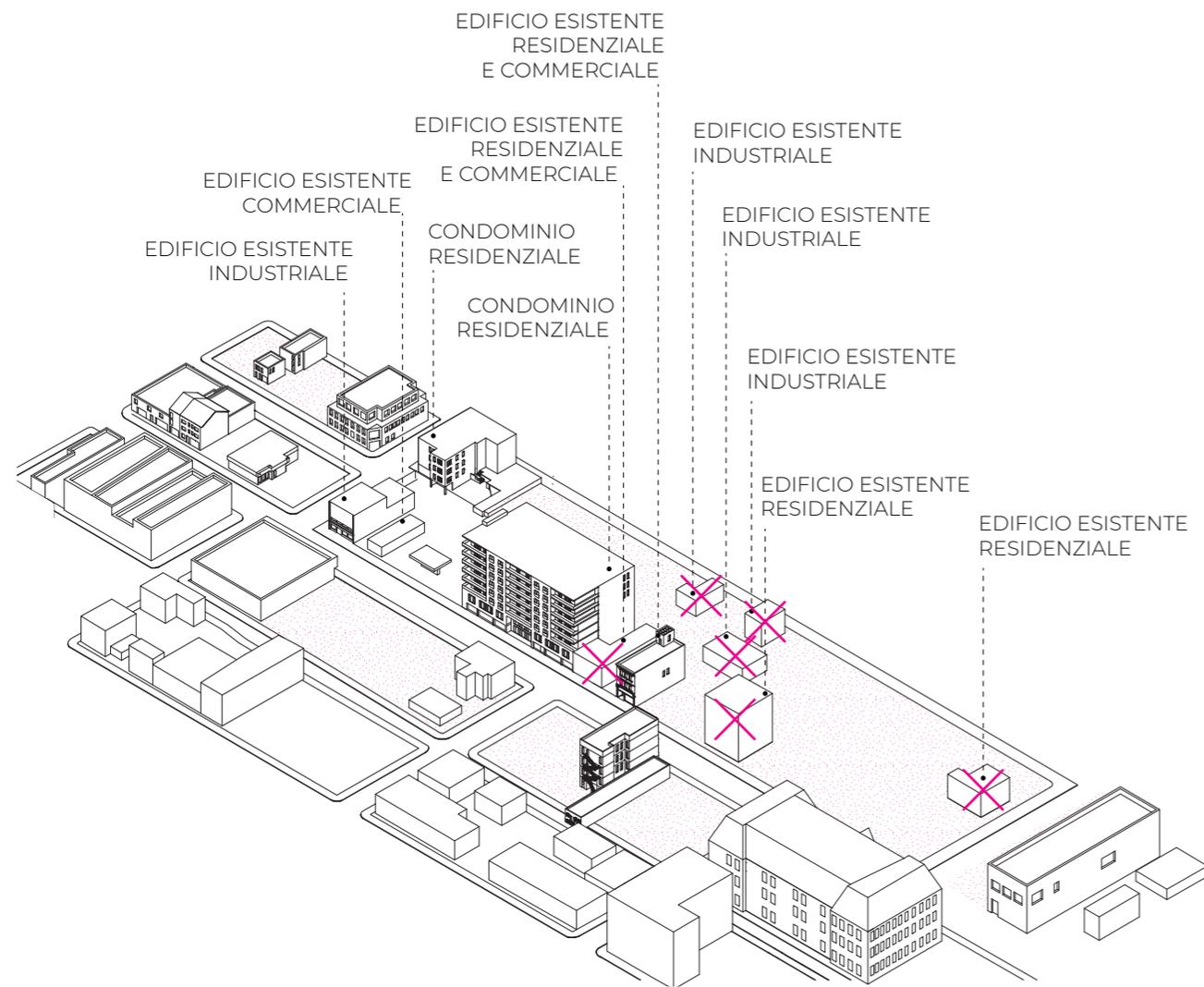
<p>1</p>  <p>CONTAINER - RETAIL POP-UP STORES</p>	<p>2</p>  <p>INGRESSO DEL MUSEO</p>	<p>3</p>  <p>EDIFICIO ESISTENTE - VENDITA PRODOTTI KMO ORTI URBANI</p>	<p>4</p>  <p>EDIFICIO MODULARE - RETAIL E HUB RITIRO ORDINI ON-LINE</p>
<p>5</p>  <p>EDIFICI ESISTENTI - RISTORAZIONE</p>	<p>6</p>  <p>EDIFICIO MODULARE + EDIFICIO ESISTENTE BIBLIOTECA, ZONA RISTORO E SERVIZI</p>	<p>7</p>  <p>EDIFICIO MODULARE - RETAIL E RESIDENZE</p>	
<p>8</p>  <p>EDIFICIO ESISTENTE - FAB LAB, COWORKING, INCUBATORI</p>	<p>9</p>  <p>EDIFICIO ESISTENTE - RETAIL E RESIDENZE UNIVERSITARIE</p>	<p>10</p>  <p>RETAIL, SALE ESPOSITIVE MOSTRE TEMPORANEE</p>	
<p>11</p>  <p>EDIFICIO ESISTENTE - RETAIL, LABORATORI ARTISTICI, CULTURALI E MUSICALI</p>	<p>12</p>  <p>EDIFICIO ESISTENTE - FOOD COURT E MERCATO COPERTO</p>	<p>13</p>  <p>EDIFICIO ESISTENTE - CENTRO ALTA FORMAZIONE E FAB LAB</p>	
<p>14</p>  <p>VERTICAL FARM</p>	<p>15</p>  <p>TORRE A UFFICI</p>	<p>16</p>  <p>CO-HOUSING</p>	

UPTOWN SHOPPING DISTRICT - FOCUS AREA DI PROGETTO

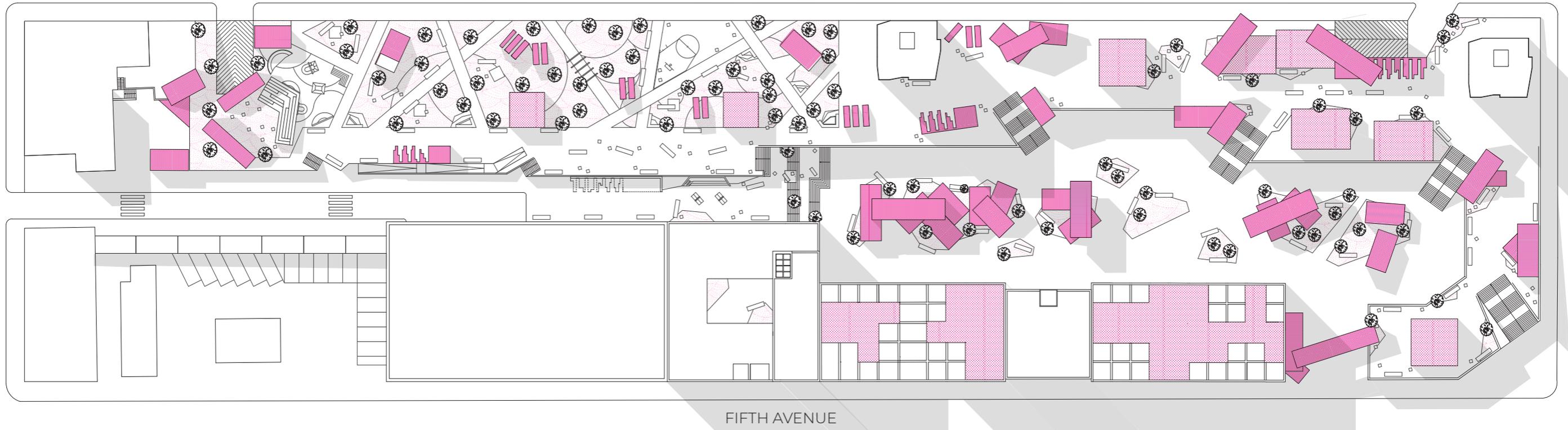


◀ Considerando le notevoli dimensioni dell'intero Uptown Shopping District, abbiamo deciso di approfondire una porzione dell'area di progetto che contenesse al suo interno tutte le tipologie di intervento per poter descrivere nel miglior modo possibile il nostro approccio progettuale. La nostra scelta è ricaduta sull'isolato adiacente alla Fifth Avenue e posto a nord-est dello Shopping District stesso, in quanto interessante sia dal punto di vista territoriale che da quello del tessuto edilizio esistente. Il sito infatti presenta un forte dislivello verso Nord e numerosi edifici esistenti inutilizzati. Alcuni di questi ultimi sono stati demoliti, altri riutilizzati attraverso una riqualificazione e un cambio di destinazione d'uso oppure un ampliamento. Attraverso lo sfruttamento del dislivello e il posizionamento di nuovi edifici lungo il fronte stradale, abbiamo ottenuto un isolato chiuso ma allo stesso tempo permeabile dall'esterno, posizionando al centro una grande piazza pubblica nella quale convergono negozi, aule studio, ristoranti, bar e il museo. Questo spazio prosegue con un grande parco pubblico dal quale emergono le strutture vetrate che nascondono gli accessi al parcheggio posto nel piano interrato. Infine al termine del parco, troviamo il teatro all'aperto e l'accesso alla pista ciclabile che collega l'area al resto del distretto commerciale.

