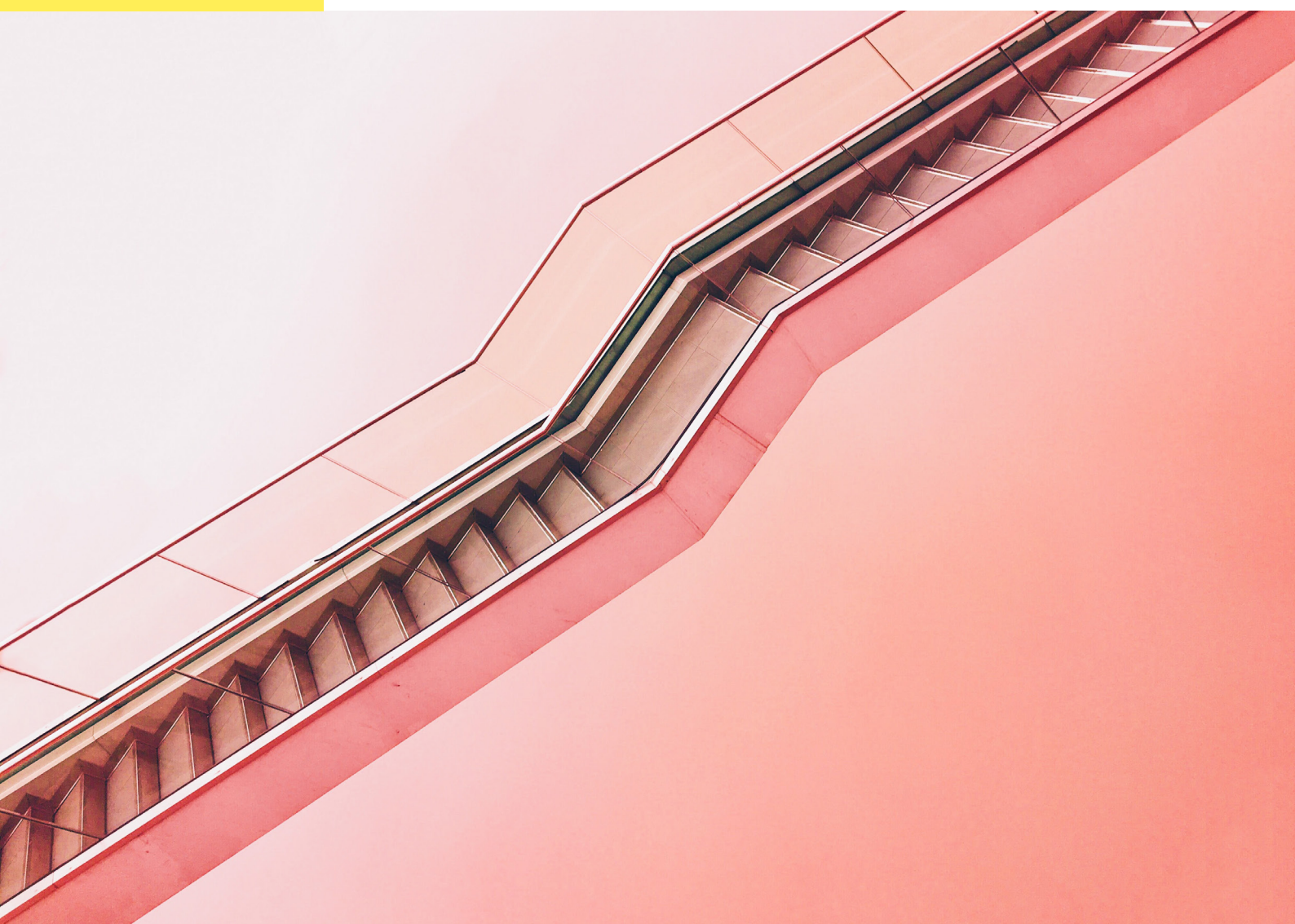


Lo spazio, il tempo, le persone.

Tre strategie per il nuovo  
Futuro dei Centri Commerciali.



PUBBLICATO DA PROXIMA + LATO  
CON IL CONTRIBUTO DI



## Pier Luigi De Masi

\_Area Mall Coordinator, Proxima

## Simone Simonelli

\_Interaction Designer, Lato Società Benefit

## Andrea Piras

\_Strategic Teller, Proxima

## Gavino Giovanni Marras

\_Business Innovator, Lato Società Benefit

## Gianluca Amato

\_Ux Writer, Lato Società Benefit

## INDICE



SUMMARY	- 3
INTRODUZIONE	- 4
FORM FOLLOWS INFECTION	- 5
—	
LE COORDINATE: IL TEMPO E LO SPAZIO DELLA CRISI	- 6
MANCANO LE RISPOSTE PERCHÈ NON CONOSCIAMO ANCORA LE DOMANDE	
LA CRISI DEI CENTRI COMMERCIALI	
—	
TRE STRATEGIE	- 16
1. GUADAGNARE TEMPO	
2. CONQUISTARE SPAZIO	
3. INCLUDERE LE PERSONE	
—	
AVANTI TUTTA	- 25
TAKEAWAYS	
CONTATTI	
FONTI	



In quella che si prepara ad essere la più grande crisi economico-finanziaria (e non solo) dal dopoguerra, alcuni settori rischiano di essere più colpiti di altri. I Centri Commerciali, che già prima della crisi facevano i conti con un futuro incerto, si trovano a dover reimmaginare completamente e in poco tempo il proprio ruolo all'interno dello spazio e del tempo delle persone; oltre che in quello dei territori che li ospitano.



Secondo gli Autori, più che la fine del settore così come lo conosciamo, questa crisi segna l'inizio di una trasformazione che i Centri Commerciali sono già stati in grado di fare molte volte: vincerà chi sarà capace di dotarsi in poco tempo degli strumenti per trovare soluzioni innovative a problemi intricati che di certo non possono essere risolti applicando modelli della vecchia era, o fuori contesto.

Al termine dell'analisi, seppure in una prospettiva in continua evoluzione, saranno proposte strategie per la realizzazione di una infrastruttura di presidio costante, dove persone e competenze possano essere messe in rete tra loro per raccogliere e analizzare in tempo reale informazioni e scenari, reimmaginare il futuro, e sperimentare soluzioni velocemente e concretamente.

## ↳ Pier Luigi De Masi\_Area Mall Coordinator, Proxima

Il mondo è cambiato, e non tornerà alla normalità per molto, molto tempo ancora.

Questo non vuol dire che vivremo in condizioni di emergenza per sempre; vuole solo dire che quello che oggi consideriamo emergenza - e quello che verrà una volta riaperte le scuole, fabbriche e Centri Commerciali - in qualche modo contribuirà a plasmare quella che oggi tutti chiamiamo la Nuova Normalità.

In questa nuova normalità la vita continuerà, come continua sempre. Piangeremo chi non ce l'ha fatta. Faremo figli. Le fabbriche riaccenderanno i motori, gli aerei sfideranno ancora la gravità.

Nel nuovo mondo ci sarà ancora bisogno di business, ma sarà un tipo di business diverso. Non possiamo ancora sapere se migliore o peggiore. Ma di certo sappiamo che i piccoli di oggi – grandi del domani – cresceranno con alcune ferite insanabili che determineranno il loro futuro modo di stare al mondo, specie per quanto riguarda la geografia degli spazi pubblici e probabilmente anche quelli privati.

I Centri Commerciali occupano un ruolo da protagonista in questa crisi, che non è solo finanziaria.

**Siamo speranzosi.**  
**La pandemia l'abbiamo**  
**subita, la crisi la gestiremo,**  
**la crescita la costruiremo.**  
**È la grande sfida della nostra**  
**generazione.**

Lungi dall'essere considerati solo contenitori di merci e marchi, i Centri Commerciali continueranno a essere contenitori di Vite, ma colte, probabilmente, in altri frangenti che non siano solo quelli dello shopping vario ed eventuale. Non esistono formule magiche per far tornare tutto com'era prima. E forse non ha nemmeno senso che tutto torni come prima.

Il nostro contributo con questa analisi è quello di provare a disegnare i bordi della crisi dei Centri Commerciali, perché non si può combattere qualcosa che non si sa come è fatto: anche se, per una strana ironia del destino, combattere contro un nemico invisibile è quello che facciamo tutti i giorni per difenderci dal Coronavirus.

E così, come hanno fatto gli scienziati, non ci resta che tirare fuori i microscopi dal nostro set di strumenti intellettuali e iniziare a studiare questa crisi e il modo per uscirne.



