



# UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI CATANIA

FACOLTA' DI ECONOMIA

TESI DI DOTTORATO IN "ORGANIZZAZIONE DEL TERRITORIO E SVILUPPO SOSTENIBILE IN EUROPA"

CICLO XXIV

---

DOTTORANDO

CRISTIAN PORTALE

**GLI IMPATTI SOCIO ECONOMICI  
DEI GRANDI FORMATI DISTRIBUTIVI  
SUL TERRITORIO**

**ANALISI E PROSPETTIVE PER LA REALTA SICILIANA.**

**COORDINATORE :**

**Chiar.mo Prof Vittorio Ruggiero**

**TUTOR DIDATTICO:**

**Chiar.ma Prof. Caterina Cirelli**

**Anno Accademico 2010-2011**

---

# Sommario

---

<b>Introduzione</b>	<b>4</b>
<b>1 Il territorio urbano e la localizzazione delle imprese commerciali.</b>	<b>8</b>
1.1 La città e le funzioni urbane.	8
1.2 La teoria delle località centrali.	11
1.3 Dal concetto di gerarchia al concetto di rete.	18
1.4 Il ruolo e gli effetti del commercio nel territorio.	20
1.5 Le teorie e le tendenze localizzative delle grandi imprese commerciali.	25
1.6 Il Geomarketing	31
<b>2 Evoluzione dei luoghi del commercio.</b>	<b>35</b>
2.1 I luoghi del commercio della città preindustriale e postmoderna.	35
2.2 Genesi ed evoluzione del format <i>centro commerciale</i> .	46
2.3 Definizioni e tipologie di centri commerciali in Italia e nel mondo.	48
2.4 L'altra faccia della grande distribuzione (supermercati, grandi magazzini, etc)	72
2.5 Il consumatore nell'epoca postmoderna	79
<b>3 Valutazione degli impatti economici e territoriali di una struttura di grandi dimensioni.</b>	<b>85</b>
3.1 Classificazione degli impatti.	86
3.2 Metodologia proposta.	87
3.3 Valutazione finale.	92
<b>4 La riforma del commercio e lo sviluppo della GDO nella Sicilia Orientale.</b>	<b>101</b>

4.1 la disciplina del commercio e i suoi aspetti evolutivi.	101
4.2 L'attuale sistema distributivo in Italia	118
<b>5 La valorizzazione commerciale dei centri storici.</b>	<b>126</b>
5.1 Commercio e centro storico	126
5.2 Le modalità di creazione del valore e soluzioni organizzative per il centro Urbano	128
5.3 Le esperienze di valorizzazione del centro storico nei diversi paesi: elementi comuni	133
5.4 Iniziative di valorizzazione del centro storico in Italia	150
5.5 I centri commerciali naturali	156
5.6 Il commercio nella città di Catania e nelle sue X municipalità	166
<b>6 Analisi qualitativo-dimensionale dei centri commerciali Siciliani</b>	<b>180</b>
<b>Conclusioni</b>	<b>191</b>
<b>Bibliografia</b>	<b>193</b>
<b>Sitografia</b>	<b>203</b>

## INTRODUZIONE

Il territorio, inteso come un grande contenitore attivo in continuo evoluzione, deve tendere alla migliore valorizzazione possibile delle risorse economiche che possiede al proprio interno e/o deve essere in grado di creare le premesse, ove queste non vi siano, per poterle attirare.

All'interno di tali risorse, il commercio, con i suoi nuovi formati distributivi, svolge un ruolo quasi purificatore nella vita di tutti noi.

Le attività commerciali, di servizio e per il tempo libero, occupano e definiscono spazi sempre più vasti e connotati in modo sempre più originale.

Parti di città e soprattutto di territorio suburbano si organizzano attorno alle varie funzioni di consumo, articolate e specializzate, i quali diventano i nuovi fulcri dell'immaginario e della vita sociale del consumatore del nuovo millennio.

Di conseguenza il luogo del commercio per antonomasia non è più soltanto il centro urbano ma accanto ad esso, anche se in contesti localizzativi differenti, si affiancano altri nuovi luoghi del consumo capaci di assolvere la medesima funzione commerciale.