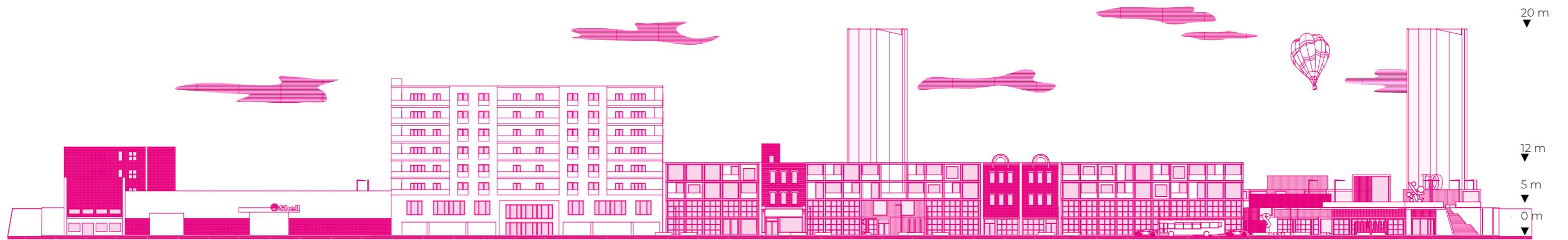
FOCUS AREA DI PROGETTO - CONFRONTO TRA ESISTENTE E NUOVO PROGETTO



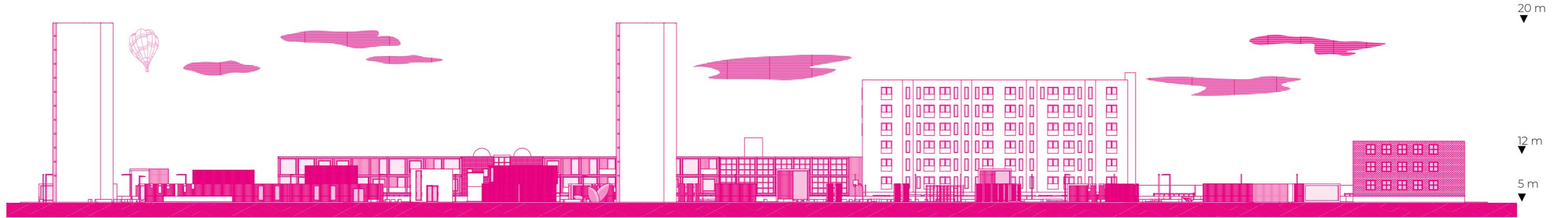
FOCUS AREA DI PROGETTO - PIANTA DELLE COPERTURE



FOCUS AREA DI PROGETTO - PROSPETTO SUD LUNGO LA FIFTH AVENUE



FOCUS AREA DI PROGETTO - PROSPETTO NORD LUNGO COLWELL STREET

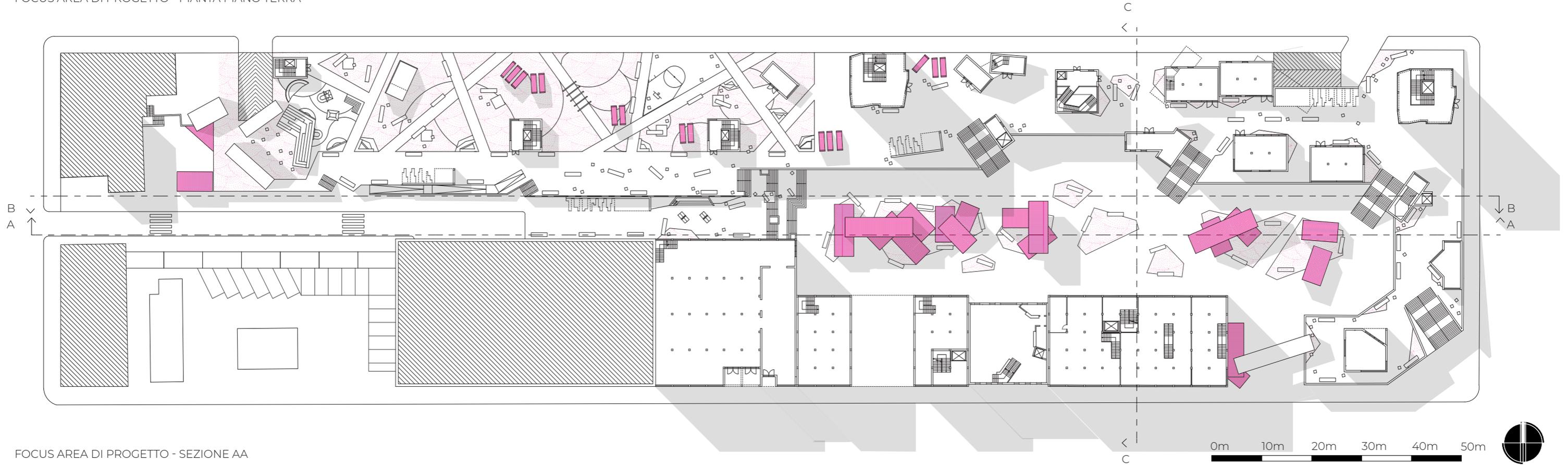


FOCUS AREA DI PROGETTO - PIANTA PIANO PRIMO

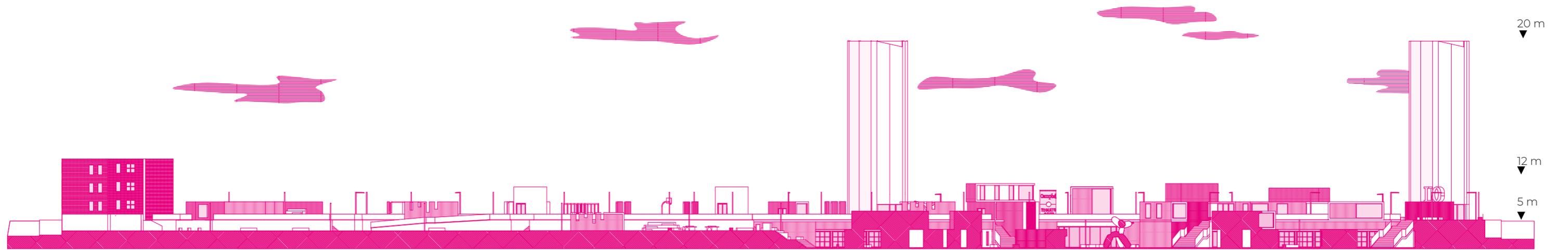
COLWELL STREET



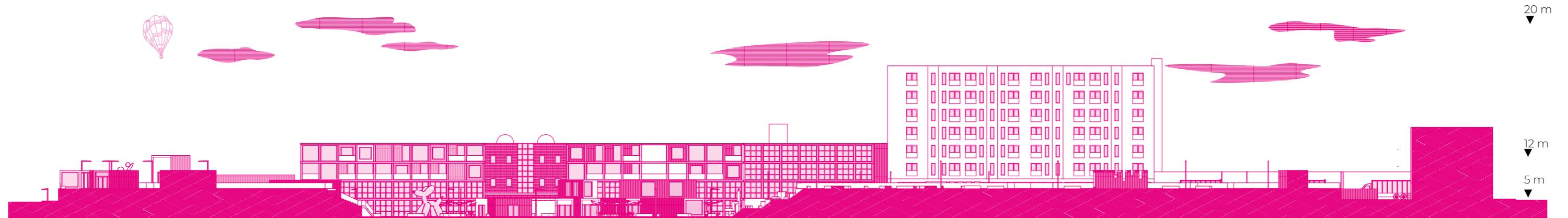
FOCUS AREA DI PROGETTO - PIANTA PIANO TERRA



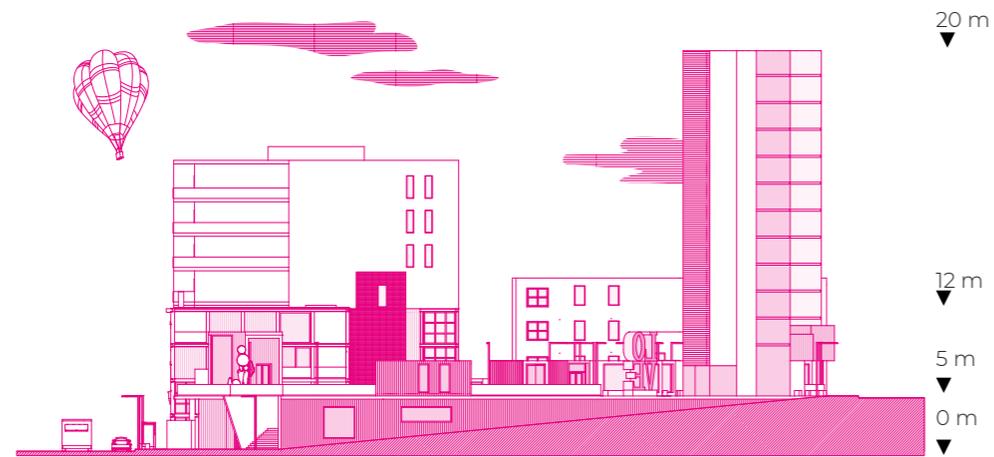
FOCUS AREA DI PROGETTO - SEZIONE AA



FOCUS AREA DI PROGETTO - SEZIONE BB



FOCUS AREA DI PROGETTO - PROSPETTO EST



FOCUS AREA DI PROGETTO - SEZIONE CC



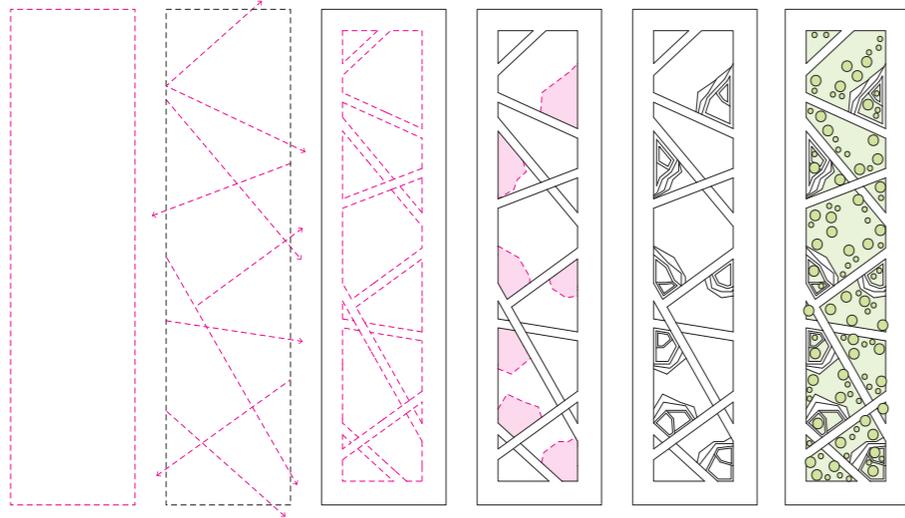
FOCUS AREA DI PROGETTO - VISTA INGRESSO PRINCIPALE





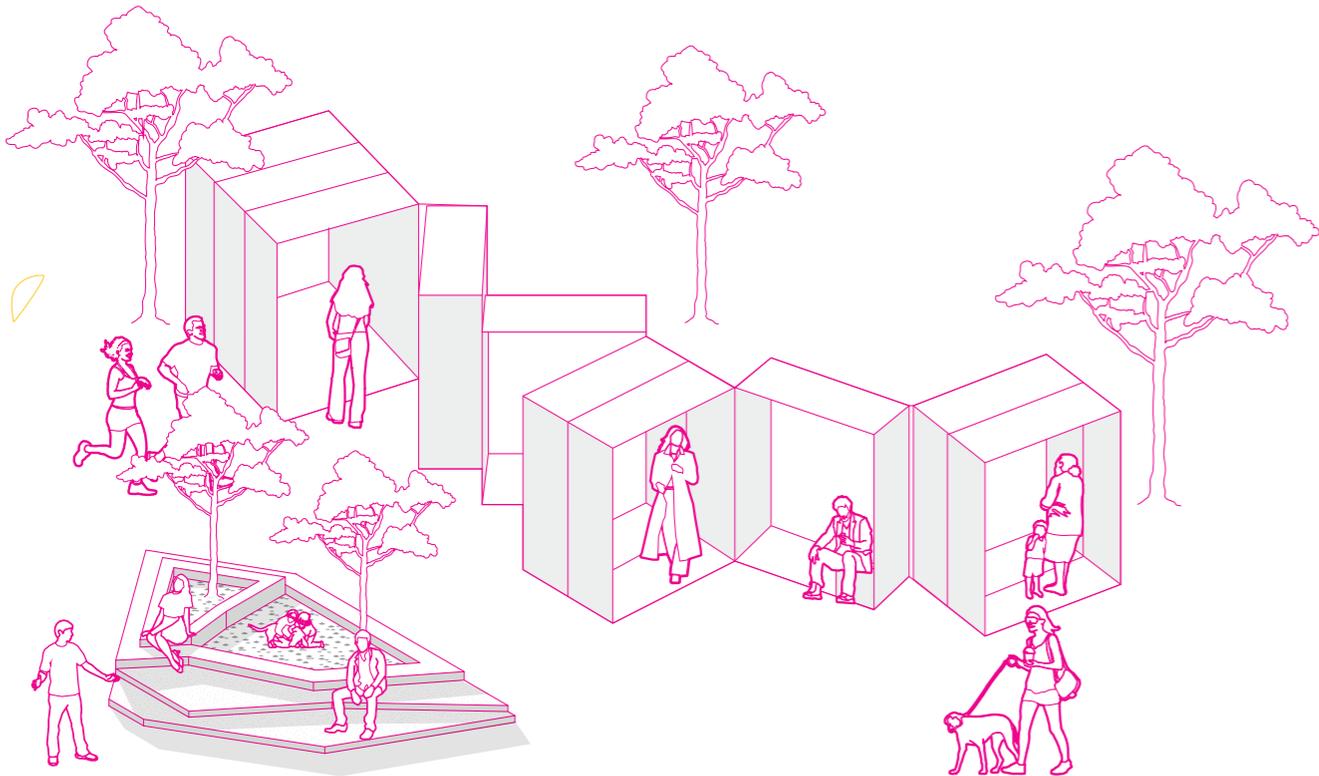
FOCUS AREA DI PROGETTO - VISTA PIAZZA CENTRALE

FOCUS AREA DI PROGETTO - CONCEPT PARCO URBANO

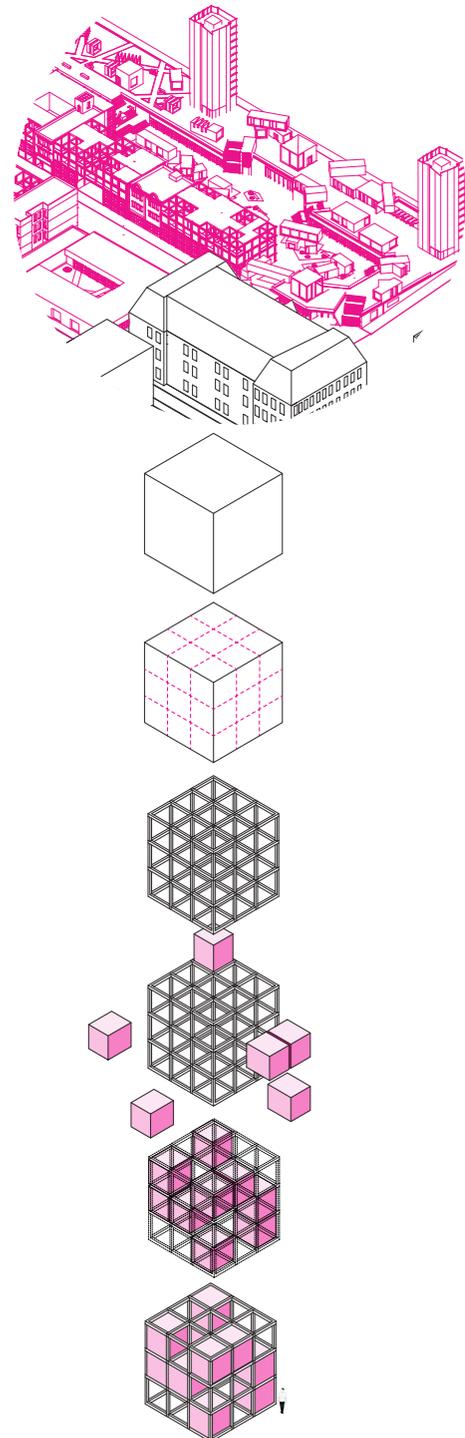


Il spazio centrale, all'interno dell'area prevede lungo il perimetro un percorso più largo in modo da permettere il transito alle biciclette mentre all'interno i tagli in diagonale collegano i vari spazi attrezzati tra di loro. Sono previste delle sedute, ricavate agli angoli degli spazi verdi le quali verranno realizzate e rivestite in legno, sul quale si potrà sostare sotto l'ombra portata dagli alberi da vaso piantati all'interno. Inoltre lo spazio centrale prevederà l'inserimento di alcuni arredi modulari ricavati dai container i quali verranno sparsi all'interno dell'area stessa.

FOCUS AREA DI PROGETTO - ARREDI DEL PARCO



FOCUS AREA DI PROGETTO - EDIFICIO MODULARE E CONCEPT STORES

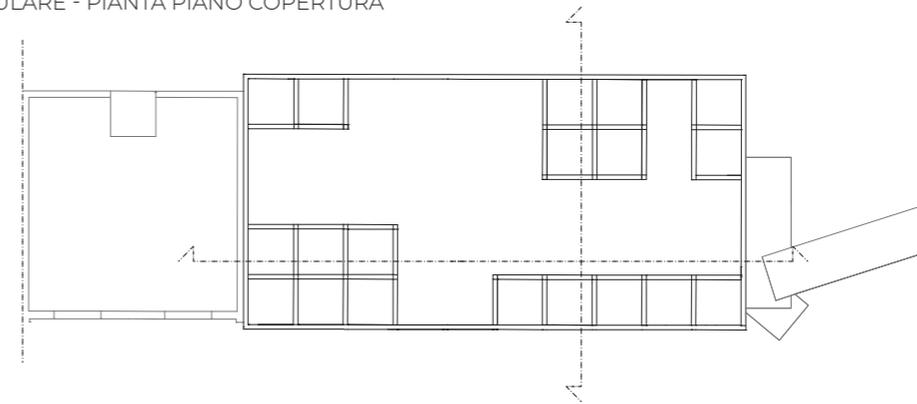


Tra le tipologie di edifici realizzati sulla Fifth Avenue troviamo quella di una struttura modulare realizzata attraverso una griglia di pilastri e travi avente modulo 3x3 metri. Questi edifici risultano facilmente smontabili in quanto tutti gli agganci sono realizzati per mezzo di unioni bullonate realizzate in sede. Le unità abitative presenti nei piani superiori e gli esercizi commerciali dei primi due livelli fuori terra sono inseriti all'interno di appositi *container*, che a loro volta risultano essere agganciati alle travi e collegati tra di loro, ove previsto, durante la costruzione. La posa in opera dei moduli agevola il processo di cantierizzazione in quanto questi ultimi possono essere predisposti ai piedi dell'edificio e successivamente spostati nella corretta posizione grazie all'ausilio di due gru che serviranno l'intera area di progetto.

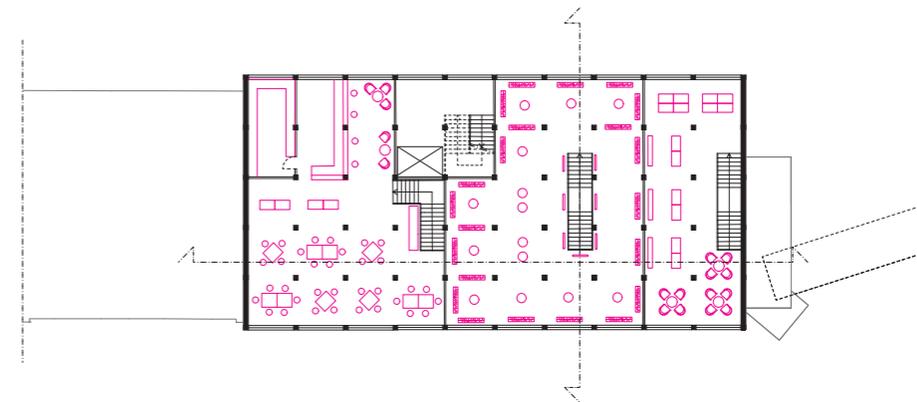
Come anticipato, il piano terra e il primo piano svolgono la funzione commerciale, ospitando al loro interno una categoria di formato di vendita al dettaglio piuttosto rivoluzionario e dal carattere permanente, ovvero quella del *concept store*. Quest'ultimo nasce dalla rivoluzione del concetto di vendita apportata dall' *experience marketing* attraverso la creazione di spazi commerciali innovativi in grado di attirare al suo interno il consumatore e fidelizzarlo alla filosofia del *brand*. Proprio per questo motivo, la vera innovazione di questo formato di vendita è quella di essere polifunzionale e fornire al tempo stesso sia prodotti che servizi di vario genere, il tutto in uno scenario suggestivo e al contempo stimolante. Questa esperienza di shopping multisensoriale ha come obiettivo principale quello di prolungare il tempo medio di permanenza all'interno dello *store* ed aumentare inevitabilmente le probabilità di acquisto da parte dei consumatori. L'esperienza verrà fornita al consumatore attraverso un percorso sensoriale ottenuto tramite l'ausilio di arredi, luci, esposizione dei prodotti e la selezione degli stessi¹.

¹ CASALI A., *Concept store: cos'è, come aprirlo e strategie di vendita*. Qual'è il ruolo delle retail analytics per migliorare l'esperienza d'acquisto nel punto vendita, Network Digital 360, www.digital4.biz, 22 Ottobre 2020.