# Form follows Infection



Dalle maniglie delle porte antibatteriche in ottone ai viali ampi e ben ventilati, le nostre città e i loro edifici sono sempre stati plasmati dalle malattie. Fu il colera che portò alla nascita della moderna rete stradale, poiché le epidemie del XIX secolo portarono all'introduzione di sistemi fognari che imponevano strade più larghe e più diritte, insieme a nuove regole urbanistiche per prevenire il sovraffollamento.

E l'estetica pulita del modernismo è stata in parte il risultato della tubercolosi, con ampi spazi inondati di luce che hanno ispirato l'era del white cube e dei bagni e cucine piastrellate.

Il design segue dunque la funzione – come si dice – o la paura dell'infezione?

E questa volta come cambieranno i nostri spazi vitali?

Le case si trasformeranno per adattarsi meglio all'home-working? I marciapiedi si allargheranno in modo da poter mantenere le distanze? e gli uffici open-space? e gli ascensori?

Un vecchio mantra sempre valido dice che la scala del progetto è sempre dal cucchiaino alla città; e allora dobbiamo chiederci come le mascherine cambieranno i grandi contenitori, gli edifici? Ci potrebbe essere un grande effetto a catena sullo skyline?

Ci sono già in cantiere nuovi spazi futuristici che impiegano alcuni dei principi post-coronavirus. Nuovi edifici smart progettati attorno a "percorsi senza contatto" (contactless pathways), il che significa che raramente toccheremo una superficie con le mani per muoverci al loro interno, che gli ascensori possono essere chiamati da uno smartphone e che le porte si apriranno sempre più automaticamente utilizzando i sensori di movimento e il riconoscimento facciale.

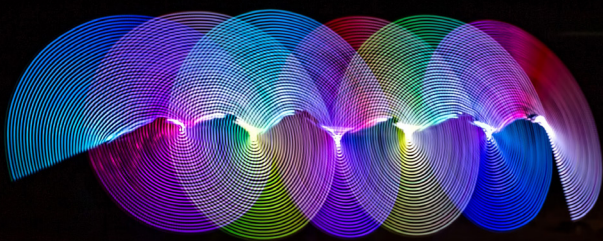
## Simone Simonelli \_Interaction Designer, Lato Società Benefit

Le scelte delle persone, sono da sempre influenzate dagli ambienti costruiti intorno a loro. E allora quali saranno le nuove scelte delle persone dopo essere state rinchiusi per mesi? Ci sarà un rinnovato interesse per parchi, per spazi verdi urbani? Cosa succederà agli spazi comuni, pubblici e necessari?

Alcuni stanno usando l'attuale crisi per immaginare addirittura un passo indietro e rivalutare i principi fondamentali delle nostre città, immaginando città completamente "walkable".

Il coronavirus potrebbe essere quindi un catalizzatore per un decentramento, per una vita di quartiere, dove unità più degli attuali ospedali, scuole e altri servizi redistribuiranno i pesi sul territorio. Ed è facile immaginare che i Centri Commerciali, lungi dall'essere uno spazio del passato, saranno sempre più uno dei Centri di questo Futuro. Non solo commerciale.





Il Coronavirus era prevedibile. Siamo animali tra gli altri, e come tali la nostra fragilità è forse l'unica costante della nostra condizione. Ma il fatto che qualcosa possa accadere non è sufficiente perché siamo pronti quando questo accada. Specie quando le cause e le conseguenze sono così complesse, e richiedono l'avverarsi di così tante condizioni diverse nello stesso momento.

In futuro qualcuno scoprirà se si è fatto in tempo tutto quello che si doveva fare, o se è stato perso tempo prezioso. Ma per certo nessuno, né ora né allora, potrà pensare che sia stato facile essere sulle poltrone di chi in ogni singolo paese aveva il dito sul tasto che avrebbe, in una manciata di ore – talvolta minuti – chiuso tutto il chiudibile. Se dal punto di vista psicologico nella vita di molti i primi mesi del 2020 rappresenteranno un vero e proprio trauma – cioè uno squarcio ingestibile nel tessuto delle nostre vite – con tutto quello che ne comporta; dal punto di vista del business, gli effetti non saranno da meno.

## Le coordinate: il Tempo e lo Spazio della crisi



Questa crisi è prima di tutto una emergenza medica, ricordiamolo.

Ci sono state vite perse, ci sono vite in pericolo e ci saranno ancora fino a che non si troverà un rimedio efficace contro una malattia a cui nessun essere umano è immune.

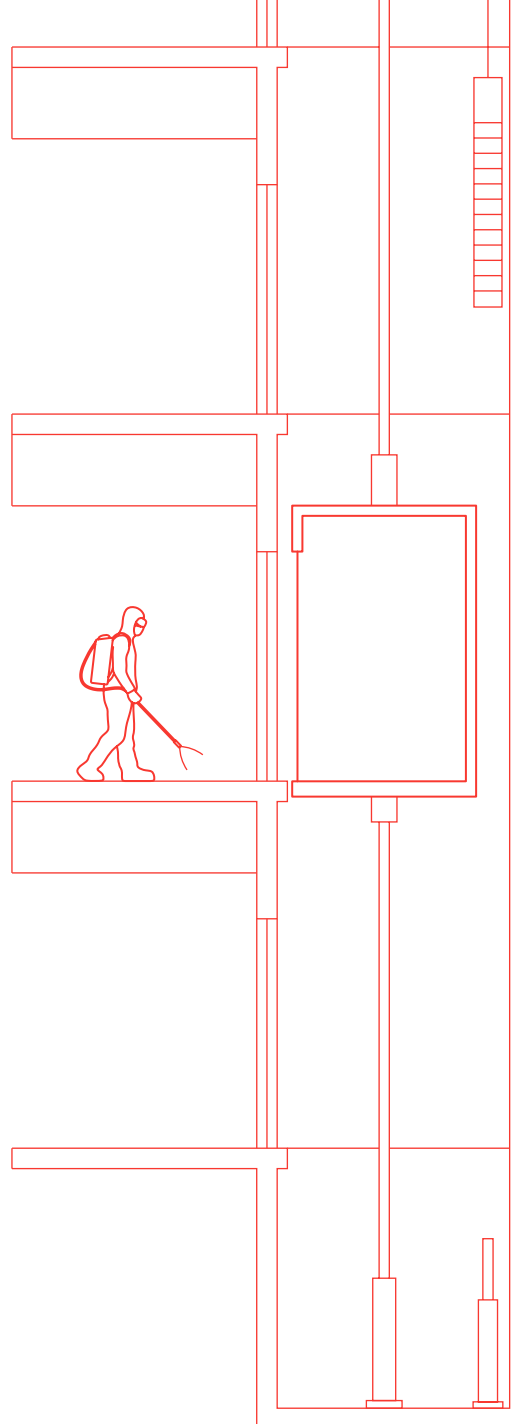
Ma questa crisi è soprattutto una tragedia umana.

E il Business, che non può essere considerata una parte separata della nostra esperienza umana, è dunque parte integrante della crisi. Il commercio, d'altra parte, non è altro che uno dei modi specifici che abbiamo per regolare la nostra vita insieme su questo pianeta.

Se ognuno di noi quindi, per fortuna al caldo delle nostre case, sta facendo i conti con il futuro dei propri bilanci, non si senta da meno di chi lo sta facendo nelle sale di terapia intensiva.

Sebbene meno urgente nell'immediato, dal lavoro che faremo in queste settimane dipende la vita di molte persone.

Il compito delle attività commerciali di ogni settore, infatti, non è solo quello di dare ai clienti quello che vogliono, ma anche di nutrire e accudire i dipendenti che permettono ai clienti di soddisfare le proprie esigenze. È a loro, dunque, prima che ai numeri sui bilanci, che va il nostro sforzo. È per loro che dobbiamo tenere dritta la barra e alta la testa, qualunque cosa accada. È per loro che dobbiamo fare ogni sforzo possibile, ancora più di quelli che già stiamo facendo.



Questo paper è una iniziativa per aiutare chi si trova nel bel mezzo della tempesta a inquadrare meglio le coordinate della crisi, sperando che da una visione di insieme di problemi e soluzioni si possa giungere a un percorso operativo quanto più condiviso possibile.

MANCANO LE RISPOSTE PERCHÉ NON  
CONOSCIAMO ANCORA LE DOMANDE.



È sempre più evidente che la nostra epoca sarà definita dalla demarcazione netta tra il periodo precedente e quello successivo il blitz del Coronavirus nelle nostre vite, fisiche, politiche ed economiche.

Una Nuova Normalità ne emergerà.

E in questa nuova realtà senza molti precedenti nella storia da cui poter trarre una guida, assisteremo a una profonda ristrutturazione del modo in cui le imprese e la società hanno operato tradizionalmente.