Basti pensare ai Centri e Parchi commerciali, intesi come aggregati polifunzionali, ed ai Factory Outlet Center.

Il commercio, con i suoi nuovi formati distributivi, è pertanto diventato il protagonista primario, specie negli ultimi anni, delle trasformazioni urbane e territoriali, al punto tale da essere diventato il perno fondamentale ed indispensabile per la fattibilità economica e sociale di buona parte delle iniziative locali sia di nuova urbanizzazione che tese alla riqualificazione di aree dismesse o già destinate ad altri usi.

Inoltre, non meno importante è la forza attrattiva di cui questi "magneti territoriali" dispongono.

Infatti riescono sempre più ad attirare al proprio interno grandi flussi di persone, di risorse e di saperi.

L'obiettivo del presente lavoro è quello di dare una visione quanto più unitaria e completa possibile del rapporto tra il fenomeno commerciale odierno, le grandi strutture distributive ed il territorio in cui esse sono inserite.

A tal fine la tesi si struttura in sei capitoli, cerca innanzitutto di introdurre i concetti basilari di città e di funzioni urbane, evidenziando, attraverso l'evoluzione della teoria neoclassica Christalleriana, il passaggio dall'iniziale paradigma interpretativo gerarchico della stessa e quello attuale a maglie o a rete.

Per spiegare l'attuale organizzazione funzionale urbana ed il suo rapporto con i nuovi spazi del consumo urbani ed extraurbani, sono state esposte le principali teorie localizzative delle imprese commerciali al dettaglio, le quali oggi, sempre più spesso, sono affiancate da mezzi informatici a supporto del management aziendale.

Si passa poi ad illustrare il rapporto nonché l'evoluzione dei Centri Commerciali con il territorio, partendo dalla nascita della GDO ed elencando i principali formati della distribuzione moderna. Si è pertanto cercato di fornire una definizione capace di mostrare gli aspetti delle diverse tipologie di Centri commerciali oggi esistenti e di cogliere gli aspetti salienti che hanno permesso di affermare il passaggio dalla prima alla seconda generazione di Centri Commerciali, sintetizzabile nell'accresciuto ruolo dell'entertainment nel processo di shopping.

Particolare attenzione è stata posta alla cosiddetta competizione tra commercio urbano ed extraurbano, derivante dalla crescita e dallo sviluppo di tali strutture.

L'accresciuta consapevolezza di perdita di competitività nei confronti della GDO ha condotto il dettaglio tradizionale alla creazione di nuove forme organizzative ed associative capaci di colmare quel gap competitivo differenziale che gli ha contraddistinti negli ultimi anni.

Si cerca poi di illustrare la metodologia che dovrebbe guidare il modus operandi della pubblica amministrazione nella giusta direzione per la valutazione dei possibili effetti deleteri di una grande struttura commerciale e gli adempimenti normativi che devono essere rispettati affinché possa essere concesso il rilascio dell'autorizzazione per l'apertura di un centro commerciale.

Si passa poi ad illustrare, attraverso l'evoluzione della disciplina normativa del commercio e dei dati rilevati presso il Ministero, la situazione della distribuzione organizzata in Italia. Successivamente si parla dell'importanza del commercio per i centri storici delle città italiane e si fa un focus sulla realtà del centro storico catanese,

spiegando le iniziative volte a tutelare il commercio nei suoi formarti distributivi più tradizionali.

Infine nell'ultimo capitolo si è effettuata un analisi numerico-dimensionale sulla presenza dei centri commerciali nel territorio della regione Sicilia, mettendo in evidenza il numero, la dimensione e l'ancora alimentare presente, il tutto suddiviso per provincia.

Analoga ricerca è stata effettuata in altre tre regioni italiane, una del Sud, una del Centro e una del Nord, che presentano una popolazione analoga a quella siciliana. In questo nodo si è cercato di confrontare il fenomeno "Centro Commerciale" nelle diverse realtà italiane giungendo a delle considerazioni finali su questo fenomeno distributivo.