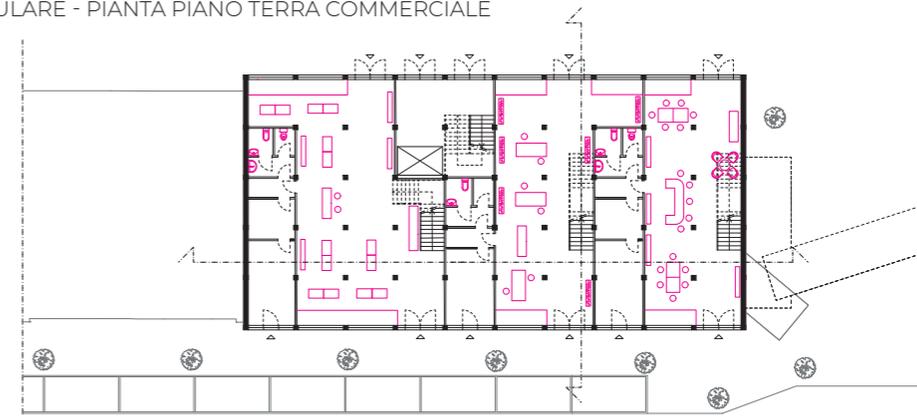
EDIFICIO MODULARE - PIANTE PIANO COPERTURA
Scala 1:500



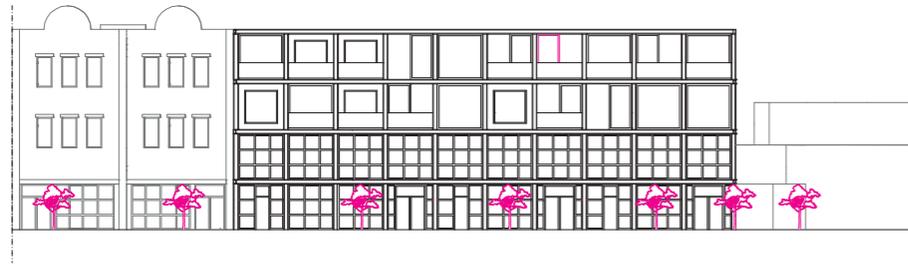
EDIFICIO MODULARE - PIANTE PIANO PRIMO COMMERCIALE
Scala 1:500



EDIFICIO MODULARE - PIANTE PIANO TERRA COMMERCIALE
Scala 1:500



EDIFICIO MODULARE - PROSPETTO NORD
Scala 1:500



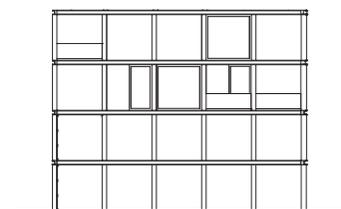
EDIFICIO MODULARE - PROSPETTO SUD
Scala 1:500



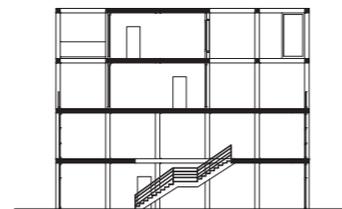
EDIFICIO MODULARE - SEZIONE LONGITUDINALE
Scala 1:500



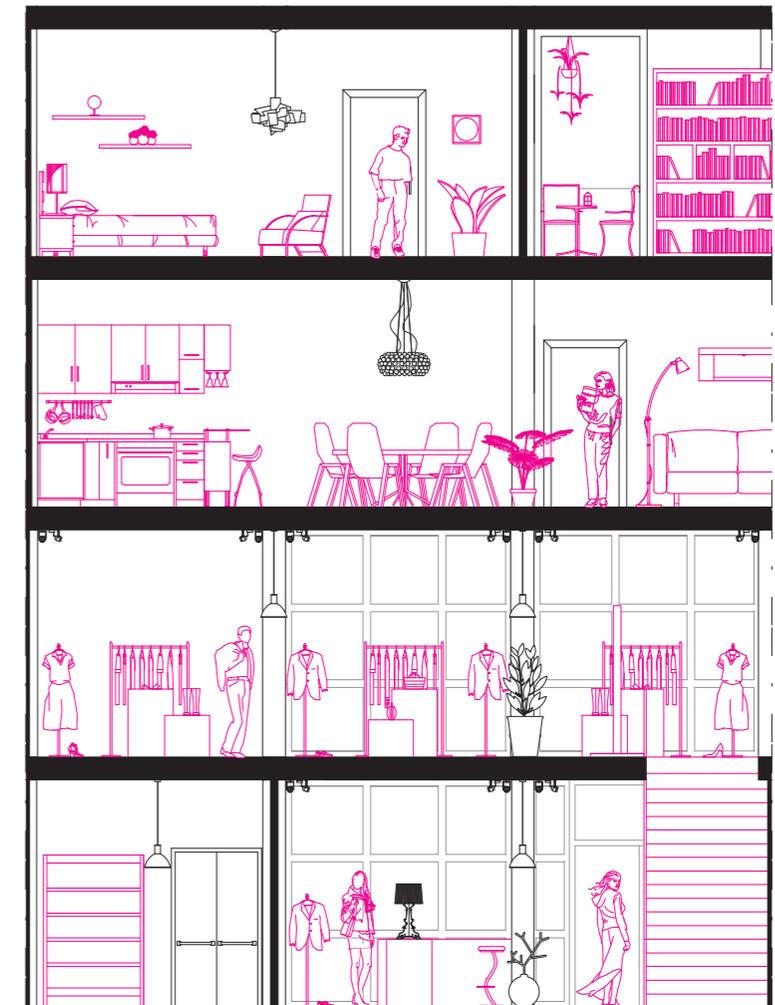
EDIFICIO MODULARE - PROSPETTO EST
Scala 1:500



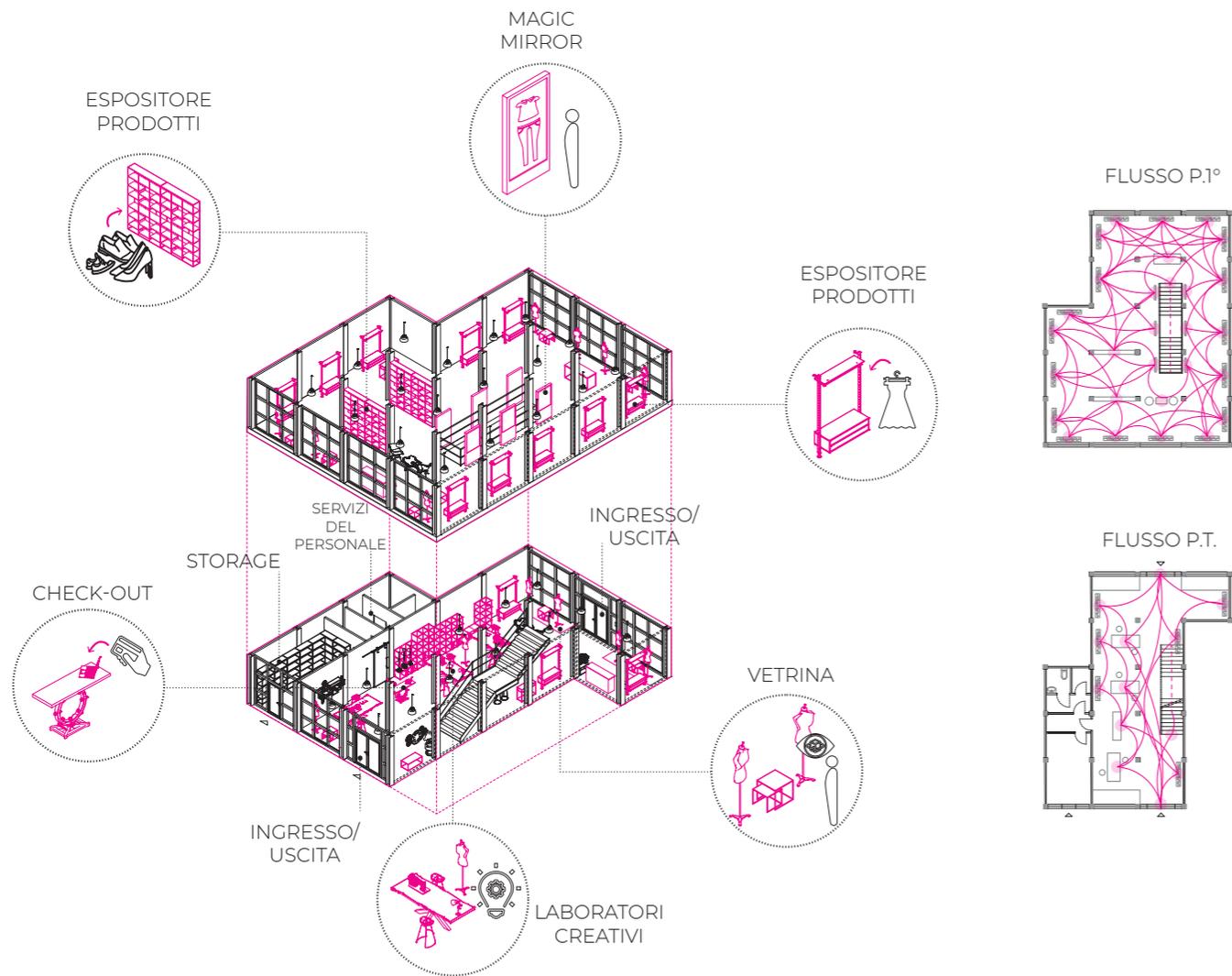
EDIFICIO MODULARE - SEZIONE TRASVERSALE
Scala 1:500