Oltre agli sforzi di restare in piedi, ci spetterà infatti essere i protagonisti del dibattito su quanto e come la crisi modellerà il nostro Futuro.

Questo dibattito avverrà, che noi lo vogliamo o no.

E rispondere o no alla chiamata che abbiamo è fondamentale per assicurarci che il nostro destino non venga deciso dal caso o da altri attori che potrebbero non avere a cuore gli interessi del nostro amato settore.

Le cose non torneranno alla normalità per molto tempo.

E di sicuro non torneranno mai alla normalità di prima.

**Chiariamolo: la risposta a questa domanda non esiste.**



Anzi, il prima potrebbe diventare d'un tratto l'anormalità (il fare la fila o, ad esempio, il trovarsi in mezzo a folle compatte di estranei). La domanda che è nella testa di ogni leader di settore in questo momento è: dato che tutto sarà diverso, quanto tempo ci vorrà per iniziare anche solo a immaginare questa Nuova Normalità?

Non ancora. E non perché non ci abbiano provato da ogni parte del mondo a trovarla, ma perché chi ci ha provato non ha a disposizione abbastanza elementi per formulare risposte che non siano supposizioni.

E, come ogni buon leader sa, c'è bisogno di dati certi per costruire un progetto di futuro affidabile, altrimenti si rischia di restare con niente in mano se non gli assunti di partenza. Nonostante i miracoli della tecnologia, e il fatto che su questo Virus si sia concentrata la potenza di fuoco di quasi tutta la scienza mondiale, da Bangkok a Roma, da Oxford a Boston, quello che sappiamo di questo virus è ancora meno di quello che non sappiamo.



Potrebbe essere influenzato dal cambiare delle stagioni, o potrebbe fregarsene dei cambiamenti di temperatura e umidità. Potrebbe dare immunità a chi ne guarisce, o potrebbe non darne. Potrebbe mutare in futuro, rendendo i vaccini un'arma spuntata, o potrebbe restare com'è e scomparire velocemente (per quanto velocemente si possa produrre vaccini e distribuirli a buona parte della popolazione mondiale) così com'è arrivato.

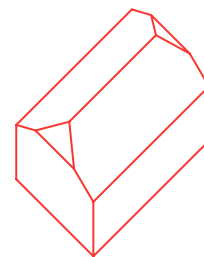
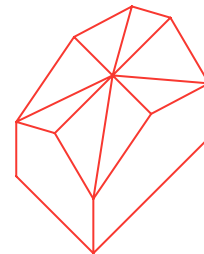
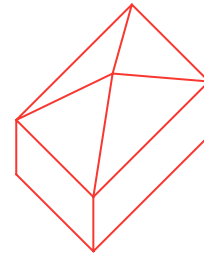
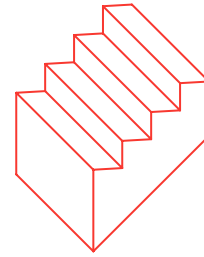
Purtroppo, come il capo dei virologi statunitensi ha avuto ancora modo di dire pochi giorni fa: siamo in un momento in cui “ancora tutto può essere”.

A seconda delle risposte che la scienza darà a ognuna di queste variabili, ne deriveranno a cascata ulteriori variabili: sarà necessario continuare a tenere tutto aperto anche in caso di un nuovo breakout? Chiudere ciclicamente? Riaprire “verticalmente” (solo per alcune fasce di popolazione)?



Le risposte, come detto, non esistono. L'unica cosa su cui in molti sembrano concordare, è che continueranno, forse per anni a venire, misure di distanziamento sociale, che renderanno di certo più difficile (o semplicemente diverso) l'acquisto di beni dal vivo così come lo conosciamo.

## LA CRISI DEI CENTRI COMMERCIALI



Com'era prevedibile, nel breve periodo la pandemia ha reso particolarmente gravi gli effetti sulle attività che si basano sull'afflusso in massa di molte persone contemporaneamente. Ristoranti, bar, caffè piscine, palestre, hotel, teatri, cinema, fiere, musei, concerti, eventi sportivi, crociere, aerei, trasporto pubblico, scuole, e – ovviamente – Centri Commerciali.

Alcuni di questi business stanno facendo o hanno fatto (o faranno) leggeri assestamenti dell'offerta per provare a rientrare almeno dei costi, altissimi della chiusura.

Ma l'economia dello shutdown, purtroppo, si adatta particolarmente male a chi, prima della crisi, vendeva esattamente le due cose che ora sono più inutili di tutte: il tempo e lo spazio.



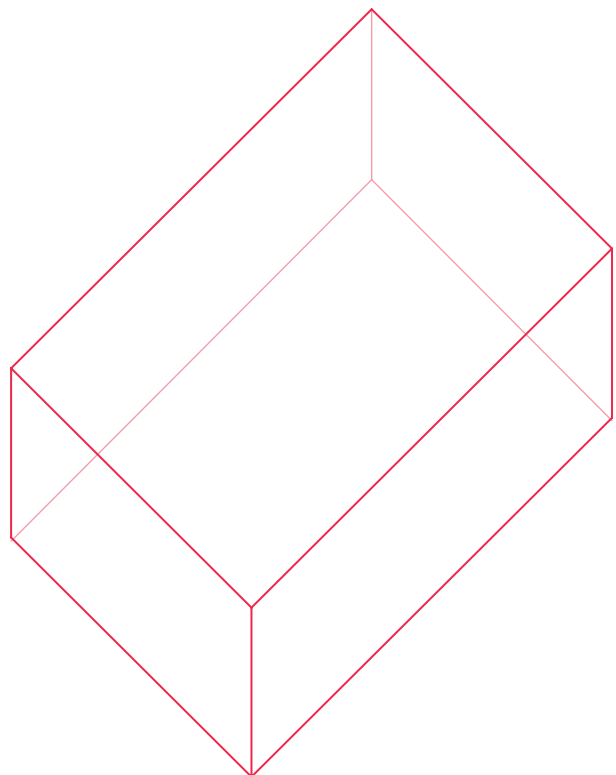
All'improvviso, in un'epoca che lasciava precludere al suo esatto opposto (quando cioè, le interazioni faccia a faccia erano tornate a essere un canale rilevante anche per business all-digital) ci siamo ritrovati chiusi in pochi metri quadrati ciascuno, ognuno separato dagli altri.

I Centri Commerciali, nella loro essenza, sono spazio: spazio modulare, spazio vuoto tendente al pieno (di merci e di persone), spazio multifunzionale, spazio brandizzato, spazio di incontro tra persone, generazioni, culture. Spazio puro.

Nonostante il nostro paese abbia sempre organizzato gli spazi in maniera più compatta rispetto ai mall oltreatlantici, anche in Italia il Centro Commerciale è un contenitore di interazioni precisamente disegnato: dall'architettura all'offerta di servizi, a tutti i paletti pensati apposta per guidare profittevolmente il rapporto tra persone con le merci.



Ora, confinati nelle nostre case, paradossalmente, **i giganteschi contenitori sono rimasti vuoti**, spazio sprecato e addirittura superfluo, il primo a essere chiuso, e probabilmente tra gli ultimi a essere riaperto.





Contemporaneamente al vuotarsi dei grandi contenitori, è successo un fenomeno paradossalmente inverso: si è gonfiato lo spazio che ognuno di noi si porta appresso, la cubatura invisibile di quell'aria che consideriamo intimamente nostra.

Quell'aura privata che prima raramente andava oltre il braccio di distanza, ora si è allargata fino a comprendere uno spazio poche settimane fa era abbastanza per contenere confortevolmente 4 - 5 persone.

Una bolla gigante di quattro metri di diametro che se invasa ci fa sentire immediatamente in allerta, ha reso praticamente inadatta qualunque delimitazione della spazialità umana prima praticata: dagli ascensori, al trasporto pubblico, alle code, ai marciapiedi.

Oltre allo spazio invisibile, è cambiato anche quello visibile: l'aria che scambiamo continuamente con l'ambiente esterno ora va sempre filtrata, ed è già visto come sospetto chi cammina senza coprire la bocca, nonostante non vi sia un obbligo diffuso.

Di nuovo, per uno strano caso, i luoghi che hanno in sé la capacità di accogliere per intero la maggior parte di queste grosse bolle, sono i primi ad aver chiuso, e gli ultimi a riaprire.