# 1. Territorio urbano e la localizzazione delle imprese commerciali.

---

## 1.1 La città e le funzioni urbane

Il concetto di città è una nozione così tanto ampia che a volte trascende la stessa definizione che ci si propone di adottare, perché diversi sono i punti di vista che si possono utilizzare allo scopo di darne una visione quanto più unitaria possibile. Da un punto di vista meramente strutturale, ad esempio sono considerati centri urbani e quindi differenziati rispetto al territorio circostante, quei centri che possiedono una popolazione di 2000 abitanti. Naturalmente tale soglia è puramente esemplificativa di un fenomeno alquanto complesso; proprio per questo è necessario accostare ulteriori criteri, quali ad esempio le attività che all'interno del centro urbano vengono svolte. Ecco quindi che si definiscono centri urbani, quei centri in cui la popolazione, per almeno il suo 50% risulta dedicata ad attività diverse dall'agricoltura. Ciò nonostante, tali criteri non riescono a mettere in evidenza il fenomeno in questione in maniera soddisfacente poiché non tengono in considerazione la capacità primaria della città, ossia quella di regolare le dinamiche economiche e sociali del territorio circostante nei suoi diversi livelli, in relazione dell'importanza quantitativa ma soprattutto qualitativa delle funzioni che in essa vengono svolte. In questo senso si può cogliere la natura artificiale della città. Attraverso essa, la società umana cerca di creare le condizioni necessarie per il soddisfacimento dei propri bisogni in senso lato e non soltanto in senso economico ( Guarrasi V., 1999, p. 95).

Per comprendere appieno l'essenza del fenomeno urbano, inteso non solo come insediamento di persone e strutture fisiche dotato di certe caratteristiche, ma soprattutto come luogo di scambio/incontro di fatti culturali, sociali, economici e politici, bisogna avere ben presente il concetto di funzione urbana.

Tale concetto intende fare riferimento alle specifiche attività che la città pone in essere in funzione dei bisogni specifici di coloro i quali ne gravitano attorno e in tal modo ne giustificano la sua stessa consistenza come “unità sociale organizzata nei suoi rapporti con più vaste entità” locali, nazionali e internazionali. (Cori B., Corna Pellegrini G., Dematteis G., Pierotti P., 1993, p. 69).

In altri termini, si tratta di attività che permettono in maniera differente di attivare, controllare e sviluppare relazioni economiche e sociali.

Ciò che rende interessante tale concetto è che tali attività differiscono non solo per il loro contenuto specifico, ma anche e soprattutto, per il livello di interazione spaziale che riescono a produrre nei confronti del territorio circostante.

Infatti le funzioni svolte da una città possono rivolgersi a più o meno soggetti o a determinate categorie di persone, proprio in relazione alla loro forza generatrice di flussi economici e sociali.

Conseguentemente si può affermare che il grado di apertura dell’insediamento urbano nei confronti dell’esterno venga a dipendere proprio dalla forza delle funzioni che esso si propone di svolgere, in altre parole tenendo presente il raggio di azione dell’attività svolta.

Le funzioni urbane non permettono solamente di valutare l’influenza che la città svolge nel territorio circostante, ma anche di considerare il ruolo della città all’interno del sistema urbano globalmente considerato ( Guarrasi V., 1999, p. 103).

Attraverso le attività svolte dalle funzioni urbane, si innesca attorno alla città un campo detto di attrazione o di gravitazione di ampiezza differente in relazione al livello di specificità della funzione; pertanto la popolazione del territorio circostante dovrà rivolgersi verso di essa per l’acquisizione di beni e servizi materiali e immateriali. Tale campo di gravitazione darà luogo ad una diversa interazione spaziale tra località urbane, generando movimenti pendolari di persone ma anche spostamento di merci verso la città esercitante la funzione. La delimitazione del

campo di gravitazione di ha suddividendo il territorio in tante località quante sono tutte quelle da cui hanno origine i flussi verso la città stessa. Può tuttavia accadere che l'aerea non sia contigua, come avviene in genere, ma che sia discontinua e quindi anche non adiacente alla città. Ad esempio, il campo di gravitazione sarà necessariamente continuo se si considerano i flussi di persone che si spostano per motivi lavorativi, ma se si considerano invece i flussi di persone che si spostano per ragioni turistiche allora il campo di gravitazione potrà benissimo essere discontinuo.