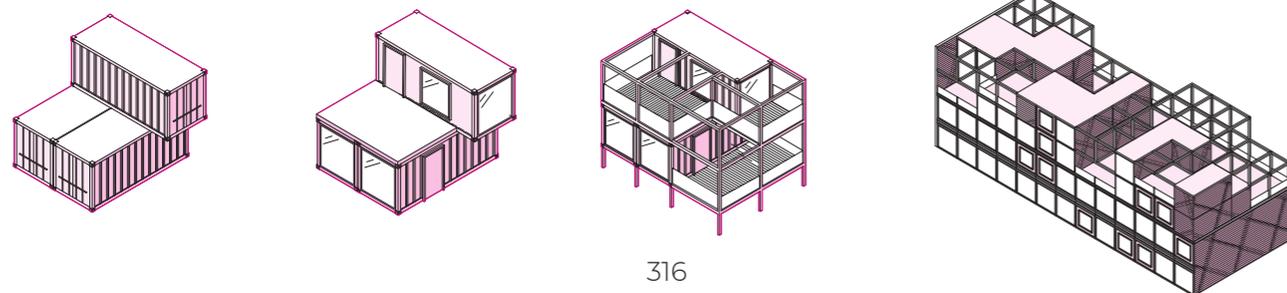
EDIFICIO MODULARE - STRALCIO SEZIONE LONGITUDINALE
Scala 1:100



FOCUS CONCEPT STORE - DISTRIBUZIONE INTERNA, TOOLS E FLUSSI

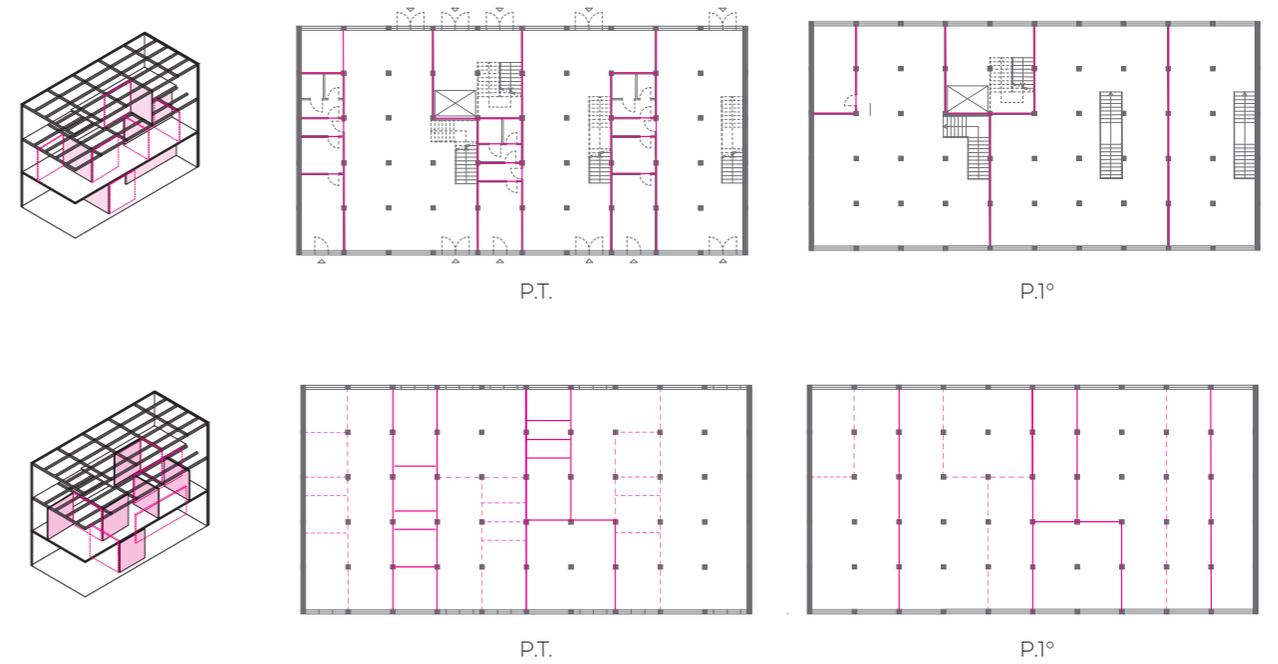


EDIFICIO MODULARE - CONCEPT FASE DI REALIZZAZIONE

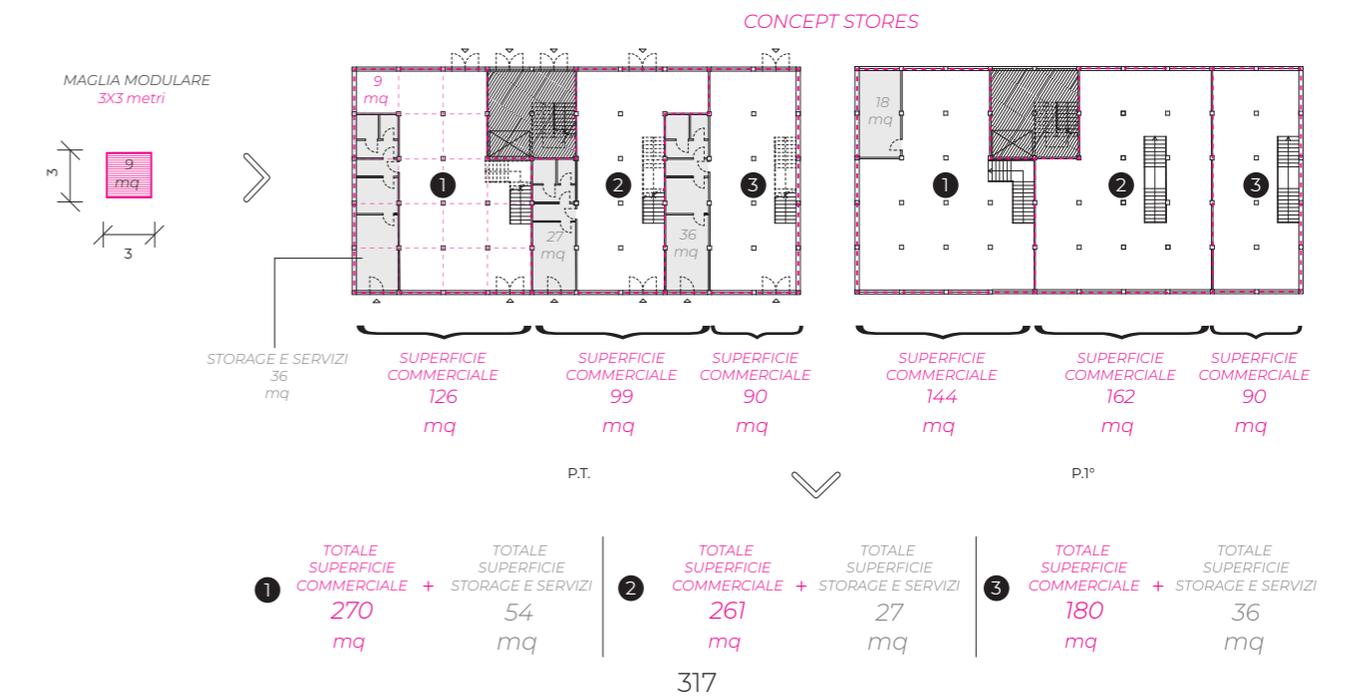


316

FOCUS PIANI COMMERCIALI - FLESSIBILITA' DEGLI SPAZI E POSSIBILI SOLUZIONI



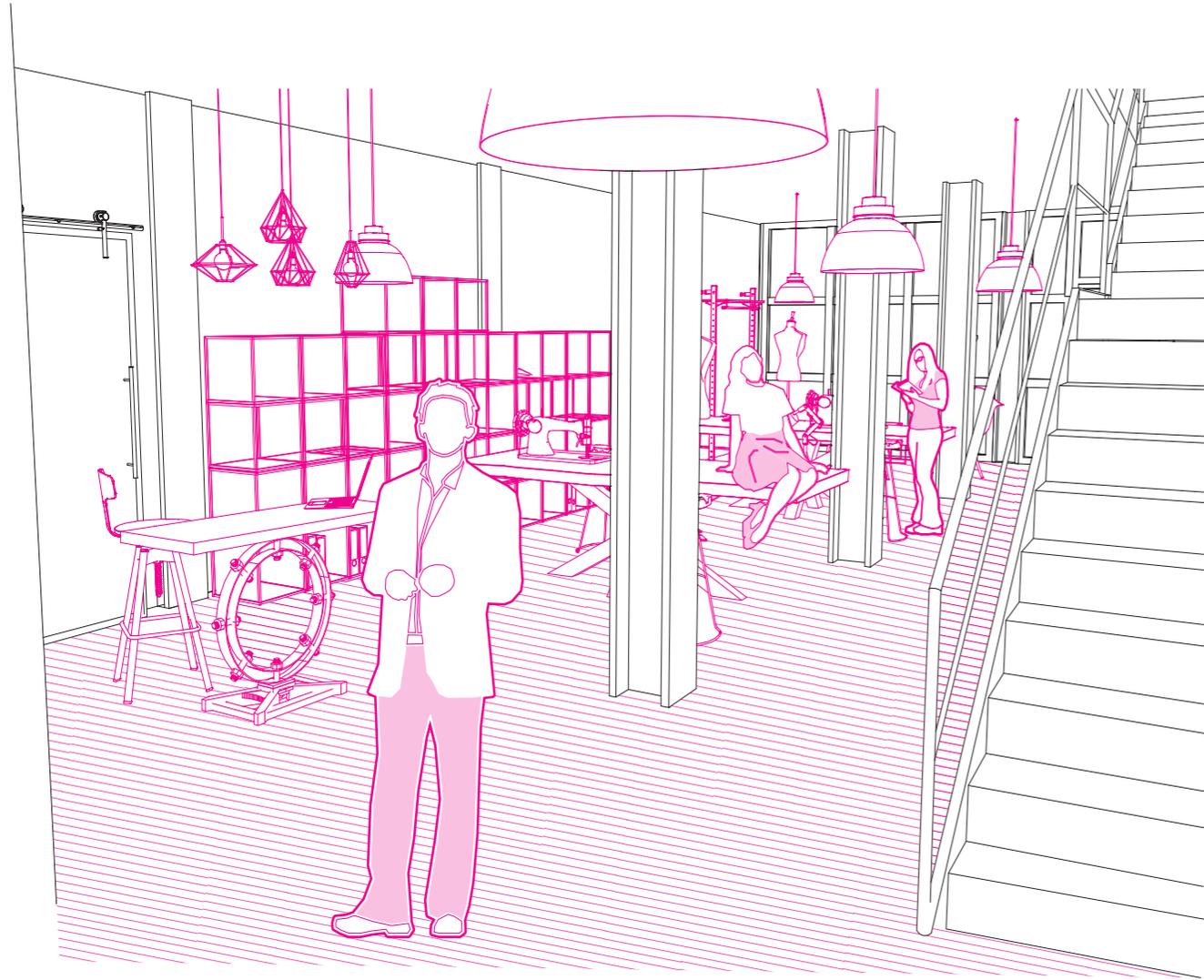
FOCUS PIANI COMMERCIALI - MODULARITA' DELLO SPAZIO E SUPERFICIE COMMERCIALE



317

FOCUS CONCEPT STORE - VISTA INTERNA DELLO SPAZIO COMMERCIALE AL PIANO TERRA

FOCUS CONCEPT STORE - VISTA INTERNA DELLO SPAZIO COMMERCIALE AL PIANO TERRA



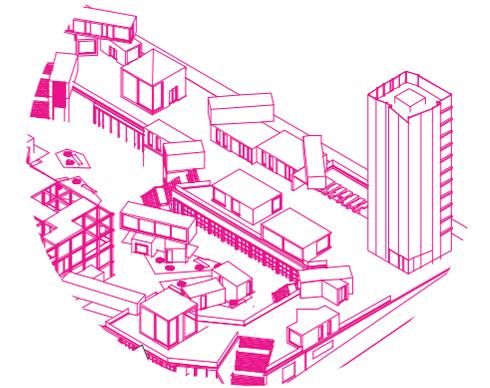
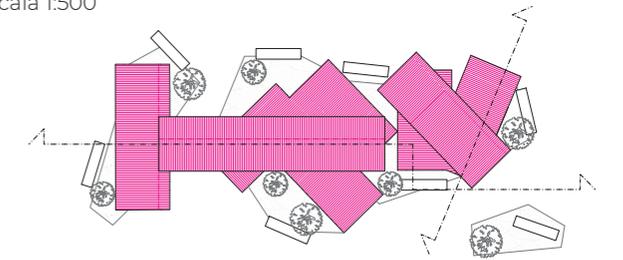
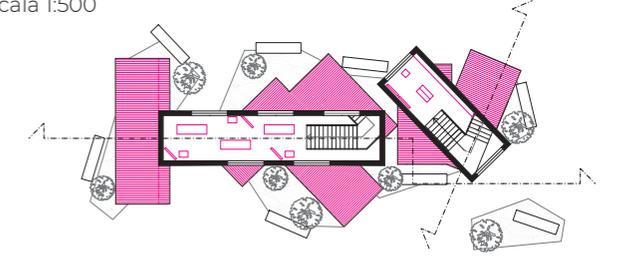
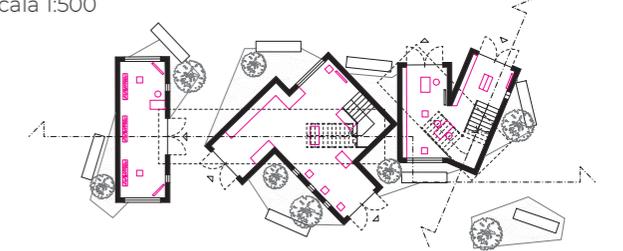
FOCUS CONCEPT STORE - VISTA INTERNA DELLO SPAZIO COMMERCIALE AL PIANO PRIMO



FOCUS AREA DI PROGETTO - CONTAINER E POP-UP STORES

La successiva tipologia di formato di vendita al dettaglio da noi realizzata all'interno del progetto è quella del *pop-up store*. Questo genere di negozio oltre a possedere una permanenza temporanea all'interno di uno spazio commerciale, offre un'esperienza d'acquisto attraverso la modalità di un evento. La presenza limitata di prodotti al suo interno e la breve durata temporale dell'offerta forniscono un senso di esclusività a questo *store*. Le dimensioni dello spazio di vendita vengono notevolmente ridotte oltre che per la disponibilità limitata di prodotti, anche grazie alla mancanza di un magazzino di stoccaggio delle merci. Solitamente vengono utilizzati da parte delle aziende e dai rivenditori per la presentazione di nuovi prodotti e per il loro lancio sul mercato, ottenendo in questo modo il massimo profitto senza il bisogno di affittare grandi locali commerciali per lunghi periodi. La scelta di posizionare questi piccoli formati in location peculiari e insolite serve per rafforzare la sensazione di esclusività del prodotto e attirare l'attenzione del consumatore.

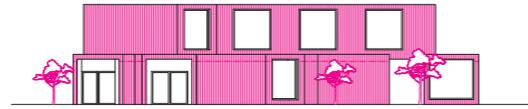
Proprio per questa serie di motivazioni, all'interno del nostro intervento progettuale abbiamo volutamente inserito questo particolare formato di vendita all'interno di strutture realizzate da container appositamente sezionati e combinati in modo da ottenere metrature di piccole dimensioni ma con soluzioni sufficientemente varie e miste. Questi spazi commerciali risultano in questo modo flessibili e temporanei sia nell'uso che nella struttura, creando una combinazione perfetta.

CONTAINER - PIANTA PIANO COPERTURE POP-UP STORES
Scala 1:500CONTAINER - PIANTA PIANO PRIMO POP-UP STORES
Scala 1:500CONTAINER - PIANTA PIANO TERRA POP-UP STORES
Scala 1:500

CONTAINER - PROSPETTO SUD POP-UP STORES
Scala 1:500



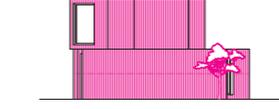
CONTAINER - PROSPETTO NORD POP-UP STORES
Scala 1:500



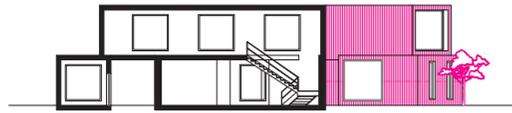
CONTAINER - PROSPETTO EST POP-UP STORES
Scala 1:500



CONTAINER - PROSPETTO OVEST POP-UP STORES
Scala 1:500



CONTAINER - SEZIONE LONGITUDINALE POP-UP STORES
Scala 1:500



CONTAINER - SEZIONE TRASVERSALE POP-UP STORES
Scala 1:500



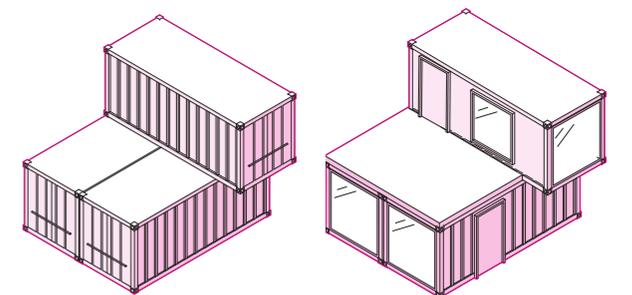
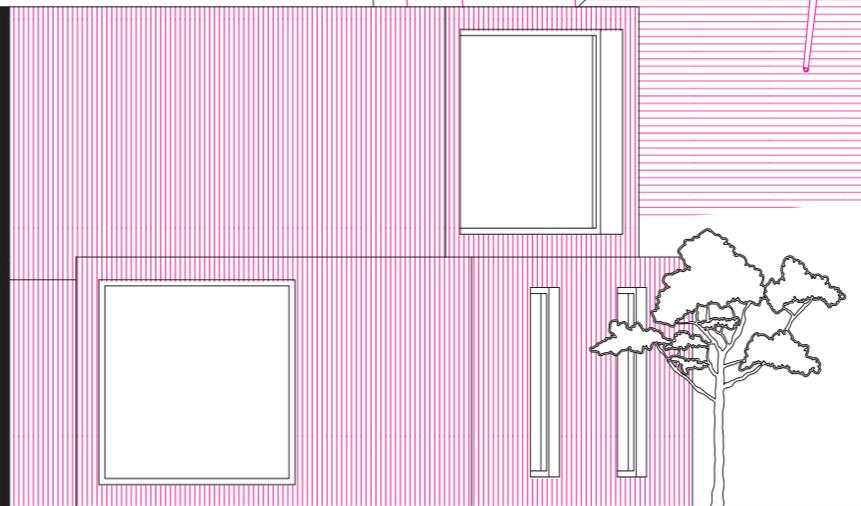
CONTAINER - STRALCIO SEZIONE LONGITUDINALE POP-UP STORES
Scala 1:100



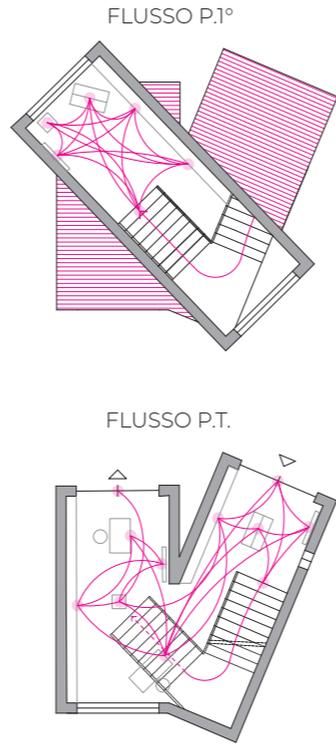
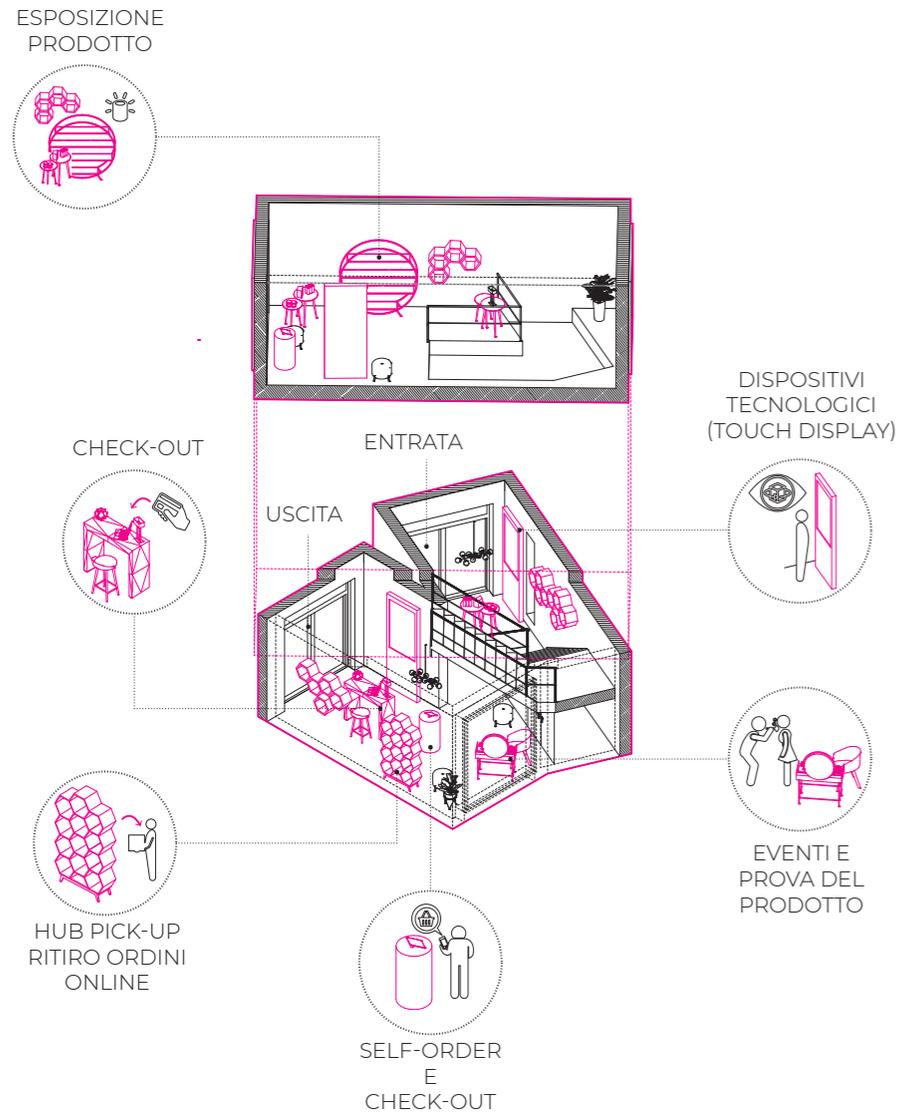
CONTAINER - VISTA INTERNA DEL POP-UP STORE AL PIANO TERRA