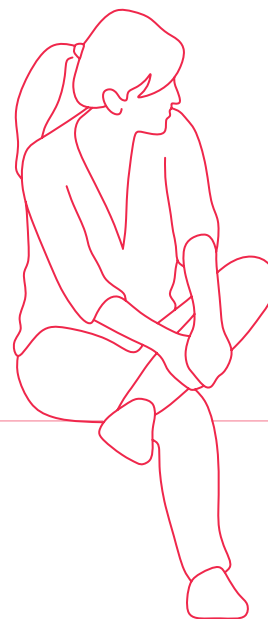


Insieme allo spazio, l'offerta principale del Centro Commerciale è sin dalle origini classificabile come esperienza, che si misura – tra altri fattori – in tempo trascorso. I Centri Commerciali (l'evoluzione artificiale delle passeggiate borghesi lungo le vie centrali) espandendo gli spazi dedicati alle merci hanno inevitabilmente espanso il tempo necessario a percorrerli e dunque a interagirvi.

Ecco perché l'evoluzione – tutto sommato rapida – dei Centri Commerciali così come li conosciamo è potuta avvenire solo quando al potere di acquisto cresciuto per tutti si è aggiunta la liberazione del tempo per buona parte della popolazione.

Fino all'avvento del Coronavirus, la Mission vera dell'utente non era semplificabile come mero acquisto di beni, ma andava inserita nel contesto più ampio dell'esperienza di acquisto, o dell'esperienza da acquistare (la Food Court, i reparti Leisure) un modo specifico di iniettare dosi ampie e prolungate di dopamina nello scorrere della giornata.

Così come ha fatto con lo spazio, rimpicciolito e ingrandito al tempo stesso, la pandemia ha provveduto a liberare molti pezzi di giornata prima dedicati al lavoro, al suo raggiungimento, e alle infinite attività accessorie ad esso connesse (basti pensare alle pause caffè) rendendoci prigionieri di un tempo così libero da non sapere nemmeno esattamente cosa farne.

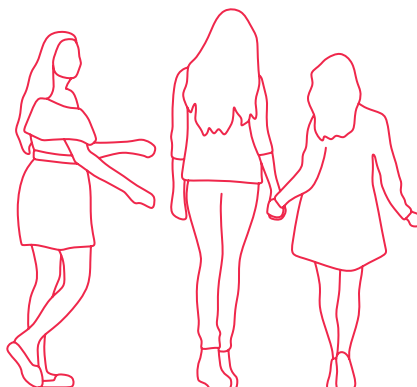
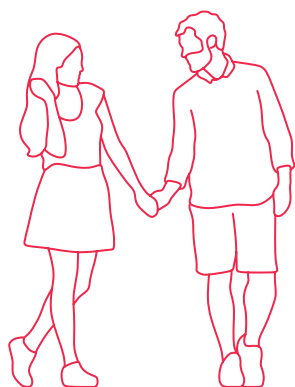




Ecco perché il settore dei Centri Commerciali è la vittima perfetta di questa crisi: perché essa colpisce al cuore le due componenti fondamentali della sua offerta. Ed ecco perché, se non opportunamente accompagnato verso altri orizzonti, proprio questo settore rischia di essere in assoluto tra i più irrimediabilmente danneggiati: e la perdita dei Centri Commerciali è una perdita che nessun paese moderno degno di questo nome può permettersi.

Innanzitutto per i livelli occupazionali che un Centro è in grado di garantire a un territorio, sia in termini di stabilità di impiego delle risorse che in termini di catalizzatore delle attività economiche; ma anche e soprattutto perché è il luogo dove una fetta significativa di persone vive la propria socialità.

Seppure con forti sacrifici, seppure con grosse responsabilità, è l'obiettivo di tutti lavorare affinché ognuna di queste persone possa ritrovare nel Centro Commerciale la meta di piacere e ricompensa dalle fatiche e dalle incombenze del quotidiano.





Alcuni settori stanno organizzando le proprie risposte ai problemi dettati dal Coronavirus come fosse qualunque altra attività ordinaria: attraverso, cioè, silos organizzativi; attività disgiunte in cui ognuno bada alla cura della propria nicchia di riferimento, senza tenere in considerazione il fatto che questa è una crisi sistemica, non solo di marketing o di liquidità.

Se in condizioni normali è scontato che ognuno lavori per conto suo nel territorio di propria competenza, nel bel mezzo di una tempesta e senza più una rotta prestabilita è un'operazione assai rischiosa: in condizioni di emergenza è molto più facile (o, addirittura, naturale) che ogni singolo team non abbia le idee chiare su cosa fare, e che tutte le eventuali proposte siano in disaccordo tra loro. Quando questo compromesso viene raggiunto, di solito, si rivela essere solo una tattica di breve periodo.

Così facendo, qualunque iniziativa perde di efficacia, vanificando tempi e risorse preziosi. Questa che stiamo vivendo, non serve specificarlo, non è una condizione normale: in condizioni di emergenza, servono strutture di emergenza per immaginare l'uscita dalla crisi. Allineare la visione interna delle aziende rapidamente verso obiettivi comuni è infatti il compito del Design dell'Innovazione, e sono poche le aziende che hanno inserito un team di progettazione strategica all'interno del loro organigramma.

**Il Design, infatti, è la disciplina che più di tutte riesce a mettere insieme prospettive e visioni diverse, facendole collimare grazie a tecniche e strategie provate in molti contesti, compresi di emergenza.**

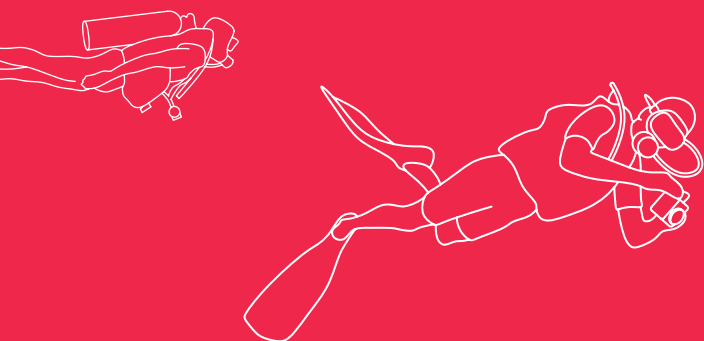
Ma perché il Design possa essere utilizzato come agente del cambiamento, per avere cioè garanzia della sua efficacia di intervento, serve che le azioni e le informazioni vadano inserite una visione coerente e flessibile, capace di adattarsi ai vari scenari futuribili.

Andranno messi in conto fattori che di solito sarebbero stati tralasciati, non ultimo quello della facilitazione del dialogo tra parti diverse con interessi diversi.

In un quadro di riferimento incerto, sarà fondamentale l'apporto di figure di mediazione tra i vari silos dell'organizzazione, aumentando la velocità e l'efficacia con cui i leader arriveranno a prendere decisioni informate, rapide e affidabili.

Ecco perché allora questo non è il momento delle soluzioni affrettate: non basta da sola la musica allegra di sottofondo o qualche festone colorato per invogliare le persone a tornare nei Centri; ma ci sarà bisogno di usare competenze diverse per trattare il Futuro non come una minaccia ma come un progetto, così da allineare la nuova offerta alle aspettative dei clienti una volta finita la Crisi.

Per ora, gli scenari epidemiologici ed economico-politici si intrecciano troppo fittamente con le dimensioni sociali e sanitarie del fenomeno, portando la questione a livelli di complessità multidimensionali.





## Tre Strategie



Quando molti problemi molto grandi si uniscono, non ci può essere una sola soluzione valida per tutti.

I primi, timidi tentativi di superare le problematiche iniziali di transizione verso la Nuova Normalità arriveranno da paesi che prima di noi sono passati attraverso le onde alte della tempesta sanitaria, ma sarebbe un errore grossolano cedere alla tentazione di poter fare solo una copia e incolla delle stesse procedure su contesti sociali e culturali molto diversi. Basti pensare che anche all'interno dei confini di uno stesso paese tutto sommato piccolo come l'Italia, la stessa chiusura delle attività commerciali si è manifestata con tempi e modalità (e, purtroppo e per fortuna, numero di morti) diversissimi tra loro.

Un dispositivo introdotto a Bolzano, potrebbe non funzionare a Caltanissetta, e viceversa. Non perché una delle realtà sia migliore o peggiore dell'altra, ma perché le due realtà sono due contesti peculiari, che pure sottostanno alle stesse leggi.



Quello che possiamo immaginare, dunque, è una successione di fasi strategiche con cui i decision maker si troveranno ad affrontare la crisi: ne abbiamo individuate tre, ognuna che apparirà con le sue specifiche diverse a seconda dello specifico contesto (sia geografico che temporale).