Nel caso delle città d'arte, quale ad esempio Firenze, il campo di attrazione potrà dar luogo anche a spostamenti a livello nazionale e internazionale.

Tutto ciò è misurabile tramite dei modelli gravitazionali di origine newtoniana. Essi partono dal principio che esistono dei collegamenti direttamente proporzionali al prodotto delle masse di due corpi ed indirettamente al quadrato della loro distanza reciproca.

Formula di Newton

$$M_i M_j / d_y^2$$

Applicando tale principio in ambito urbano tra due località i e j, le masse possono essere date dall'entità della funzione svolta dalla località o anche dalla sua semplice popolazione.

Naturalmente l'interazione spaziale tra due centri è influenzata da molti altri fattori di cui bisogna necessariamente tener conto in fase di analisi. In tal senso, pertanto, bisogna introdurre delle costanti k, che considerino l'influenza di tipo culturale, sociale ed economica della località, ed un esponente b che renda più flessibile il rapporto con la distanza, calcolato in base alle caratteristiche dei flussi e delle reti di trasporto o della concorrenza con altre località in grado di svolgere la medesima funzione. La semplice formula di Newton arricchita da queste considerazioni, diventa la presente:

$$\text{Interazione spaziale} = k M_i M_j / d_y^b$$

Dal punto di vista pratico ciò rende difficoltoso il calcolo, giacché è necessario calibrare opportunamente tali variabili al fine di rendere il modello operativo il più possibile aderente alla realtà.

Ovviamente non tutte le funzioni urbane creano un campo di gravitazione sul territorio circostante, in quanto gli effetti della stessa a volte sono destinati ad esplicarsi soltanto all'interno della città. Ciò porta quindi a distinguere tra funzioni locali ed esportatrici (Cori B., Corna Pellegrini G., Dematteis G., Pierotti P., 1993, p. 74).

Appartengono alla prima categoria quelle funzioni il cui svolgimento dell'attività che la caratterizza ha un raggio di azione che esaurisce la sua portata all'interno dei confini della città stessa. In altri termini, quelle attività che producono beni ed erogano servizi per il soddisfacimento dei bisogni della città stessa e che, venendo consumati localmente, ne assicurano la sua esistenza. L'esempio classico è quello di un panificio che rivolge la propria attività direttamente per i residenti. Le funzioni esportatrici sono invece date da quell'insieme di attività che si rivolgono all'esterno dei confini locali e che quindi presentano un raggio d'azione da provinciale ad internazionale.

Mentre dal punto di vista concettuale è abbastanza agevole stabilire quando una funzione rientra nell'una o nell'altra categoria, ciò risulta particolarmente problematico dal punto di vista pratico, poiché può benissimo accadere che una funzione, ad esempio la funzione sanitaria esercitata da un ospedale, non rivolga la propria attività esclusivamente all'interno del proprio ambito locale, ma anche all'esterno. Ciò risulta essere tanto più vero quanto maggiore è il livello di specializzazione della funzione svolta. Non è quindi la specifica attività in cui si concretizza la funzione che bisogna considerare, quanto piuttosto il livello qualitativo e quantitativo dei beni o dei servizi prodotti/erogati e la sua localizzazione nello spazio urbano.

Ad esempio le grandi strutture commerciali, ubicate in particolari siti strategici, propongono ai consumatori un assortimento tendenzialmente molto profondo e ampio, che permette loro di offrire una grande quantità di prodotti e servizi, riuscendo così ad attrarre flussi persone dai comuni limitrofi.