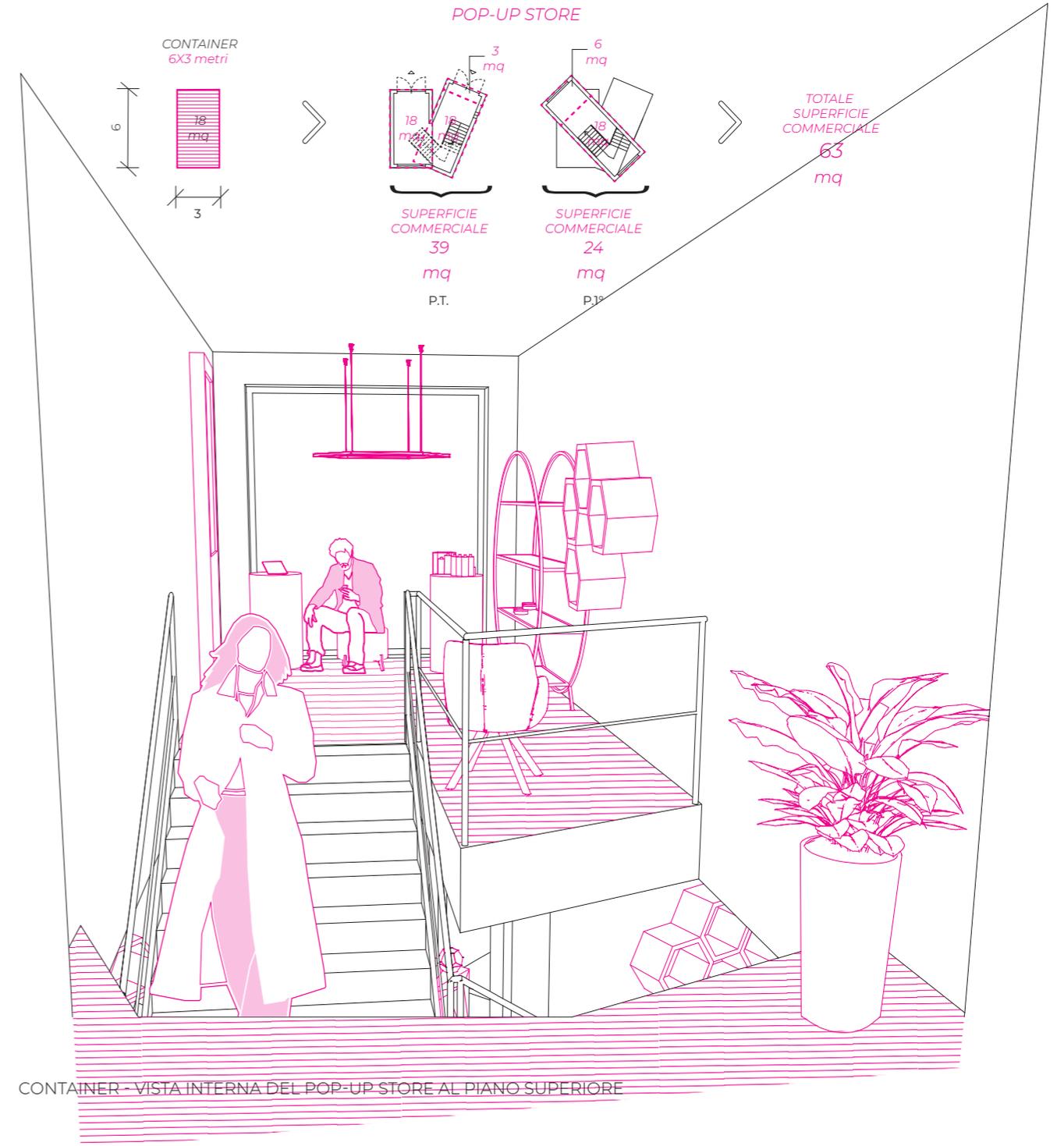
CONTAINER - CONCEPT FASE DI REALIZZAZIONE



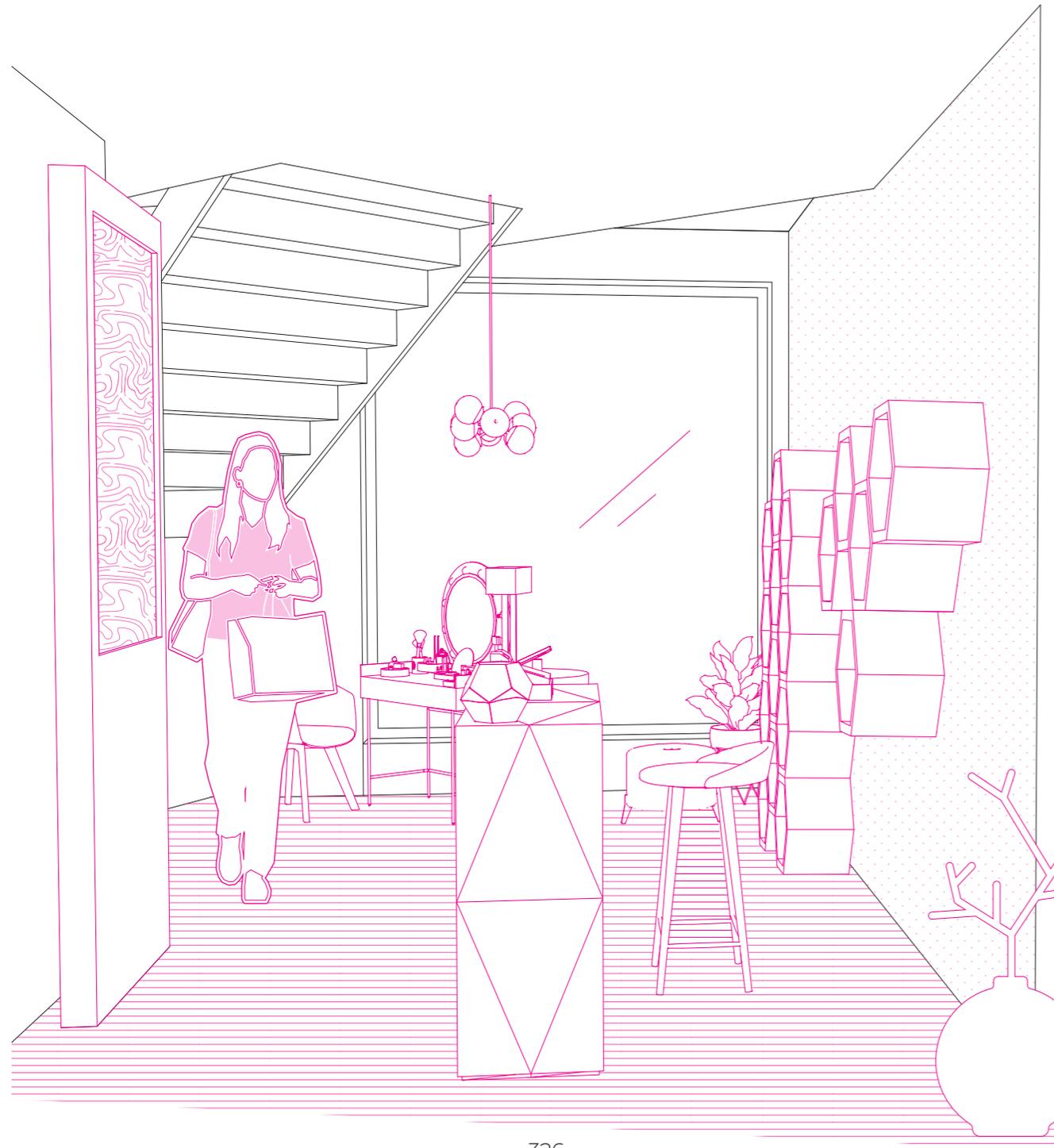
FOCUS POP-UP STORE - DISTRIBUZIONE INTERNA, TOOLS E FLUSSI



FOCUS PIANI COMMERCIALI - MODULARITA' DELLO SPAZIO E SUPERFICIE COMMERCIALE



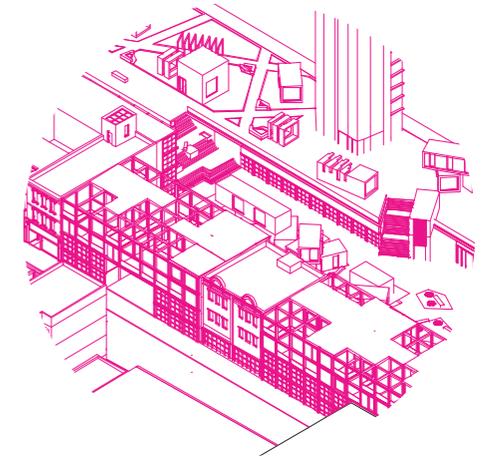
CONTAINER - VISTA INTERNA DEL POP-UP STORE AL PIANO TERRA



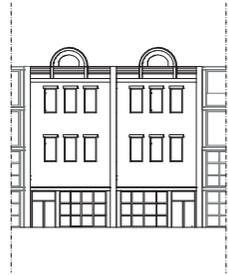
FOCUS AREA DI PROGETTO - FOOD COURT E MERCATO COPERTO

L'ultima tipologia di intervento che abbiamo voluto analizzare consiste nell'inserimento di una nuova destinazione d'uso all'interno di un edificio esistente inutilizzato presente nell'area di progetto. Questo edificio originariamente era composto da due strutture distinte affiancate ma con un profilo di facciata uguale e speculare. Probabilmente il piano terra era a destinazione commerciale mentre un ingresso separato permetteva di raggiungere i piani superiori a destinazione d'uso residenziale. Nonostante questo edificio risulti attualmente abbandonato, lo stato generale della struttura risulta ancora essere in buone condizioni e lo riteniamo perciò adatto ad un intervento di questo tipo.

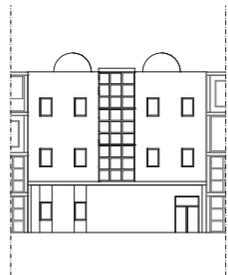
Le destinazioni d'uso che abbiamo voluto inserire all'interno di questo edificio esistente sono due *food court* collocate al piano terra e all'ultimo piano e un mercato coperto nel livello intermedio. La prima consiste nella realizzazione di un'area comune per la ristorazione di tipo self-service attrezzata per la consumazione di cibo e vivande e dotata di una serie di piccoli punti di ristorazione e rivenditori di prodotti alimentari interni alla struttura stessa. I pasti vengono ordinati dal consumatore stesso presso questi venditori e punti di ristoro e ritirati direttamente dallo stesso per poi venire consumati in loco. L'inserimento della food court permette di attirare all'interno della struttura un flusso continuo di clientela anche grazie all'introduzione di un piccolo mercato di prodotti locali posto al primo livello dell'edificio.



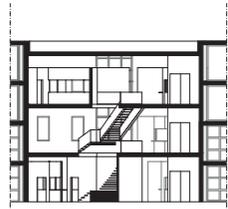
FOOD COURT E MERCATO COPERTO -
PROSPETTO NORD
Scala 1:500



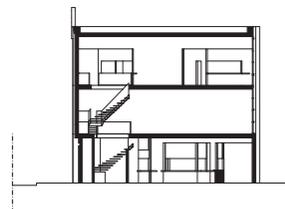
FOOD COURT E MERCATO COPERTO -
PROSPETTO SUD
Scala 1:500



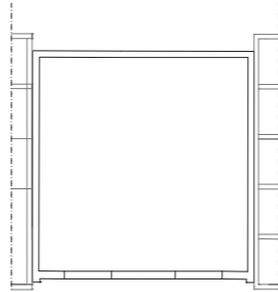
FOOD COURT E MERCATO COPERTO -
SEZIONE LONGITUDINALE
Scala 1:500



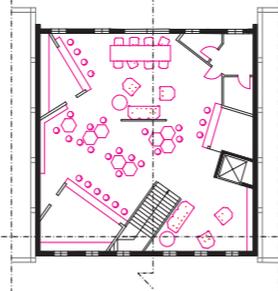
FOOD COURT E MERCATO COPERTO -
SEZIONE TRASVERSALE
Scala 1:500



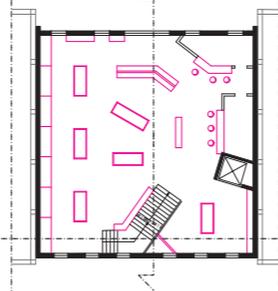
PIANTA PIANO COPERTURE
Scala 1:500



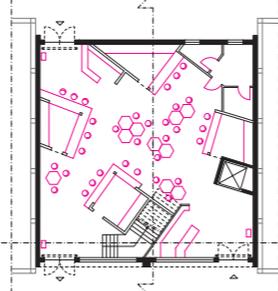
PIANTA PIANO SECONDO
FOOD COURT
Scala 1:500



PIANTA PIANO PRIMO
MERCATO COPERTO
Scala 1:500



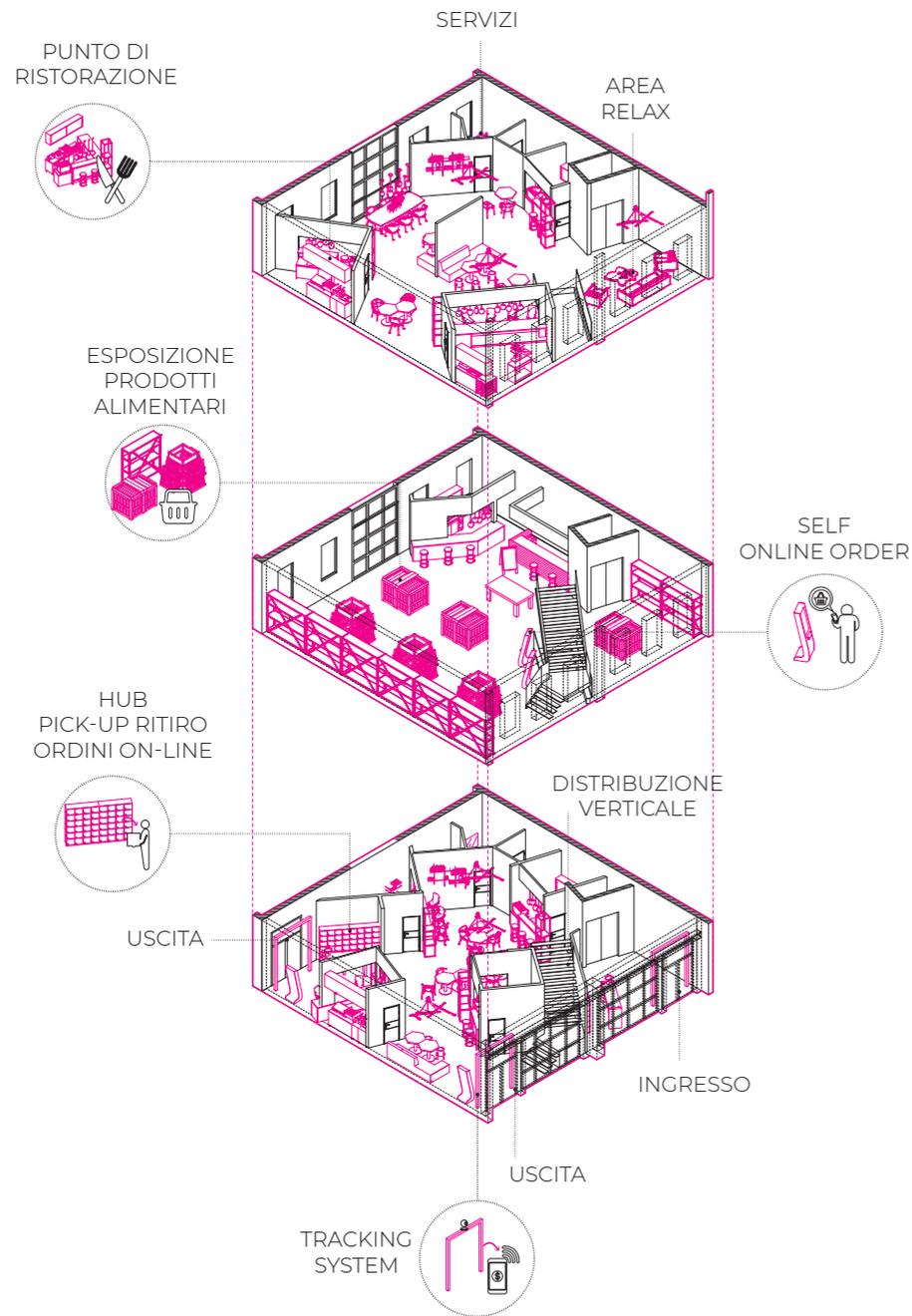
PIANTA PIANO TERRA
FOOD COURT
Scala 1:500



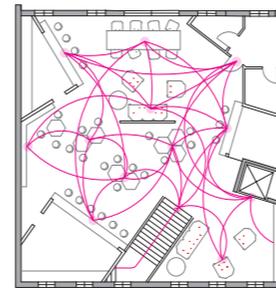
FOOD COURT E MERCATO COPERTO - STRALCIO SEZIONE LONGITUDINALE
Scala 1:100



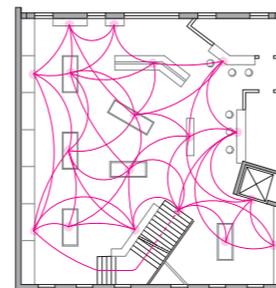
FOCUS FOOD COURT E MERCATO COPERTO - DISTRIBUZIONE INTERNA, TOOLS E FLUSSI



FLUSSO P.2°



FLUSSO P.1°

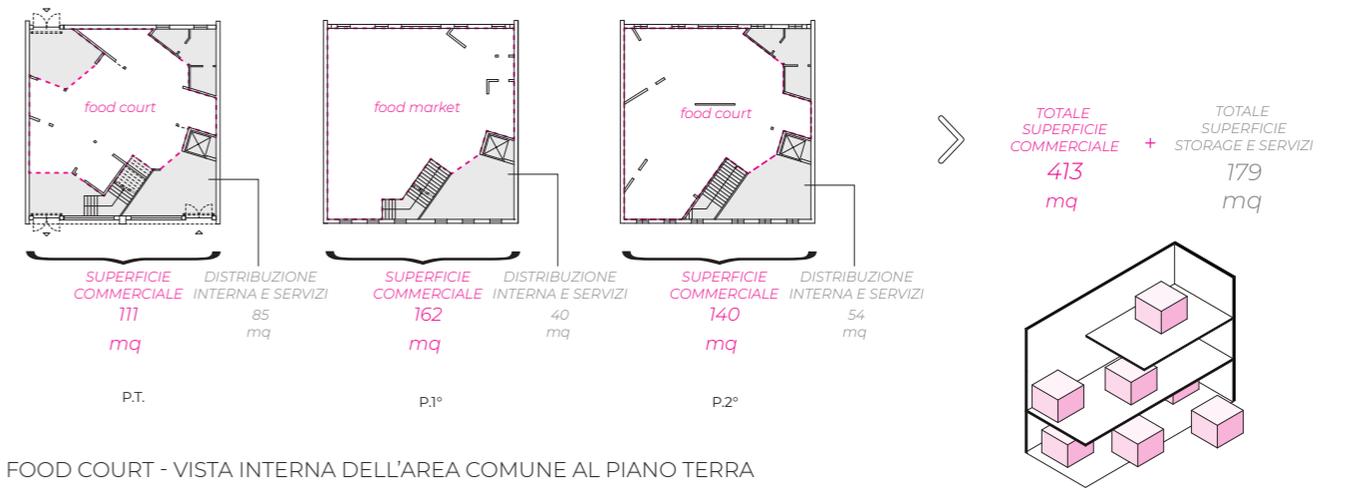


FLUSSO P.T.