## 1. GUADAGNARE TEMPO



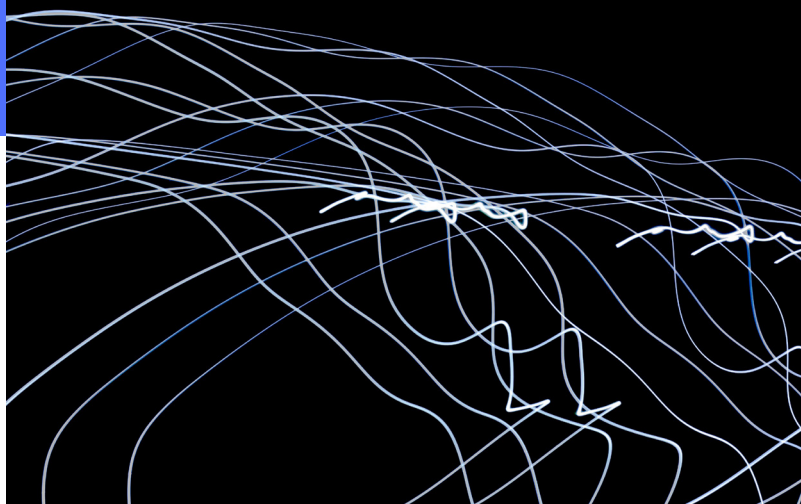
Il tempo in cui stiamo scrivendo questo paper, non è ancora il tempo delle soluzioni: mettere su strada offerte poco ragionate che si basano su assunti su come sarà il futuro, sarebbe come un medico che provi a curare un sintomo di un malato molto grave, senza fare i conti con il male molto più grande da affrontare.

**È necessario mettere in cantiere il tempo di capire, le competenze per conoscere: tempo, le competenze, e lo spazio per poterlo fare.**

Almeno fino a che l'emergenza sanitaria non sarà rientrata entro livelli di sicurezza stimata accettabile. Provare a gestire lo straordinario come fosse un ordinario imprevisto sarebbe un giocare d'azzardo, e di certo non si può progettare il futuro di un intero settore giocando d'azzardo con le sue pedine.

Le questioni a breve termine di gestione della liquidità e solvibilità sono chiaramente fondamentali. Ma subito dopo, le aziende dovranno agire su livelli di riferimento più ampi dei semplici quadrimestri, soprattutto quando lo shock inizierà a ribaltare i posizionamenti su un mercato che appariva consolidato, resettando a livelli di competitività pura la partita tra tutti i player.

Nel frattempo, gran parte della popolazione sperimenterà incertezza e stress finanziario personale. I leader del settore pubblico e privato dovranno prendere decisioni difficili che proveranno a bilanciare la sostenibilità economica con quella sociale.



Per chi ha le chiavi di strutture e negozi, non sarà facile essere resilienti dinanzi a una chiusura prolungata o a singhiozzo che si protrae nel tempo. E con assets fissi come quelli dei Centri Commerciali, è pressoché impossibile sia uno shift improvviso del modello di business, sia aggiustare la base di costi in tempi così stretti, perlomeno non oltre quello che qualunque amministrazione efficiente è già capace di fare in condizioni ordinarie.

Qualcuno potrà avere accessi a prestiti ponte sostanziali, qualcuno con le finanze in buona salute potrà farsi carico sulle proprie spalle di gestire l'inevitabile aumento del rapporto tra debiti e profittevolezza.

**Se fosse impossibile non varrebbe la pena provarci, mentre invece già oggi le risorse che si stanno mettendo in campo sono un chiaro segnale di quanto alla crisi sopravviverà non tanto chi aveva le spalle più larghe quando è arrivata, ma chi aveva lo sguardo più lontano quando si costruiva il futuro.**



Oltre alle incombenze del quotidiano, dunque, sarà altrettanto necessario guadagnare tempo per studiare progetti comuni di uscita dalla crisi per tutti gli stakeholder.

Una conversazione sta già avvenendo tra le società di gestione e proprietà (che hanno dei problemi e degli interessi) e i tenants (che hanno altri problemi e altri interessi), ma non sempre con gli strumenti di dialogo giusti.

Sarà fondamentale infatti riuscire a costruire strategie di lungo corso win-win che mettano insieme forze, interessi e competenze diversi, minimizzando gli effetti delle inevitabili tattiche puramente difensive messe in campo dai singoli player, atte a garantire la stabilità minima per restare in piedi nel futuro prossimo.



Pur non credendo ciecamente ai calendari che vengono diffusi dalla politica e dai media, crediamo che la fine di questa prima fase (Resilienza sarà la parola d'ordine) arriverà quando un sistema di healthcare più oliato per far fronte alle emergenze (che smetteranno di essere emergenze e diventeranno l'ordinarietà della Nuova Normalità) riuscirà a tracciare e gestire ogni nuovo focolaio che dovesse ripresentarsi: un sistema di test più veloce ed efficiente di quello attuale consentirà di contenere meglio le nuove inevitabili apparizioni del virus evitando di chiudere per intero grosse porzioni di paese e bloccando l'economia.

Se un vaccino sarà probabilmente la milestone più affidabile per segnare l'inizio di un piano solido di rientro alla Nuova Normalità, molti altri fattori che l'Ecosistema ha già messo sotto osservazione influiranno sulle specifiche tempistiche di ripartenza.



Risulta quanto mai necessario lavorare in una logica win-win con tutti gli stakeholder dei Centri, in modo che interessi e priorità di intervento siano condivisi e ragionevolmente in equilibrio tra loro, nel rispetto dei ruoli e delle funzioni. Sia in una logica di breve che in una strategia di medio lungo periodo, occorre allineare posizioni e focalizzare obiettivi condivisi.

L'ecosistema di Proxima ha gli strumenti per facilitare il dialogo, la comprensione e la sintesi dei bisogni dei diversi stakeholder e aiuta a comprendere i temi rilevanti su cui costruire una strategia condivisa.

Le competenze che mettiamo a disposizione sono:

- Team Coaching
- Scenario Mapping
- Problem Setting/Solving strategico

## 2. CONQUISTARE SPAZIO



Il percorso verso la Nuova Normalità, passerà innanzitutto dalla riapertura del business decisa da uno o più decreti che la metteranno in programma nelle prossime settimane e nei prossimi mesi.

Ma sarebbe sbagliato guardare alla riapertura solo come a un inizio. Anzi, forse sarebbe più corretto considerare la decisione di riaprire come la battuta conclusiva dell'era precedente. Poiché dal momento in cui sui nostri calendari apparirà la data ufficiale in cui sarà possibile alzare le serrande, è solo allora che potrà davvero cominciare la parte di analisi più efficace a fare il punto su quale sia effettivamente:

- 1 - lo stato delle persone
- 2 - lo stato della filiera
- 3 - lo stato della comunità
- 4 - lo stato della nazione
- 5 - lo stato dell'Unione Europea
- 6 - lo stato dell'economia mondiale

Sarebbe opportuno iniziare a parlare, invece che di inaugurazioni, di un'intera fase di riapertura spalmata su periodo di transizione più lungo di quanto non sia intuitivo fare.

**Se la Crisi è la tempesta, l'aver riaperto sarà solo la luce del faro vista in lontananza, ma nulla sarà ancora possibile sapere con certezza su quanto lontano sia esattamente il porto.**





I libri contabili sono importanti, ma non esiste business senza clienti. E i clienti, per quanto impossibilitati a raggiungere fisicamente il Centro, sono ancora lì da qualche parte, con in testa l'idea di quello che è stato e – forse – potrebbe tornare ad essere. Tante, troppe occasioni sono state perse finora non sfruttando le potenzialità di comunicazione che comunque ci restano per mantenere una relazione significativa con loro.

Il rischio di scomparire dalla mente degli utenti è un rischio che nessun business, per quanto in buone condizioni, possa permettersi.

## **Continuare a esistere nella giornata delle persone (anche se attraverso un scroll invece che attraverso le vetrine della Galleria) è un imperativo necessario, che non tutti ancora colgono.**

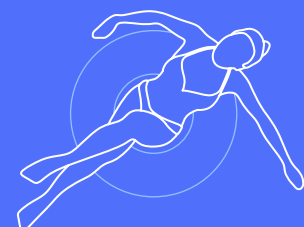
Ma il tentativo si rivelerà utile solo se condotto sotto la guida di professionisti. Poiché qui non si tratterà “solo” di trovare le parole giuste per comunicare al meglio un'operazione di marketing, ma la narrazione andrà inevitabilmente a intrecciarsi con i fili scoperti del lutto, della malattia, della crisi, delle difficoltà che tutti noi abbiamo vissuto. Quando ci sono troppi fili scoperti, il rischio di cortocircuito è alto.