Incrociando la specifica attività svolta con il suo raggio di azione è possibile evidenziare le diverse tipologie di funzioni urbane e i soggetti preposti al loro svolgimento. (tab. 1)

Inserire tabella 1 sulla classificazione delle funzioni urbane

---

## 1.2 La teoria delle località centrali

I geografi neopositivisti credono in un ordine soggiacente all'apparente caos, ordine al quale si può arrivare solo disponendo di teorie in grado di scoprirlo e spiegarlo. E' così che "l'osservazione, il lavoro empirico appaiono alla fine e non all'inizio come accadeva con i metodi induttivi fino ad allora dominanti" (Capel 1987).

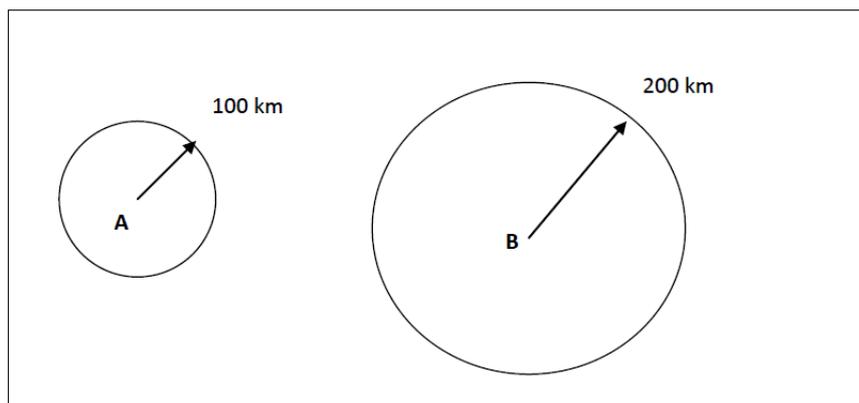
Il primo a formulare una simile impostazione era stato Walter Christaller (1893 – 1969), con la sua famosa tesi "Le località centrali nella Germania meridionale", ispirata alle teorie economiche dominanti e discussa nel 1933. Con questo lavoro Christaller intendeva spiegare come i servizi tendano a disporsi sul territorio, secondo un ipotetico ordine; un ordine del tutto razionale, basato su una divisione del territorio (che per semplicità egli ipotizza come uno spazio isotropico) in maglie uniformi e gerarchizzate, all'interno delle quali si muove un attore (il consumatore) altrettanto razionale" e perfettamente informato sulle caratteristiche del mercato, tanto da recarsi necessariamente nella località più vicina per usufruire di un dato servizio, riducendo così al minimo i costi di trasporto (ipotizzati come proporzionali alla distanza). Con questa teoria generale e deduttiva Christaller ci suggerisce che

“indipendentemente da come appare la realtà, la teoria ha una sua validità in virtù solamente della propria logica e della propria coerenza. Confrontando poi questa teoria con la realtà, potremo stabilire da un lato fino a che punto la realtà corrisponde alla teoria e possa quindi venir chiarita da questa, e dall’altro in che cosa se ne discosti” (Capel 1987).

## IL MODELLO DI CHRISTALLER

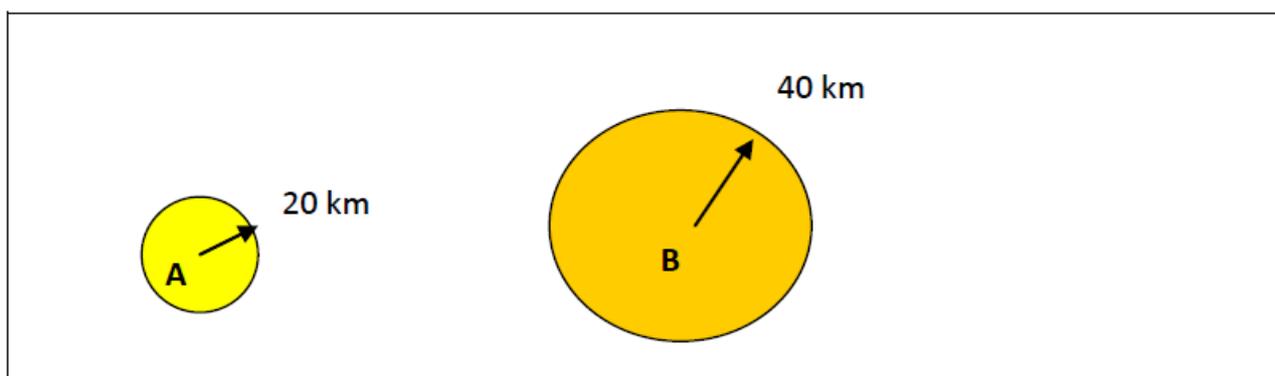
Christaller si era proposto di esaminare come prodotti e funzioni diverse, in particolare funzioni di servizio, si articolino sul territorio dando origine ad una gerarchia urbana nell’ipotesi:

- di uno spazio isotropo, omogeneo in tutte le direzioni sia in termini di densità demografica
- che di caratteristiche fisiche ed infrastrutturali
- di efficienza spaziale di una struttura di concentrazioni produttive equidistanti
- di aree di mercato esagonali per ciascun bene
- Per far questo Christaller definisce la gerarchia di beni e servizi attraverso due concetti:
  - la portata (range) che individua la distanza massima cui può essere venduto ciascun bene,
  - ovviamente ai prezzi di mercato.
  - la soglia (threshold) ossia la distanza corrispondente alla quantità minima di ciascun bene
- producibile in modo efficiente. La soglia rappresenta quindi la relazione al limite che esiste
- tra produzione minima e spazio territoriale minimo di mercato



Ad esempio la merce A ha una portata racchiudibile nel raggio massimo di 100 km perché, andando oltre, i prezzi a cui può essere venduta superano quelli di mercato; la merce B invece ha una portata doppia perché le sue condizioni di produzione consentono ai prezzi di vendita di conquistarsi spazi maggiori.

Ad esempio la merce A, prodotta in quantità minima e in modo efficiente, per poter essere venduta richiede una soglia di mercato racchiudibile nel raggio di 20 Km la merce B, prodotta sempre su scala minima richiede invece uno spazio di mercato doppio.



Fissati questi concetti ne deriva l'assunto per cui "ogni bene viene prodotto solo se la sua portata supera la soglia territoriale minima ed è collocato lungo una scala

gerarchica di beni individuata dalla dimensione delle rispettive soglie. Date queste premesse Christaller ritiene che attorno alla struttura spaziale della produzione di un bene di ordine superiore, prodotto da una rete di centri di ordine superiore (centri a) si localizzino alla medesima distanza su ciascun spigolo degli esagoni relativi, i centri connessi alla produzione di un bene di ordine inferiore (centri b).Sviluppando la rappresentazione per livelli gerarchici inferiori di beni e di centri ne deriva:

a – che ogni centro produce il bene relativo al suo livello gerarchico e tutti i beni di ordine inferiore;

b – che per ciascun centro di ordine superiore esiste, a cascata, una pluralità di centri di ordine inferiore, fino a raggiungere le agglomerazioni di livello più basso (es. il villaggio) di cui esiste il numero più elevato.

La distribuzione dei centri.

Nella teoria di Christaller inizialmente ogni centro aveva una area di mercato di forma circolare.

Tuttavia questo creava aree non servite dai centri. Per risolvere questo problema Christaller suggerì

di creare aree di mercato di forma esagonale

Entro ciascuna area vi saranno pochi centri di rango elevato, altri centri di rango inferiore e così via.

Per ciascun rango, gli insediamenti saranno equidistanti. Nella teoria Christaller individua tre principi (o regolarità) nella distribuzione dei centri.

1. Il principio del mercato ( $K=3$ ); (ovvero per ogni centro di rango  $X$  ve ne sono altri due di rango  $X-1$ )
2. Il principio del trasporto ( $K=4$ ); (ovvero per ogni centro di rango  $X$  ve ne sono altri tre di rango  $X-1$ )

3. Il principio della amministrazione ( $K=7$ ). (ovvero per ogni centro di rango  $X$  ve ne sono altri sei di rango  $X-1$ ).

Il principio di localizzazione dei centri di ordine inferiore è denominato principio del mercato perché è il principio che ottimizza la localizzazione di questi centri (fig.1).