FOCUS PIANI COMMERCIALI - DISTRIBUZIONE DEGLI SPAZI E SUPERFICIE COMMERCIALE

FOOD COURT E MERCATO COPERTO



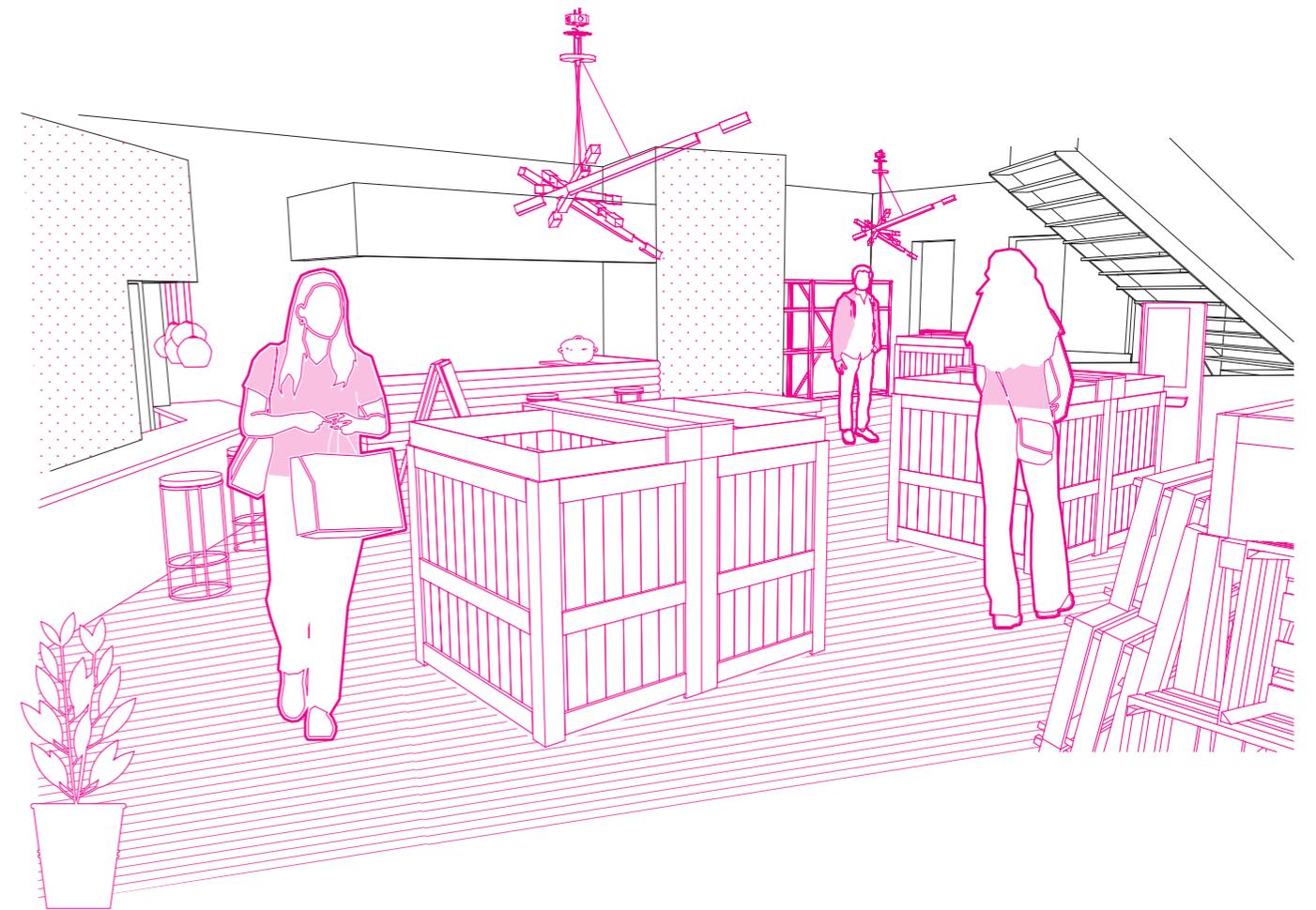
FOOD COURT - VISTA INTERNA DELL'AREA COMUNE AL PIANO TERRA



FOOD COURT - VISTA INTERNA DELL'AREA COMUNE AL PIANO SECONDO



MERCATO COPERTO - VISTA INTERNA DELLO SPAZIO COMMERCIALE AL PIANO PRIMO



Conclusioni

Come anticipato all'inizio di questo elaborato, la presente tesi di laurea si pone l'obiettivo di trovare una soluzione sostenibile e plausibile alle continue pratiche messe in atto da un sistema consumista che ormai guida il mondo intero.

All'inizio di questo percorso, probabilmente condizionati dalle letture che ci hanno avvicinato a questo tema, ci siamo concentrati assiduamente sulle pratiche di *Demalling* messe in atto negli Stati Uniti e in Italia. Tutto ciò è stato forviante e non ci ha permesso di mettere realmente a fuoco il tema che solo successivamente è diventato il punto cardine attorno al quale abbiamo costruito il pensiero critico esposto fino a pocanzi. Il *demalling* di certo è una strategia che sviluppa soluzioni pragmatiche atte a riutilizzare gli spazi esistenti abbandonati a causa della speculazione immobiliare messa in atto dall'industria del *retail*, ma apprese integralmente le possibili soluzioni racchiuse in queste azioni specifiche è emerso che esse possono assumere condizioni temporanee o comunque parzialmente realizzabili. Tali operazioni tentano di trovare una risposta ad un sistema commerciale ormai obsoleto, trasformato dalle generazioni di consumatori, mode, tendenze e persino cambiamenti climatici i quali l'hanno reso l'organismo che conosciamo noi oggi. L'industria del commercio ha subito enormi cambiamenti dopo la realizzazione del Southdale Center di Edina nel 1956, ma nonostante tutto risulta non essere ancora totalmente capace di soddisfare le numerose richieste e i bisogni dei consumatori moderni. L'offerta commerciale maggiormente diffusa ancora oggi pone l'oggetto della transazione al centro delle

dinamiche del mercato posizionando ai margini gli interessi dei consumatori. In questo contesto Amazon è riuscito a sbaragliare il mercato, non solo grazie ai suoi prezzi competitivi, ma semplicemente perché è stato il primo a sviluppare un sistema capace di tutelare totalmente il consumatore portandolo fino all'ultimo *click* a compiere un acquisto consapevole. Semplicità e tutela sono diventati i punti di forza del colosso dell'*e-commerce* che ancora oggi vanta politiche di reso ineguagliabili da qualsiasi altro rivenditore *online*.

Tutelare il consumatore e renderlo partecipe delle attività promosse dalla catena di vendita potrebbero essere le strategie ottimali per uno sviluppo commerciale florido capace di sviluppare un sistema solido e al tempo stesso di adattarsi nel tempo. Proprio per queste ragioni all'interno del progetto si è scelto di realizzare un quartiere *mixed-use* capace di portare nuove esperienze all'interno di un'area degradata e parzialmente priva di servizi. La vendita al dettaglio è stata combinata quasi sempre con attività secondarie in grado di far immergere il consumatore in un'esperienza che va ben oltre al semplice acquisto.

Ad esempio, i laboratori di produzione posti all'interno dei *concept stores*, potrebbero garantire un flusso di una clientela più giovane magari interessata ad un acquisto che può essere personalizzato secondo le proprie preferenze direttamente in negozio, oppure attraverso la piattaforma *online* dello stesso per poi passare a ritirarlo direttamente in sede una volta pronto. Allo stesso tempo, il posizionamento di un'area ristoro, sempre all'interno di tali negozi, potrebbe trasformare

lo store in uno spazio di interazione dove figure diverse possono incontrarsi e condividere un senso comunitario. Creativi, famiglie e anziani potrebbero riunirsi nello stesso spazio, proprio perché quest'ultimo viene messo a disposizione della comunità e non totalmente privatizzato, come nel caso di un *enclosed mall* o di un negozio tradizionale. Questo modello ibrido potrebbe essere utilizzato durante tutte le fasce orarie della giornata, permettendo ai consumatori di usufruire di un *network* servizi in maniera multifunzionale compiendo acquisti in un ambiente sicuro, privo di forzature e illusioni.

Il progetto prevede anche l'inserimento di negozi temporanei definiti come *pop-up stores*: la loro presenza per quanto non garantisca un'offerta merceologica molto ampia, permette di creare un ambiente vivace, vario e attivo nel tempo. Infatti, la presenza di questi negozi solitamente è temporanea e dura da un minimo di uno o due mesi fino ad un massimo di sei mesi o un anno. Grazie alla loro flessibilità e al basso costo di realizzazione e locazione permettono ai rivenditori *online* di testare la risposta del mercato *offline*, valutando l'apprezzamento dei consumatori e l'interesse verso i propri prodotti.

Questi spazi però potrebbero essere utilizzabili non solo dai piccoli rivenditori presenti sul *web*, desiderosi di un riscontro in un contesto completamente nuovo, ma potrebbero risultare uno strumento molto interessante anche per i rivenditori locali che non riescono a sostenere le spese di un negozio tradizionale oppure intendono usufruirne solo in alcuni periodi dell'anno.

Garantire un'offerta merceologica varia non è stato l'unico obiettivo dell'ipotesi progettuale sviluppata precedentemente, ma si è posta particolare attenzione alla vivibilità del quartiere di Uptown dove ad oggi criminalità, degrado ed abbandono risultano essere le caratteristiche principali. Ma allora perché Uptown?

Il quartiere di Uptown, o Bluff, è un quartiere molto particolare in quanto risulta letteralmente spalmato tra Downtown e West Oakland, è un'area dalla forma allungata che corre adiacente al Monongahela River che diventa la prima barriera naturale sul lato sud insieme alla superstrada che collega il resto della città con il centro.

Questa peculiarità, lo contraddistingue particolarmente rendendolo un quartiere di passaggio, un semplice collegamento tra i *suburbs* residenziali e Downtown. Tale collegamento avviene per mezzo di due vie principali la Fifth e la Forbes Avenue, che tagliano longitudinalmente l'intero quartiere causandone probabilmente i maggiori disagi. A causa di questa sua particolare qualità, il forte traffico presente sulla *highway* e lungo le due vie principali si riversa all'interno del distretto circoscrivendolo e causando problemi di inquinamento acustico e ambientale.

Tale condizione ha svuotato l'area centrale del quartiere la quale presenta solo alcune attività commerciali resistenti alle trasformazioni del tempo e alcune residenze. Tutti gli altri lotti risultano praticamente vacanti o utilizzati come parcheggi; infatti, proprio le aree a parcheggio risultano essere uno degli elementi maggiormente visibili all'interno del quartiere. Durante la seconda metà del XX secolo molti edifici storici vennero demoliti per lasciar spazio

a nuove costruzioni, ma subito dopo venne realizzata la PPG Arena proprio al confine Ovest tra Downtown e Uptown e tutte le nuove costruzioni persero interesse per lasciar spazio a nuovi parcheggi più redditizi e funzionali per gli investitori locali.

Uptown rimane così un quartiere svuotato dall'interno, dove la presenza della Duquesne University e della PPG Arena sembrano essere gli unici punti di ancoraggio agganciati saldamente al quartiere di Downtown. La scelta quindi non poteva che ricadere proprio sull'area centrale del quartiere stesso alla quale è stato delegato il compito di distretto commerciale, facilitato dalla presenza di numerose aree vuote che hanno permesso la realizzazione di un nuovo quartiere compreso tra la Fifth Avenue e la Forbes Avenue.

Grazie ad una comunità molto attiva ed entusiasta della trasformazione sono emerse le numerose minacce e problematiche insite all'interno del quartiere le quali sono state il punto di partenza sul quale costruire gli obiettivi del progetto.

Prima di iniziare con il processo di trasformazione sono stati identificati gli edifici esistenti maggiormente rilevanti sia da un punto di vista storico che di qualità del costruito; quelli presenti lungo la Fifth sono stati quasi totalmente conservati cercando di salvaguardare tali edifici e riutilizzarli in maniera diversa riportandoli alla comunità. Molti di questi hanno iniziato a ricoprire il ruolo di: Incubatori di impresa o laboratori creativi, oppure, come mostrato all'interno del caso studio, sono diventati un mercato coperto dentro il quale poter acquistare e degustare i prodotti dei rivenditori locali. Garantire uno stile di vita sano e una dieta varia sono stati i fili conduttori che hanno

OBIETTIVI DI PROGETTO

- CREATE NEW COMMUNITY PROGRAM and EVENTS
- RETAINT EXISTING BUSINESSES AND WORK TO ATTRACT NEW RETAIL AND COMMERCIAL TENANTS
- ENCURAGE DENSITY AND MIXED USE IN TARGETED AREAS
- PROMOTE INFILL DEVELOPMENT AND REHABILITATION IN THE CORE OF THE COMMUNITY
- REBUILD FIFTH AND FORBES AVENUE IN THE HIGHEST DESIGN STANDARDS
- PROTECT EXISTING COMMERCIAL SPACES
- ENCOURAGE TO USE TRANSIT AND BIKE
- CONNECT NEW GROWING BUSINESSES WITH FLEXIBLE SPACES TO FIT THEIR NEEDS
- WORK WITH DEVELOPERS TO PROVIDE AFFORDABLE COMMERCIAL SPACE
- REDUCE TRAFFIC AND ENCOURAGE WALKING, BIKING AND TRANSIT FOR LOCAL TRIPS
- INVEST IN MORE PUBLIC ART
- UPGRADE SIDEWALKS AND STREET CONDITION
- PROTECT EXISTING BUILDINGS
- MAXIMIZE LOCAL FOOD PRODUCTION OPPORTUNITIES
- UPGRADE TRANSIT STOPS TO IMPROVE EFFICIENCY
- REDUCE WASTE LAND
- REDUCE CO₂ EMISSIONS
- REDUCE FOOD DESERT AREAS
- ENFORCE AND IMPROVE PARKING MENAGEMENT FOR ON AN OFF STREET PARKING
- REDUCE DISTANCE BETWEEN STORE AND CONSUMER
- GREEN VACANT LOTS AND PUBLIC SPACE

guidato gran parte del progetto cercando di risolvere il problema del *food desert* denunciato nel suo libro da Coppola nel 2012. Tale problema, ampiamente diffuso nel quartiere, sembra aver trovato una soluzione grazie ai numerosi orti urbani sparsi per i lotti del distretto e grazie all'introduzione di nuove *vertical farms* poste nell'isolato adiacente a quello della PPG Arena. Tale area infatti si è concentrata principalmente sulla produzione e l'acquisto di cibo a chilometro 0, prodotto e venduto all'intero del quartiere attraverso un processo circolare capace di servire e soddisfare la domanda dell'intera area, rendendola autosufficiente e massimizzando le opportunità di produzione locale. Per quanto riguarda la mobilità veicolare, essa continua ad essere presente lungo le due arterie principali, ma è stata ridotta la sezione stradale lasciando spazio ad una pista ciclabile su due sensi di mancia e ad una fila di parcheggi lato strada interrotta dalle fermate messe a disposizione per il trasporto pubblico.