Ammettere e accettare la crisi, non nascerla sotto forma di feste di riapertura o “spensieratezza di evasione” è fondamentale per riagganciare i clienti in un “noi” comunicativo, che non ci faccia percepire come alieni interessati solo al consumo.

Dopotutto, non ha senso costruire compartimenti stagni di felicità, specie se la situazione intorno inizia a farsi complicata, ed è ancora in atto la conta effettiva dei danni (non solo economici). Meglio ancora è ricostruire la propria immagine grazie a una comunicazione autentica che sappia fare i conti con la crisi, accettandola e inquadrandola, e dando allo stesso tempo alle persone gli strumenti per poterla gestire al meglio. Come sarà il Centro Commerciale che visiterò una volta riaperto tutto? In che modo gestirete la mia sicurezza personale? A queste domande in molti sono più interessati della semplice diffusione di bollettini sugli orari di apertura di farmacie e ipermercati.

Parlare ai clienti dei problemi dei clienti è un imperativo necessario, necessario a mantenere (o, in alcuni casi costruire) una relazione significativa con loro. Soprattutto quando si può mostrare loro di essere la soluzione a parte di questi problemi: se ci sarà una forte recessione economica, ad esempio, ci sarà forte esigenza di convenienza, un fattore che i Centri Commerciali meglio di altre realtà possono di certo mettere in cantiere nella ricostruzione del mondo dopo-Covid19.

Ogni altro tentativo di mantenere un rapporto che non si riveli autentico e ben contestualizzato rischierebbe di tramutarsi in un gigantesco backfire, immediatamente bollato come un tentativo maldestro di provare a battere cassa durante una crisi, mentre i letti di ospedale sono ancora pieni, e la disoccupazione è a livelli da dopoguerra.





Nella fase di riapertura l'iperattenzione sulla sicurezza di questi mesi avrà scavato trincee profonde nelle nostre abitudini. Le persone occupano uno spazio fisico, e le loro traiettorie di movimento e interazione dovranno tenere conto di geometrie più ampie, lineari, e prevedibili.

Dovremo fare i conti con dispositivi di sicurezza come mascherine, gel igienizzanti, turni e prenotazioni digitali, gestione dei flussi e degli spazi, filtraggio di aria (condizionata e non), sanificazione continua, compartimentazione di aree e settori, e – non ultimo – diminuito potere di acquisto con prevedibile aumento di angoscia delle persone, che potrebbero non avere molta voglia di andare immediatamente a fare shopping, un fenomeno purtroppo già osservato di recente con le riaperture cinesi degli esercizi commerciali.

Se una nuova era avrà inizio, sarà di certo un'era in cui l'attenzione per la sicurezza e per i nuovi comportamenti sarà il nuovo cardine intorno a cui ruoterà buona parte dell'esperienza d'acquisto, almeno fino a che la fase pandemica non sarà definitivamente chiusa.

Le persone saranno consapevoli fino agli estremi dei propri comportamenti e di quelli a loro intorno (per esempio: che succederà a un pacco di pasta dopo essere stato toccato da qualcuno senza mascherina?) e la percezione della sicurezza giocherà un ruolo altrettanto importante quanto la sicurezza stessa.

Le nuove aree di consapevolezza promuoveranno cambiamenti strutturali e infrastrutturali. In un paese che stava ancora facendo i primissimi conti con l'avvento di tecnologie contactless, ora ci ritroveremo

a d'improvviso a fare i conti con la sua evoluzione più estrema: quella touchless dove le interazioni tra gli utenti e la fisicità del Centro – se proprio necessarie – avverranno solo attraverso strati protezione e/o sanificazione, reali o percepiti.



#### COSA POSSIAMO FARE IN QUESTA FASE

L'ecosistema Proxima facilita la progettazione del ruolo e del significato del Centro Commerciale e disegna una strategia di comunicazione e relazione che possa rispondere alle mutate percezioni ed esigenze delle persone.

Le competenze che mettiamo a disposizione sono:

- Design Thinking
- Corporate Communication
- Engagement Design

Nell'immediato, in ogni caso, occorre mantenere la relazione con i clienti per evitare di perdere quanto costruito negli anni. Le nuove abitudini lavorative e di vita possono portare le persone a cambiamenti che potrebbero diventare strutturali. Proxima aiuta ad implementare rapidamente le migliori azioni per restare in contatto con i clienti.

Le competenze che mettiamo a disposizione sono:

- Digital e Social Strategy
- Digital PR
- Media Planning
- Engagement Design
- Digital Live Communication

### 3. INCLUDERE LE PERSONE



Fare ricerca, dunque, è più importante che mai, poiché c'è da comprendere a fondo i nuovi contesti e agire di conseguenza. Per cogliere l'opportunità di studiare in anteprima i comportamenti e cambiare i servizi da offrire in risposta, dovremo innanzitutto porre le basi per disegnare l'esperienza dei clienti (senza tralasciare quella, altrettanto importante dei dipendenti).

**Sentirsi al sicuro è infatti un bisogno fondamentale per l'uomo, ma i requisiti perché questa sicurezza venga percepita cambieranno spesso e velocemente.**

In tempi che presentano molte incertezze e irrazionalità, è fondamentale avere un sistema di raccolta delle idee e test delle proposte efficace e sempre pronto all'uso.

A partire da subito: il lockdown se da un lato limita l'utilizzo dei tradizionali strumenti di ricerca, dall'altro accelera lo sviluppo di risorse e tecnologie nuove per farci restare in contatto con i nostri clienti e ottenere informazioni da loro (e su di loro), pur non incontrandoli dal vivo.





## Millenials, Generazione X, Z (a cui si è aggiunta la generazione C, quella dei nati sotto il segno del Coronavirus), Perennials: già prima della crisi le persone cambiavano più in fretta delle strutture.

Molte realtà in questi anni hanno provato a traslare il proprio posizionamento incentrandolo sulle nuove esigenze di esperienza dei clienti, prima ancora che sui beni da acquistare. In questi anni i Centri più innovativi stavano proprio lavorando a un'energica operazione di allineamento tra aspettative, desideri e persino valori dei clienti. Su questo terreno – anzi, su questi terreni – si costruirà la ripartenza.

Il Centro Commerciale come contenitore sociale non esiste infatti nel vuoto. È un contenitore locale, ognuno con la propria specificità, inserito in un contesto geografico e demografico ben preciso, che ne plasma l'architettura, l'offerta, la domanda, e il design delle interazioni.

Il Centro è spesso il centro esatto di un territorio, in posizione strategica per poter essere raggiunta dal maggior numero di persone possibile con la minor difficoltà media possibile.

E in questi anni, il Centro Commerciale è stato sempre più lo spazio dove generazioni e culture diverse che altrimenti non avrebbero mai avuto contatti, si sono incrociate, con un conseguente impatto sociale ancora in via di misurazione.

Sfruttare la diversità di un territorio come un'opportunità significa allora dotarsi in maniera rapida di strumenti concreti per intercettare le nuove sensibilità, costruendo esperienze coinvolgenti per tutti (seppur attente alle differenze di ognuno). Dalle minoranze (non più così minoranze) etniche, a quelle sociali, a quelle generazionali: il Centro Commerciale è stato per decenni un acceleratore della crescita di un territorio e deve continuare a esserlo, attirando menti brillanti e iniziative ad alto potenziale che daranno a popolazioni impegnate a ricostruire sulle macerie del passato spazi, teste e risorse innovativi.

Tra le necessità più impellenti, serve usare questo tempo innanzitutto per calibrare con precisione una nuova comunicazione adatta ai tempi inediti. Se la generazione di Lead continua a essere importante (e può persino oggi essere ottenuta grazie a strumenti innovativi di ricerca) è necessario sfruttare appieno le potenzialità di quegli stessi Lead che sono già nelle nostra banche dati: studiarli e conoscerli meglio ancora se da vicino sarà fondamentale per adattare i canali e i messaggi.





Questo lavoro preparatorio sarà fondamentale per potersi fare il web alleato. Uno shock di questa portata creerà uno scostamento disordinato nelle preferenze e nelle aspettative degli individui come cittadini, come dipendenti e come consumatori. Questi cambiamenti e il loro impatto su come viviamo, lavoriamo e utilizziamo la tecnologia emergeranno più chiaramente nei prossimi mesi, quando saranno effettuati studi più approfonditi. Solo per fare un esempio, nelle prime settimane della crisi è emerso tra gli altri un nuovo tipo di utente degli acquisti digitali:

**una ricerca stima infatti che il 75% di chi ha fatto acquisti online in Italia non aveva mai comprato su internet in vita sua.**

Quest'alfabetizzazione digitale ultra rapida e ad alto impatto ci costringe (o ci sprona) a non ricostruirci uguali, ma migliori.