Il numero dei centri e di aree di mercato è moltiplicato per 3 nel passaggio da un certo livello a quello inferiore ( $1+ 6/3$ ).

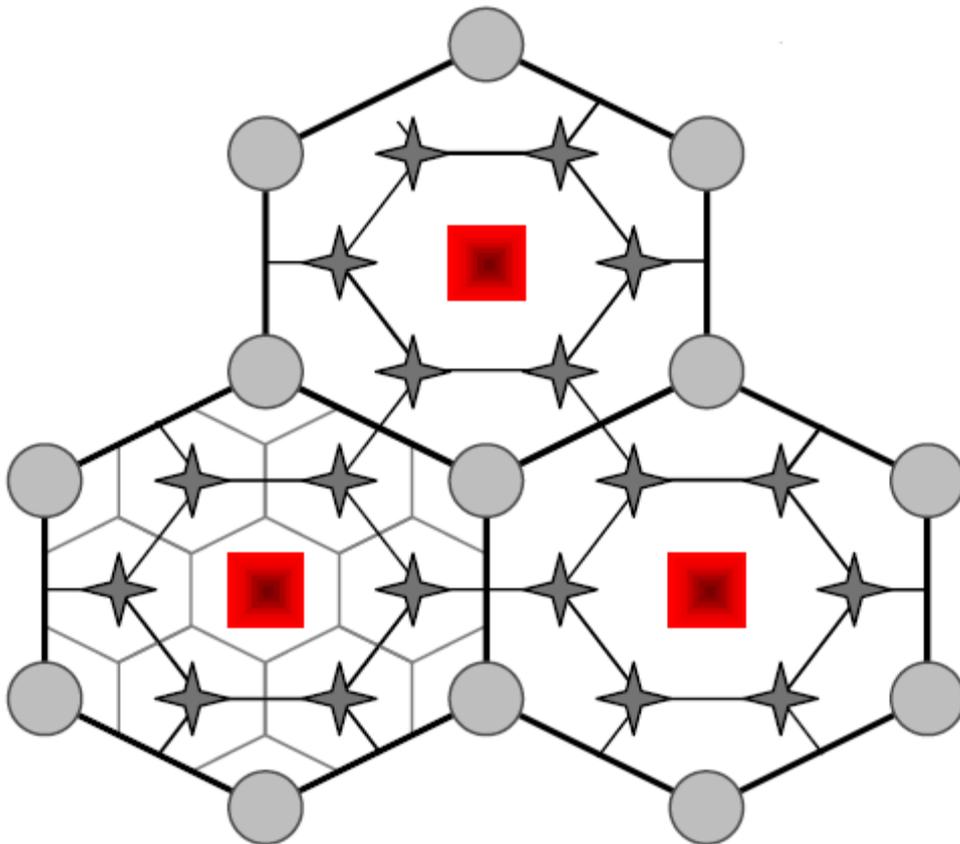


Fig. 1 - Organizzazione delle aree di mercato secondo il principio di mercato di Christaller.

Un altro principio di localizzazione dello spazio è il principio del trasporto, in cui l'esistenza di una rete di trasporti che collega i centri maggiori, impone al centro inferiore una localizzazione baricentrica fra ogni coppia di centri maggiori. (fig2).

Per ciascuna area maggiore si hanno 4 aree minori ( $1+6/2$ )