Nuovi punti *bike-sharing* e *car-sharing* sono stati collocati lungo tutto il distretto e posizionati ad una distanza massima di 400 m, limite entro il quale abbiamo pianificato lo sviluppo dell'area per renderlo percorribile facilmente a piedi secondo i principi dello *Smarth Growth*. La mobilità sostenibile è stata rafforzata e i principali servizi sono raggiungibili a piedi da ogni angolo del quartiere permettendo a tutti i possibili utenti di non dover prendere l'automobile per compiere i propri acquisti e riducendo drasticamente le emissioni di CO₂. Intensificando tale mobilità, il traffico interno dovrebbe ridursi lasciando spazio unicamente a chi lo attraversa perché costretto a dover raggiungere l'altro capo della città.

Ovviamente risulterebbe impossibile eliminare completamente la presenza delle automobili all'interno dell'area, così sono stati previsti dei parcheggi lungo le vie principali per tutti quei consumatori dell'ultimo minuto, mentre ne sono stati ricavati degli altri interrati sfruttando il dislivello presente nell'area. In questo modo questi ultimi sono stati posti all'interno della struttura ipogea posizionata a Nord della Fifth Avenue collegati alla Colwell Street per mezzo di due rampe inclinate. Per quanto riguarda gli esercizi commerciali esistenti, questi sono stati integrati nuovamente all'interno del quartiere, molti sono stati preservati e conservati in quanto presenti all'interno di edifici storici, alcuni sono stati ampliati per mezzo di operazioni di addizione o infill tra il costruito, mentre altri ancora sono stati demoliti e rilocalizzati all'interno dei nuovi edifici realizzati nel progetto. Gli edifici di progetto sono stati progettati grazie ad un modulo 3x3 il quale ci è stato utile per realizzare una maglia di pilastri in acciaio atta a creare diverse tipologie di ambienti e negozi. Grazie a tale costruzione a secco, l'intervento risulta integralmente sostituibile e smontabile in loco, tale stratagemma risulta certamente più sostenibile per un eventuale riprogettazione del sito a lungo termine, oppure qualora si volesse mantenere tale sistemazione, si potrebbero riprogrammare e ripensare i negozi interni, grazie all'ausilio di pareti flessibili o moduli che possono essere posizionati all'interno dello spazio per ripensarlo e ridefinirlo totalmente. Tale condizione potrebbe essere molto utile in condizioni estreme come quelle che stiamo vivendo tutt'oggi a causa della pandemia, creando ambienti di sanificazione o di protezione all'interno dello stesso *store*.

In ultimo, anche lo spazio pubblico è stato interessato da numerosi interventi e ripensato integralmente. La presenza del verde è stata favorita all'interno del quartiere grazie all'inserimento di nuovi spazi verdi, aree gioco posizionati tra gli edifici ricreando dei corridoi percorribili a piedi al riparo dal frastuono della viabilità lungo le due arterie. Arredi urbani, piante, alberi e allestimenti temporanei sono stati sparsi per il quartiere ricreando un enorme giardino entro il quale potersi rilassare, interagire con i membri della comunità o ammirare le opere d'arte realizzate dagli artisti locali.

Gli esempi e i *concept* dei negozi progettati all'interno dell'area sono frutto delle analisi svolte nei capitoli precedenti partendo dall'archetipo del mall fino ad arrivare ai nuovi *trend* di sviluppo. Tali ipotesi sono state realizzate, inoltre, in un momento molto particolare e complesso, in quanto anche la pandemia mondiale causata dal Covid-19 ha reso necessaria un'ulteriore rielaborazione dello studio fatto fino all'anno scorso. I percorsi quindi hanno subito nuove variazioni e il *layout* interno non poteva più essere realizzato unicamente per mezzo di una progettazione in un certo senso tradizionale. Si è scelto così di procedere grazie all'ausilio di un'architettura flessibile e modulare capace di creare spazi nuovi in base alle necessità e ridisegnando lo spazio interno ogni tal volta risulta necessario.

L'utilizzo del *container* o della maglia modulare ha consentito, quindi, di realizzare spazi nuovi, i quali associati alle nuove tecnologie hanno permesso di eliminare tutti quegli ambienti che un giorno potrebbero realmente risultare superflui. Camerini e locali di deposito potrebbero, in

futuro, essere considerati obsoleti e sostituiti ormai dalla realtà virtuale che potrebbe simulare il capo che desideriamo acquistare materializzandolo sopra allo schermo come se ci stessi guardando allo specchio. Allo stesso modo il concetto di *storage*, di norma sempre previsto in qualsiasi negozio, potrebbe essere superato se l'unico modo per poter ricevere la merce fosse quello di ritirarla in negozio dopo averla ordinata *online*, oppure facendola recapitare direttamente nella nostra abitazione una volta usciti dal negozio.

Tutto ciò potrebbe apparire eccessivo o fortemente digitalizzato, ma risulta importante comprendere che la soluzione per uscire dalla crisi di mercato che sta interessando il settore del *retail*, spesso identificata in questo elaborato come *retail apocalypse*, non risiede nell'utilizzo incondizionato della tecnologia presente, ma bensì nel porre il consumatore al centro delle dinamiche di vendita, tutelandolo integralmente fin dalle prime fasi di acquisto, garantendogli un'esperienza personalizzata proprio come quella offerta da Amazon. In ultimo, probabilmente queste soluzioni non rivoluzioneranno l'industria del *retail*, ma l'associazione di pratiche *omnichannel* e l'identificazione di attività che promuovano realmente un senso comunitario e inclusivo potrebbero allentare la morsa presente nel settore, sfavorendo l'aumento di nuovi *deadmall* non solo sul territorio nazionale americano, ma in tutto il mondo.



Fifth Avenue nei primi anni del XX secolo.
Fonte: www.post-gazette.com

bibliografia

PREFAZIONE

TESTI E ARTICOLI

- TOWNSEND M., SURANE J., ORR E., CANNON C., American's Retail Apocalypse is Really Just Beginning, November 8, 2017. Consultato il 25 Marzo 2019
- CAVOTO G., *Demalling*. Una Risposta alla Dismissione Commerciale, Maggioli Editore, Milano, 2014, p.20
- HAYDEN D., *Building Suburbia: Green Fields and Urban Growth*, 1820-2000, New York: Pantheon Books.
- SPRAGUE M., The Era of Big Box Retail Dominance is Coming to an End, Bloomberg, www.bloomberg.com, 2 Novembre 2012

SITOGRAFIA

- www.charlotte.uli.org

00

- CAVOTO, Demalling, cit., p.36.
- AIMAR F. Tutto sul demalling una risposta alla dismissione dei centri commerciali, 8 Settembre 2014.
- THOMPSON D., What in the World is Causing The Retail Meltdown of 2017?, The Atlantic Magazine, 10 Aprile 2017
- GRUEN V., SMITH L., Shopping Towns USA: The planning of shopping centers, New York, Van Nostrand Reinhold, 1960.
- GRAY N., How to survive a retail meltdown, CityLab, 30 Aprile 2017

01

- TOWNSEND M., SURANE J., ORR E., CANNOR C., American's Retail Apocalypse is Really Just Beginning, Bloomberg, 8 Novembre 2017.
- MOLOCH H., LOGAN J., Urban Fortunes: The Political Economy of Place, Berkeley: University of California Press, 1987.
- COPPOLA A., Apocalypse Town, cronache della fine della civiltà urbana, Roma, Laterza, 2012, p.40.
- GRUEN V., SMITH L., Shopping Towns USA, p 21.
- Fortune Magazine, The Changing American Market, Garden City, N.Y., 1995
- HAYDEN D., *Building Suburbia*.
- J. J. FLINT, The automobile age, MIT press, 1990, pag. 139
- COHEN L., From Town Center to Shopping Center: The Reconfiguration of Community Marketplaces in Postwar America, in American Historical Review 101, 1006, p. 1050-1081
- PRATT S., PRATT L., The Impact of some Regional Shopping Centers, Journal of Marketing, 25 Ottobre 1960., p. 44-50
- PRAT S., MORAN J., How The Regional Shopping Center May Affect Shopping Habits in Rochelle Park (Preliminary), Business Research Bulletin 1, Bureau of Business Research, Fairlei-

- www.cittaconquistatrice.it
- www.bankrate.com
- www.bankrate.com
- www.dictionary.cambridge.org
- www.dictionary.cambridge.org
- www.economicshelp.org
- www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK208017
- www.scienzepolitiche.uniroma2.it
- www.treccani.it
- www.macys.com
- www.elledecor.com
- www.theculturallandscapefoundation.org
- www.shopmarketsquare.com
- www.atlasobscura.com
- www.kansascity.com
- www.pendergastkc.org
- www.visitkc.com
- www.countryclubplaza.com
- www.midtownkcpost.com
- www.farmersmarketla.com

gh Dickinson University, 1956

- New York Times, Supermarkets Hub of Suburbs, 7 Febbraio 1971, p. 58;
- New York Times, Main Street Making Comeback in Duel with Shopping Centers," 31 Maggio 1962
- ARDIGO' A., La diffusione urbana, Roma, Ave-An Veritas, 1967.
- BLUESTONE B., HANNA P. Kuhn, MOORE P., The Retail Revolution: Market Transformation, Investment and Labor in the Modern Department Store, Boston, 1981, p. 46-47
- DE VROET KOBRAK M., Consumer Installment Credit and Factors Associated with It, M.A. thesis, University of Chicago, 1958;
- MANDELL L., The Credit Card Industry: A History, Boston, 1990; H. Black, Buy Now Pay Later New York, 1961.
- KOBRAK M., Consumer Installment Credit and Factors Associated with It, University of Chicago, 1958.
- TRUFELMAN A., The Gruen Effect – Episode 163, 99%Invisible, 05 Maggio 2015
- The Gruen Effect – Rethinking the Retail Apocalypse, Naieliott.com, 24 Novembre 2014
- La psiche del Consumo – La psicologia dei consumi in cerca di identità, epertutti.com, 10 Aprile 2016
- MORANDI C.F., Shopping space: da Victor Gruen a Jon Herde l'evoluzione degli spazi commerciali nella seconda metà del Novecento., Laurea Magistrale, Politecnico di Milano, 2006-2007, prof: Rocca A
- GLADWELL M., The terrazzo jungle – Fifty years ago, the mall was born. America would never be the same, The New Yorker, 2004.
- MCDONOUGH V., Randall Park Mall – The Short Career of "The World's Largest Shopping Center", Cleveland Historical, 21 Agosto 2019.
- CHRISTOPHER M., Randall Park Mall, Abandoned America, 23 Giugno 2019
- RUBBOLI M., Randall Park Mall: il centro commerciale abbandonato più grande del mondo, Vanilla Magazine, 15 Giugno 2017
- ABRANSON B., Abandoned America: An Ohio shopping mall that died an early death, USA TODAY, 17 Dicembre 2019
- AGENTS A, What was once the biggest in the world is turning into a big pile of rubble, LLC, 30 Dicembre 2014
- EDWARD A., Lake Forest, Illinois History and Reminiscences: 1861-1961, with supplement by Susan Dart.
- COVENTRY K., MEYER D., and MILLER A. H., Classic Country Estates of Lake Forest: Architecture and Landscape Design, 1856-1940.
- EBNER M., "Lake Forest, IL," in the Encyclopedia of Chicago.
- DANIELS C. Northgate Mall developers plan radical redesign, King 5, 25 Luglio 2018
- WILMA D. Northgate Shopping Mall in Seattle opens on April 21, 1950., HistoryLink.org, 8 Febbraio 2001
- MILLER C., Northgate Mall Overlay District, RPubs, 11 Marzo 2015.
- DINE A., Victor Gruen's Southdale Shopping Center, OFutopias 18 Marzo 2017
- WAY P., Southdale center and Victor Gruen; Edina, Minesota. 14 Arile 2010.

- www.laalmnac.com
- www.lainsidertours.com
- www.icsc.com
- www.riveroaksshoppingcenter.com
- www.preservationtexas.org
- www.simon.com
- www.pauldorpat.com
- www.businessinsider.com
- www.interactive.wttw.com
- www.mallhistory.com

- PACHECO A., A Conversation on Retail trends with Gruen Associates, Archpaper, 11 Settembre 2017.
- LEVY J., The City – Critical Essays in Human Geography, Routledge, 2016.
- JOHNSON S., The strange, surprisingly radical roots of the shopping mall., Ideas.TED, 29 Novembre 2016

02

- PACHECO A., A Conversation on Retail trends with Gruen Associates, Archpaper, 11 Settembre 2017.
- LEVY J., The City – Critical Essays in Human Geography, Routledge, 2016.
- JOHNSON S., The strange, surprisingly radical roots of the shopping mall., Ideas.TED, 29 Novembre 2016
- AIMAR F., Tutto sul demalling, una risposta alla dismissione dei centri. Teknoring, www.teknoring.com, 25 Maggio 2016.
- GRUEN V., SMITH L., Shopping Towns USA. Cit., p32.
- Congress for the New Urbanism, PrincewaterhouseCoopers, Greyfield regional mall study, www.cnu.org, Gennaio 2001.
- O'CONNELL L., Number of Shopping Centers in the U.S. from 1970 to 2017, Statista, www.statista.com, 9 Gennaio, 2020
- GLADWELL M., The terrazzo jungle – Fifty years ago, the mall was born. America would never be the same, The New Yorker, www.newyorker.com, 8 Marzo 2004
- MORANDI F.C., Tesi di Laurea Shopping Space: da Victor Gruen a Jon Jerde, l'evoluzione degli spazi commerciali nella seconda metà del Novecento, Politecnico di Milano, 2007
- GRAY N., How to survive a retail meltdown, CityLab, www.citylab.com, 30 Aprile 2017
- TAPPARINI A., La notizia della morte del centro commerciale è fortemente esagerata, Forbes, www.forbes.com, 20 Febbraio 2018
- HUDSON M., Learn What an Anchor Store is in Retail, Shopify, www.shopify.com, 23 Luglio 2019.
- MARTE J., 10 Things Shopping Malls won't tell you, MarketWatch, www.marketwatch.com, 26 Giugno 2011
- Top Sport Megazine, I mall e lo shopping fisico, www.megazine.topsport.it, Luglio 2016.
- ROSSO R., Centri commerciali: la morte dei mall, non luoghi in rovina e non luoghi del web, Il Fatto Quotidiano, www.ilfattoquotidiano.it, 19 Gennaio 2015.
- BIRD J., The future of the shopping mall is not about shopping, Forbes, www.forbes.com, 17 Giugno 2018
- PETERDON H., Sears is closing 150 stores - here's the full list, Business Insider, www.businessinsider.com, 4 Gennaio 2017.
- PETERSON H., Macy's is closing 68 stores - here's where they will shut down, Business Insider, www.businessinsider.com, 4 Gennaio 2017.
- PETERSON H., JCPenney is closing 138 stores - see if your store is one of them, Business Insider, www.businessinsider.com, 17 Marzo, 2017.
- PETERSON H., Dying Shopping Malls are Wreaking havoc on suburban America, Business Insider, www.businessinsider.com, 5 Marzo 2017.
- DEREK T., What in the World is Causing the Retail Melt-

- www.reis.com
- www.census.gov
- www.consob.it
- www.bloomberg.com
- www.federalreserve.gov
- www.insidemarketing.it
- www.deadmall.com
- www.uli.org
- www.dvrpc.org
- www.icsc.co
- www.canalwalk.co.za
- www.simon.com
- www.treccani.it
- www.onlinelibrary.wiley.com
- www.urbanization.yale.edu
- Film documentario The end of suburbia, The Electric Wallpaper Co, GREENE G., SILVERTHORN B., 2004.