Dove digitale non significa provare a rubare briciole ad Amazon che sa fare benissimo quello che fa, ma capire profondamente cosa non può fare Amazon, e costruire le piattaforme (digitali ma non solo) a partire da quello per ripristinare i flussi e il senso del fare impresa nel settore dei Centri Commerciali nella nuova era.

Se anche gli acquisti digitali arrivassero a battere in un futuro prossimo definitivamente quelli fisici (ma non è detto), ci sarà ancora bisogno di spazi per costruire l'interazione tra merci e persone. Anzi: proprio perché sempre più imprese saranno digitali ci sarà bisogno di sempre più spazi sempre più spesso, non

solo per la vendita tout court quanto per l'Esperienza di acquisto, e quella pre- e post-. Il grosso balzo in avanti nel remote working che molti paesi compreso l'Italia hanno dovuto fare, inoltre, libereranno tempo dalla vita delle persone, e per più giorni a settimana, rendendo ancora più necessaria l'esistenza di luoghi pensati per il trascorrere del tempo.

I Centri Commerciali, che vivevano già un momento di attesa per un segnale chiaro che stabilisse il What's next, ora hanno trovato il segnale più chiaro possibile, pur continuando a non sapere bene cosa ci sia dopo.

Lo Smart Retail sarà un protagonista indiscusso del dibattito sul futuro, e di sicuro i primi esperimenti nei vari assestamenti dopo la riapertura proveranno a testare modelli ibridi (ad esempio di Click+Collect), pur non potendo giustificare da soli l'esistenza dei Centri.

**Le persone si avvicineranno con maggiore consapevolezza ai nuovi modelli di Safe Retail, da cui inevitabilmente prenderanno vita nicchie e settori di Retail Experience ad oggi inesistenti o sottovalutati.**

Le imprese che si reinventeranno per cogliere le opportunità migliori dal mare di problemi che ci troviamo di fronte, avranno un successo sproporzionato rispetto a chi proverà inutilmente di proporre gli stessi modelli per un mondo ormai chiaramente cambiato, o chi – ancora peggio – proverà a importare e imporre modelli da fuori su contesti fuori scala o culturalmente alieni.





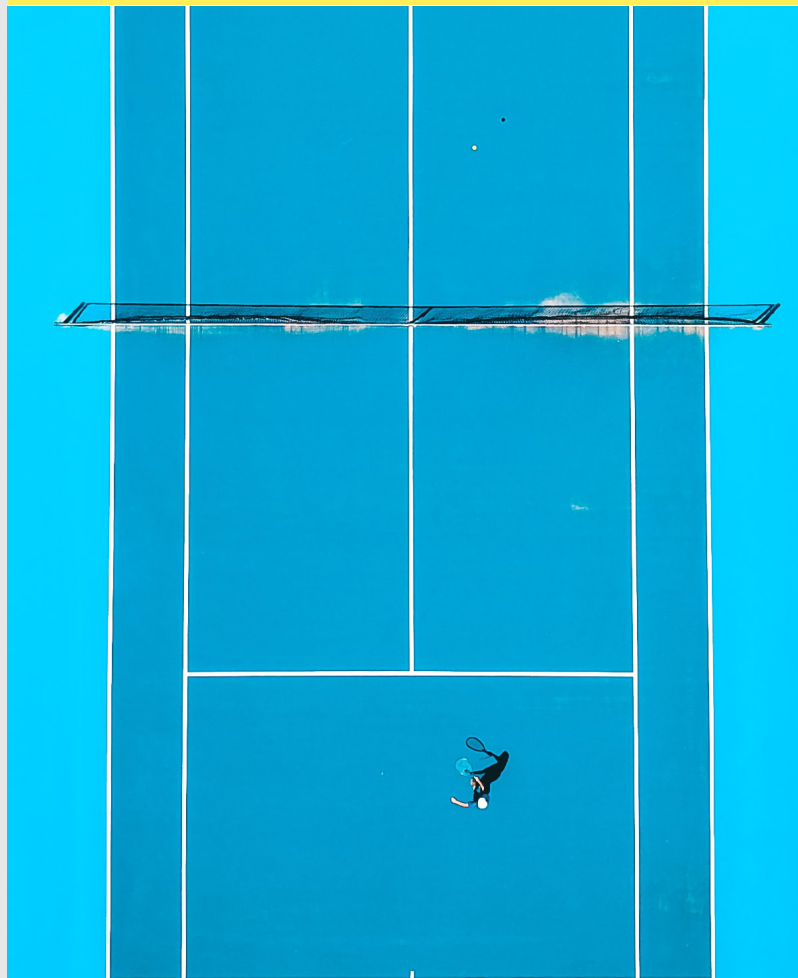
La nostra visione è ottimista.

Per quanto dura sarà la fase di transizione, la crisi – che prima o poi finirà – metterà in luce non solo le vulnerabilità ma anche e soprattutto le opportunità del settore, così da migliorare le prestazioni delle aziende che gravitano intorno al mondo dei Centri Commerciali.

La domanda da farsi, dunque, è quale sarà il ruolo del centro commerciale quando il settore sarà assoggettato dalle regole della Nuova Normalità?

Oggi è normale focalizzarsi sulle urgenze del momento con le sue misure restrittive e i problemi contingenti, ma è fondamentale iniziare a pensare sin da subito a quando noi tutti ci troveremo a interagire con strutture e modelli di business rimasti uguali, ma con i nuovi comportamenti e atteggiamenti (e paure, e bisogni) che nel frattempo avremo adottato. Se la crisi sanitaria non è stata ancora compresa appieno (nonostante gli sforzi record messi in campo dagli scienziati) la crisi economica che ne dipende, avendo cause e conseguenze che connettono psicologia, economia e politica, sarà necessariamente di più lunga comprensione, e richiederà strumenti, attenzione, calma, flessibilità e un presidio permanente.

**Avanti Tutta!**



Se non possiamo che guardare, come tutti, con orrore ai grafici dei morti che continuano a salire, e a quelli delle aziende che continuano a scendere, sappiamo che i problemi complessi, con le loro sfide intellettuali così intricate da sembrare impossibili, sono il motore più potente per mettere in moto l'immaginazione e costruire il what's next.

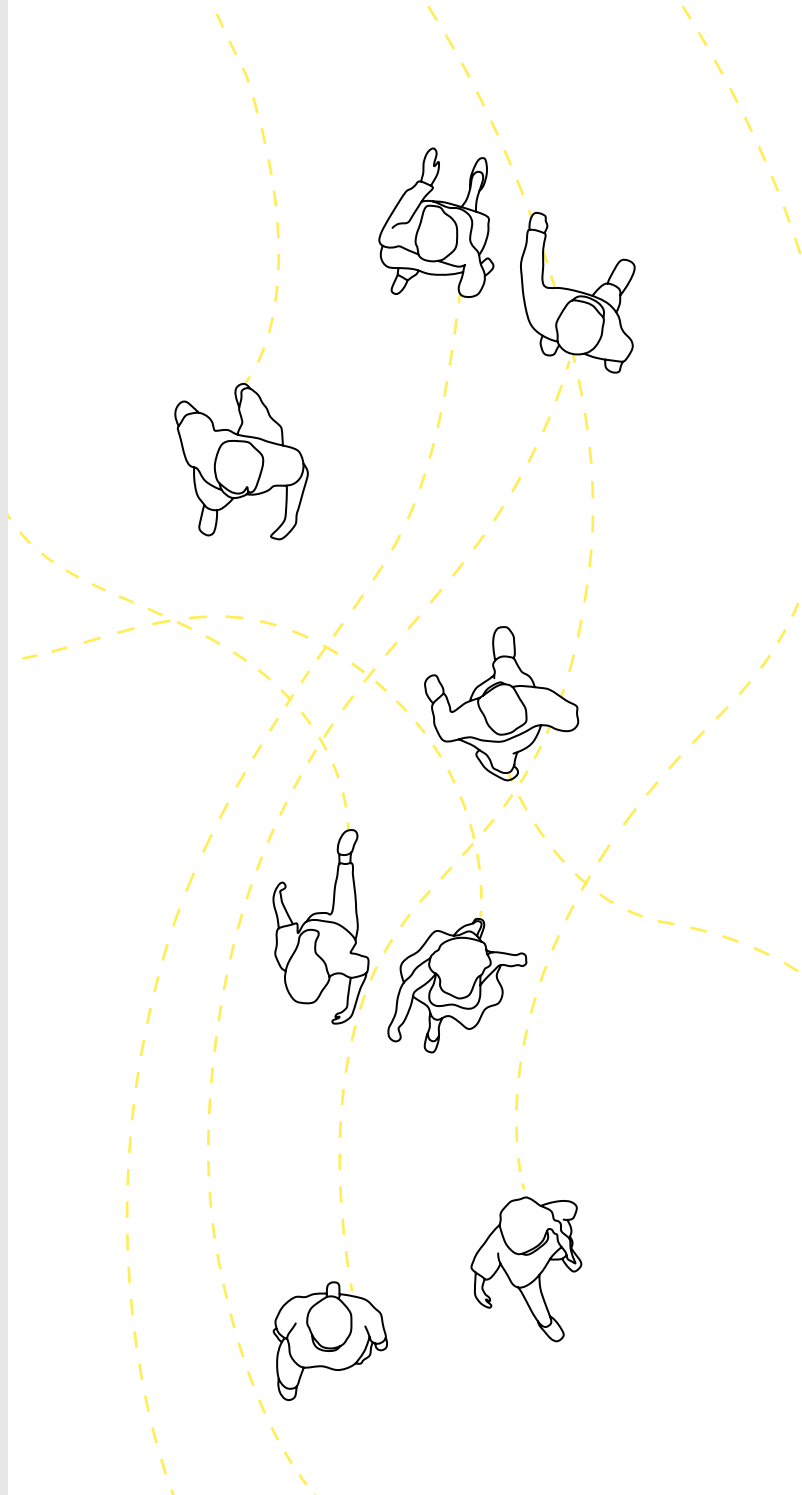
## È sempre stato così: l'incertezza è il motore dell'innovazione.

E il futuro non è mai stato così incerto. Ora abbiamo una possibilità, unica nella nostra era, di provare a costruirne uno migliore: un futuro che faccia bene al mondo del business, e a quello degli umani.

Il Design dell'Innovazione e i suoi metodi sono la disciplina che sarà in assoluto la più richiesta nella transizione verso la nuova era, perché è quella che più di tutte può concretamente salvare economie e aziende.

E non perché sia intrinsecamente migliore di altre, ma perché il suo ruolo è proprio quello di fare da collante tra tutte le altre discipline. A un tavolo di economisti si prenderanno decisioni economiche. A un tavolo di politica, solo decisioni politiche. Ma al tavolo del Designer, ci saranno a collaborare efficacemente gli esperti necessari di qualunque disciplina per risolvere concretamente qualunque problema, di qualunque tipo, a tutti i costi.

La nostra più grande garanzia di autorevolezza è dimostrata dal fatto che di soluzioni pronte all'uso non ne abbiamo: in questa fase sono quello che tutti chiedono, ma di cui nessuno ha bisogno. Sono inutili e pericolose. Perché il Futuro si costruisce solo con gli strumenti del Futuro.



Questo nostro contributo è un punto di partenza, una prima pietra, un orizzonte e al tempo stesso una direzione.

La strada per arrivarci, la costruiremo insieme.



PRIMO:

per attraversare la tempesta che ci accompagnerà (almeno per tutto il 2020 e probabilmente per parte del 2021) sarà quello di non sprecare più del necessario risorse preziose con tattiche di breve periodo, e “approfittare” del rallentamento generale per pensare con cura e metodo al What’s Next. Chi avrà utilizzato questo tempo per ripensare completamente il ruolo che il Centro Commerciale (o quello che sarà il suo nuovo nome) occuperà nei sogni e nei bisogni delle persone, si troverà improvvisamente, quando la crisi un giorno sarà alle spalle, a dominare in un settore che era dato per finito.

SECONDO:

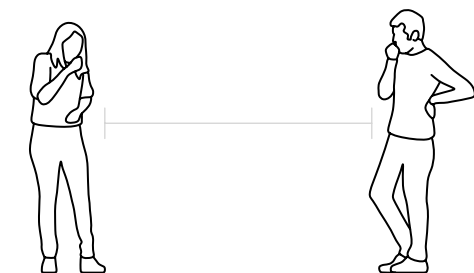
comunque vada, a qualunque costo, tenere accesi i motori del marketing. Non scomparire dalla mente dei tuoi clienti, e da quella dei clienti dei tuoi clienti. Tieni i team di vendita e marketing pronti a operare con la massima professionalità (nonostante il contesto disagiato) e alla massima efficienza possibile.

TERZO:

metti insieme un superteam che abbia le competenze e le prospettive adeguate per poter navigare una crisi diversa da qualunque altra si sia mai vista. Le aziende che puntano a uscire dalla crisi forti come prima (o più di prima) non potranno farcela con le sole proprie forze. Assolda rapidamente i tuoi team di supporto e mettili nelle condizioni di costruire e sperimentare operando al di fuori delle strutture burocratiche “normali”, e garantendoti così la possibilità di presidiare in tempo reale l’evolversi della crisi e mettere in campo rapidamente soluzioni sperimentali.

Sfrutta gli ecosistemi di aziende che mettono insieme competenze adeguate, flessibilità di metodi e strumenti di collaborazione (una caratteristica del Design Thinking) e la capacità di raccogliere velocemente insights da clienti veri per costruire prototipi di esperienze da testare immediatamente.

Di nuovo: incoraggia la sperimentazione, non averne paura. Non aspettare di essere pronto, ma sii preparato. E fiducioso.



**L’incertezza è solo mancanza di innovazione.**



Grazie all'acquisizione di nuove competenze derivanti dalla creazione di un ecosistema di gruppo, oltre a una esperienza trentennale nel settore dei Centri Commerciali, Proxima è in grado di fornire ai clienti strumenti rapidi di ricerca etnografica e sociologica, di Design Thinking, Strategia d'Impresa e comunicazione Corporate.



Siamo immediatamente a disposizione per organizzare un incontro on-line. Puoi contattarci a questo indirizzo email

[proxima@proximaspa.it](mailto:proxima@proximaspa.it)

Per ascoltare e fare una rapida ma approfondita diagnosi della specifica situazione di partenza.

Progettare insieme i prossimi passi per affrontare strategicamente e concretamente l'emergenza in poche settimane (da 3 a 6)

Iniziare a disegnare insieme la nuova Normalità.

Dell'ecosistema di Proxima fanno parte Ventisette Digital specializzata nella comunicazione digitale e Lato che si occupa di Design Thinking e Customer Experience.

Il nostro impegno come sempre sarà quello di semplificare la complessità restituendo senso, azione e rapidità di risposte a tutti i livelli.



- We're not going back to normal, MIT Technology Review
- How the shopping mall can survive COVID-19, The Jakarta Post
- Online c'è un nuovo consumatore, Italiaoggi
- Coronavirus' business impact: Evolving perspective, McKinsey
- The path to the next normality, Mc Kinsey
- Stress Can Be a Good Thing If You Know How to Use It, HBR
- Centri commerciali, alcuni scenari per il post Covid, Markup
- La leadership durante una crisi: rispondere all'epidemia di coronavirus e alle sfide future | McKinsey & Company
- Could the 'future of the world' emerge from Asia?, McKinsey
- Kevin Sneader: We're not going back to the 'normal' we had before coronavirus | McKinsey & Company
- Coronavirus: Leading Through the Crisis, McKinsey & Company
- Customer experience in times of crisis, Forrester
- Recession Ready Business, Donald Miller
- To weather a crisis, build a network of teams, McKinsey
- We Need Imagination Now More Than Ever, HBR
- La scelta tra salvare vite e salvare l'economia, Il Post
- European economy: Preparing to get back to work, McKinsey
- Coronavirus: Landlords in Peril as Retailers Refuse to Pay Rent, Bloomberg



Credi a chi ti dice che una cosa del genere non si è mai vista.  
Ma non credere a chi ti dice che stiamo vedendo la fine.  
Credi a chi ti dice che crolleranno le certezze,  
Ma non credere a chi ti dice che sta crollando il mondo.  
Credi a chi ti dice che per ora è bene chiudere le strade.  
Ma non credere a chi ti dice che abbiamo perso la strada.  
Credi a chi ti dice che sta per arrivare il Cambiamento.  
Ma non credere a chi ti dice che il Cambiamento è solo in peggio.  
Questa condizione è solo di passaggio.  
Ogni treno, anche il più veloce, ha bisogno di fermate. Passeggeri scenderanno.  
Passeggeri saliranno.  
Ma ogni treno, anche il più scassone, ogni volta riparte.  
Quello che ci rende Italiani non è il fatto di esserci fermati ancora una volta.  
Quello che ci rende Italiani è il fatto che ogni diamine di volta, noi ripartiamo.©

**#aBetterFutureByDesign**