- down of 2017?, The Atlantic, www.theatlantic.com, 10 Aprile 2017.
- TOWNSEND M., SURANE J., ORR E., CANNON C., America's "Retail Apocalypse" is Really Just Beginning, Bloomberg, www.bloomberg.com, 8 Novembre 2017.
- BOTTARELLI M., A guardare il 2018 l'apocalisse del retail era una bufala. Ma i segnali dicono che sta arrivando. Stavolta per davvero, e non è da sola, Business Insider, www.businessinsider.com, 21 Novembre 2019.
- SPRAGUE M., The Era of Big Box Retail Dominance is Coming to an End, Bloomberg, www.bloomberg.com, 2 Novembre 2012.
- JCDecaux, The Mall Phenomenon, www.jcdecaux.com, 2016.
- MEYER S., The History and Evolution of Retail Stores: From Mom and Pop to Online Shops, BigCommerce, www.bigcommerce.com, 12 Maggio 2018.
- SCHULZ D.P., 2018 Tom 100 Retailers, NRF, www.nfr.com, 28 Giugno 2018.
- SCHULZ D.P., 2019 Tom 100 Retailers, NRF, www.nfr.com, 8 Luglio 2019.
- Congress for the New Urbanism (CNU), Princewaterhouse-Coopers (PwC), Greyfield regional mall study, www.cnu.org, Gennaio 2001.
- BEYARD M. D., CORRIGAN M. B., KRAMER A., PAWLUKIEWICZ M. BACH A., Ten Principles for Rethinking the Mall, ULI, Washington, D.C., 2006
- Congress for the New Urbanism, Annual Report 2018, CNU, www.cnu.org, 2019
- ROBIGLIO M., RE-USA: 20 American Stories of Adaptive Reude, Jovis, Berlino, 2017
- CAVOTO G., *Demalling*. cit, nota 3, p.5
- WILSON M., Cirque du Soleil heading to the mall, Chain Store Age, www.chainstoreage.com, 14 Giugno 2018
- GIVIDEN A., The future of Shopping malls: Experiences, versatility and tech, WGSN, www.wgsn.com, 25 Giugno 2018.
- BRET B., Urbanization and the mass movement of people to cities, Grayline, www.graylinegroup.com, 2018
- SAUNDERS P., Wealth is Returning to Cities – And The Suburbs Better Get Ready, Forbes, www.forbes.com, 13 Dicembre 2018
- BOYD B., Urbanization and The Mass Movement of People to Cities – Human Migration Patterns, Grayline, www.graylinegroup.com, 15 Maggio 2019
- LEINS C., The Fastest-Growing Cities in America, US.News, www.usnews.com, 1 Maggio 2019.
- ATTOM staff, U.S. Home Flipping Increases to Eight-Year High in 2019 While Returns Drop to Eight-Year Low, ATTOM Data Solutions, www.attomdata.com, 3 Marzo 2020.
- HESSE M., SIEDENTOP S., Suburbanisation and Suburbanisms – Making Sense of Continental European Developments, Springer, 2018
- FLORIDA R., The Fading Distinction Between City and Suburb, Bloomberg CityLab, www.bloomberg.com, 6 Ottobre 2014
- FRANK S., Inner-City Suburbanization – no Contradiction in Terms. Middle-Class Family Enclaves are Spreading in the Cities, Sciendo, www.content.sciendo.com, 30 Aprile 2018

- EHRENHALT A., The Great Inversion and the future of the American city, Vintage Books, 2012.
- SCHMITT A., Do Millennials Love Sprawl Now? Eh, Not Exactly, StreetsblogUSA, www.streetsblog.org, 3 Luglio 2019

03

- WERTZ J., Pop-Up Shops and Small-Format Stores are Changing the Retail Landscape, Forbes, www.forbes.com, 31 Luglio 2019.
- Storefront staff, 23 Smart pop up shop ideas to steal from these successful brands, Storefront, www.storefront.com, 24 Settembre 2020
- SCOZZARI C., Amazon cambia strategia e dice addio ai pop up store per concentrarsi su librerie e negozi fissi, Business Insider Italia, www.it.businessinsider.com, 7 Marzo 2019
- ZMUDA N., Walmart, Target, Kmart, Hohl's Lead 50 Years of retail revolution, AdAge, www.adage.com, 19 Marzo 2012
- Trotter C., Top 50 Pop-Up Stores, Insider Trends, www.insider-trends.com, 10 Ottobre 2017.
- DUNHAM-JONES E., WILLIAMSON J., Retrofitting Suburbia – Urban design solutions for redesigning suburbs, Wiley, 2009
- LYNCH P. What will become of America's Big-Box Stores?, ArchDaily, www.archdaily.com, 29 Giugno 2016
- SMITH L., Origine del Centro Commerciale (1960), La città conquistatrice, 16 Ottobre 2014
- OLDENBURG R., The Great Good Place, Da Capo Press, 1989.
- ZANLARI A., Centri commerciali e centri cittadini: evoluzione del rapporto artificialità/ naturalità e sistemi di gestione integrata, Focus Economia, www.focuseconomia.it
- DUCCIO R., Dal capolinea del mall si riparte verso il terzo luogo, Mark Up, www.marck-up.it, 18 Settembre 2009.
- JÁCOME A., The "Stranger Things" About Retail and Cities, Matters, medium.designit.com, 29 Agosto 2019
- SUAREZ A., La dimensione urbana del Retail, LinkedIn, www.linkedin.com, 4 Luglio 2018
- GARAMBOIS S., Centri commerciali, modelli in crisi?, Alganews, www.alganews.it, 12 Agosto 2017
- YOUNG J., US ecommerce sales grow 14.9% in 2019, Digital Commerce360, www.digitalcommerce360.com, 19 Febbraio 2020
- ZEIBAK L., How Many People Shop Online? [Infographic], Tinuiti, www.tinuiti.com, 25 Maggio 2017
- SHULZ D.P., 2018 Top 100 Retailers, National Retail Federation, www.nrd.com, 28 Giugno 2018
- PINE II J., GILMORE J. H., Welcome to the Experience Economy, Harvard Business Review, www.hbr.org, Luglio-Agosto 1998 Issue
- Smartsheet, The Art and Science of Retail Merchandising, www.smartsheet.com
- Smartsheet, The Essential Guide to Retail Store Layouts that Shape the Customer Experience, www.smartsheet.com
- GRIFFITHS S., More in store: new retail architecture, London, Architonic, www.architonic.com, 21 Maggio 2017
- FROMM J., The Evolution Of Retail For Gen-Z, CMO Network, Forbes, www.forbes.com, 27 Giugno 2019
- BIRD J., The future of the shopping mall is not about shop-

- www.web.archive.org
- www.corporate.walmart.com
- www.teddy.it
- www.bigcommerce.com
- www.digitalcommerce360.com
- www.shop.nordstrom.com

- ping, Forbes, www.forbes.com, 17 Giugno 2019
- 24seven, What is the future of retail formats?, www.24sevenalent.com
- Insider Trends, Top 50 Pop-Up Stores, www.insider-trends.com, 10 Ottobre 2017
- SUAREZ A., La dimensione urbana del Retail, LinkedIn, www.linkedin.com, 4 Luglio 2018
- Insider Trends, How PLP Architecture is designing physical spaces for the future, www.insider-trends.com, 25 Febbraio 2019
- Smartsheet, The Art and Science of Retail Merchandising, www.smartsheet.com
- Smartsheet, The Essential Guide to Retail Store Layouts that Shape the Customer Experience, www.smartsheet.com
- HUDSON M., Generation Z Retail Shopping Behaviors – What does the next generation want from retail?, The Balance Small Business, www.thebalancesmb.com, 31 Ottobre 2019
- Business Insider, Generation Z, latest characteristics, research, and facts, www.businessinsider.com
- BLOOM M., The Future of Shopping Malls: What Will Save Brick and Mortar?, The Marketing Journal, www.marketingjournal.com, 29 Marzo 2017
- Retail Perceptions, The Next Generation of Retail, www.retailperceptions.com, Luglio 2016
- BROWN M., The Future of Shopping Centers, The Robin Report, www.therobinreport.com, 4 Marzo 2018
- SHU C., Euclid Analytics Raises \$20M Series C To Track Consumer Behavior In Retail Stores, Tech Crunch, www.techcrunch.com, 14 Gennaio 2016
- ZEINBAK L., How Many People Shop Online? [Infographic], tinuiti, www.tinuiti.com, 25 Maggio 2017
- KOTLER, L'atmosfera come strumento di marketing, Journal of Retailing, 1973, p.48-64
- PELLEGRINI D., Progettare un concept store, Cretail, www.cretail.it, 3 Dicembre 2017
- TURLEY L.W., MILLIMAN, Effetti atmosferici sul comportamento di acquisto: una revisione delle prove sperimentali, Journal of Business Research, 2000, 193-211
- LAZARUS R.S., Emozione e adattamento, New York, Oxford University Press, 1991
- Effebi, I principali trend che rivoluzioneranno il settore retail nel 2019, www.ffebebispa.it
- Insider Trends, How PLP Architecture is designing physical spaces for the future, www.insider-trends.com, 25 Febbraio 2019
- NICASIO F., Store Layout Design: 9 Tips for Arranging Your Retail Shop, Vend, www.vendhq.com, 18 Settembre 2018
- OVERDIEK A., Interventi alla moda: il pop-up store come spazio differenziale. Estetica organizzativa, 116-134, 2017
- SENNETT R., How should we live? Density in post-pandemic cities, DOMUS 1046, www.domusweb.it, 09 Maggio 2020
- CHAYKA K., How the Coronavirus Will Reshape Architecture. What kinds of space are we willing to live and work in now?, The New Yorker, www.newyorker.com, 17 Giugno 2020
- PIEROTTI P., Flessibilità, temporaneità, convivenza di usi e capacità di reinventarli. Intervista a 5 architetti lombardi Cosa può fare e cosa può imparare il mondo dell'architettura dall'esperienza Covid-19, www.italian-architects.com, 17

Marzo 2020

- SIKIARIDI E., VOGELAAR F., Diritto a una città ibrida, www.hybridspacelab.net, 19 Maggio 2020
- TROTTER C., How Covid-19 exposed the big hole in e-commerce, www.insider-trends.com, 17 Aprile 2020
- MELTON J., Coronavirus is changing shoppers' relationship with grocery retailers, www.digitalcommerce360.com, 19 Marzo 2020
- GOLDBERG J., The Impact Of COVID-19 On U.S. Brands and Retailers, www.forbes.com, 29 Marzo 2020
- STRATTEN J., Did Nike already have the tools for socially distanced shopping?, www.insider-trends.com, 9 Giugno 2020

04

- BEYARD M. D., CORRIGAN M. B., KRAMER A., PAWLUKIWI-CZ M., BACH A., Ten Principles for Rethinking the Mall, Urban Land Institute, 2006
- MCPARTLIN S., DUGAL L., Understanding How US Online Shoppers Are Reshaping the Retail Experience. Pwc, 1 Marzo 2012
- RIJS J, from Broekhuis Rijs Advisering, consultancy firm on urban and retail planning and development. www.broekhuisrijs.nl
- CAULFIELD J., 5 Ingredients of Successful Mall Design. Building Design Construction., 25 Maggio 2015
- SOBEL L. S., PricewaterhouseCoopers, Greyfields into Goldfields, Greyfield Mall Characteristics Revitalization Success Stories from failing shopping centers to great neighborhoods, Congress for the New Urbanism, 2001
- RODERICK R., BOSSOMAIER T., D'ALESSANDRO S., The Defence of Bricks and Mortar Retailing, CAL-TEK s.r.l., Italia, 2014
- UNDERHILL P., Why We Buy: The Science of Shopping. New York, NY: Simon & Schuster, 2009
- Aziare staff, Il Centro Commerciale Urbano. Intervista a Piercarlo Rolando sui Cambiamenti in Atto, Aziare, www.aziare.it, 25 Maggio 2018
- JOHAR I., Re-Making Urban Renewal: Regenerative Development, Dark Matter Laboratory, 1 Dicembre 201
- LEE E., The Architecture of Consumption: A New Transient Shopping Space, Architecture Thesis Prep, 300, 2015
- SALHANY P., Malls into Mainstreets, an in-depth guide to transforming dead malls into communities, Congress for the New Urbanism, 2005
- BEYARD M. D., PAWLUKIEWICZ M., BOND A., Ten Principles for Rebuilding Neighborhood Retail, Urban Land Institute, Washington, 2003
- SEGRAN E., In 2020, Retail in Moving Back to Main Street, Fast Company, www.fastcompany.com, 1 Luglio 2020
- JEONG E., SHIM I. K., WILSON M. I., Urban Regeneration, Retail Development and the Role of Information and Communication Technologies, Netcom, 24 Febbraio 2010, p. 133 - 146
- ROBBINS R., Pittsburgh's Persistence: Sustaining the "Steel City, Student Resources, www.aese.ps.edu, 24 Luglio 2016
- DIETRICH W.S., A Very Short History of Pittsburgh. For Pittsburgh, geography and geology have been destiny, www.pittsburghquarterly.com, 2008

- www.bloordufferin.com
- www.urbantoronto.ca
- www.sasaki.com
- www.urbantoronto.ca
- www.urbanize.la
- www.data.census.gov
- www.pittsburghgreenstory.com
- www.pittsburghpa.gov/dcp/completestreet
- www.smartpittsburgh.org
- www.pwc.com
- www.uptownpartners.org
- www.pittsburghcityliving.com
- www.ecodistricts.org
- www.brookings.edu
- www.post-gazette.com

-
- United States Census Bureau: ACS 2018 5-year estimates data profile
 - POSTON H., Are Complete Streets Coming To Your Neighborhood?, www.smartgrowth.org, 5 Ottobre 2018
 - COPPOLA A., Apocalypse town: Cronache dalla fine della civiltà urbana, Roma-Bari, Laterza, 2012, p.124
 - MCGRAW D., Growth of Retail Sector, Adaptive Use Driving Opportunities in Pittsburgh, www.urbanland.uli.org, 14 Dicembre 2017
 - ANDERSON M., EGERMAN R., LEVINSON J., FOSTER J., SHEERIN M., 2020 Q1 Retail Report, www2.colliers.com, 22 Aprile 2020
 - STEEB C., Pittsburgh retail market: location is key, www.usjll.com

05

- CASALI A., Concept store: cos'è, come aprirlo e strategie di vendita. Qual'è il ruolo delle retail analytics per migliorare l'esperienza d'acquisto nel punto vendita, Network Digital 360, www.digital4.biz, 22 Ottobre 2020.

- www.boxpark.ae
- www.stactmarket.com
- www.thegoodslinespect.net.au

RINGRAZIAMENTI

Questo cammino è oramai giunto al termine e non ci rimane che scrivere una serie di nostre considerazioni personali. Per noi questa tesi non ha rappresentato semplicemente un traguardo da raggiungere per concludere il nostro percorso di studi: è stata un'esperienza di crescita personale e di vita estremamente preziosa che abbiamo avuto la possibilità di vivere grazie ai nostri numerosissimi sforzi e sacrifici, ma non solo. Il nostro viaggio negli Stati Uniti è stato reso possibile anche e soprattutto grazie al sostegno ricevuto dalle nostre famiglie e dai nostri genitori in particolare. Per questa ragione i nostri ringraziamenti sono rivolti innanzitutto proprio a voi, che ci avete supportato ma principalmente "sopportato" in questo lungo lavoro nonostante moltissime difficoltà e ostacoli.

Un ringraziamento speciale è rivolto anche alle sorelle, nipoti, amiche, amici e a tutti coloro che ci sono stati davvero vicino in questo cammino.

In particolare, un grazie va a Davide, Gabriel, Luca, Mario, Matteo, Mattia, Mirko e Simone, grandi amici oltre che compagni di corso. Grazie a Francesca, Valentina, Alessia, Elisa, Luca, Mattia e Davide, amiche e amici d'oro oltre che compagni di avventure. Un ringraziamento speciale a Gabriella senza la quale probabilmente ci saremmo fermati alla prima Skype call, a Mariolina e Zene per l'incoraggiamento e il tempo passato insieme e a Floria per il supporto e i consigli ricevuti.

Infine, un profondo ringraziamento va a noi due, per aver vissuto e condiviso ogni istante insieme nei momenti peggiori ma soprattutto nei migliori, con mille sorrisi e soddisfazioni.