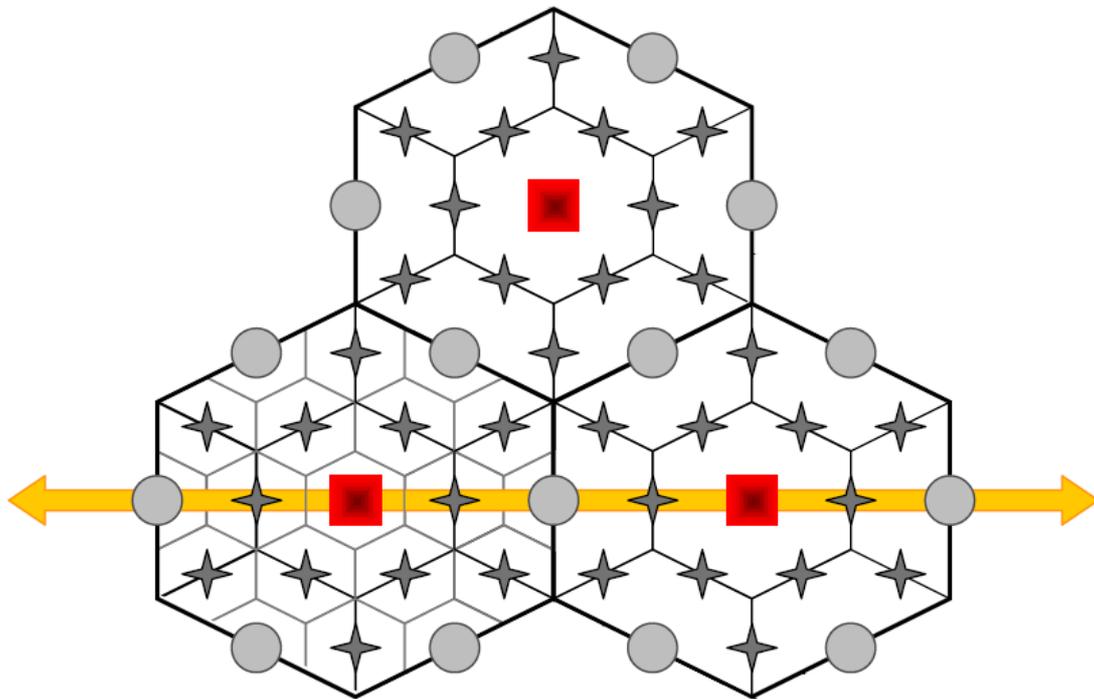
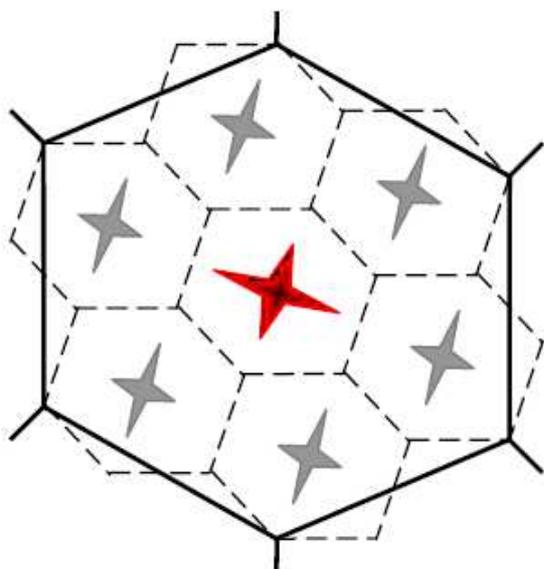


Fig. 2 - Organizzazione delle aree di mercato secondo il principio di trasporto di Christaller ( $K=4$ )

Un altro principio di localizzazione dello spazio è il principio di organizzazione amministrativa in

cui si impone che tutta l'area di mercato dei centri minori sia interna all'area del centro maggiore.



(fig3)Fig. 3 - Organizzazione delle aree di mercato secondo il principio amministrativo di Christaller.

Il modello di Christaller è prevalentemente qualitativo.

Esso mette in evidenza i postulati:

- a) di comportamento ottimizzante dei consumatori, dato che le aree di mercato sono separate e non si sovrappongono;
- b) di uno spazio economico omogeneo, in cui le agglomerazioni sorgono sotto spinte di carattere economico;
- c) di un costo di trasporto proporzionale alla distanza;
- d) di presenza di economie di scala (implicite nel concetto di soglia minima);
- e) di presenza di economie di agglomerazione (implicite nell'affermazione che il numero dei centri deve essere minimizzato e della conseguente presenza nei centri maggiori di tutte le produzioni di ordine più basso);
- f) di copertura completa di tutto il territorio (in modo che i consumatori abbiano accesso a tutti i beni).

Il modello di Christaller appare adatto a descrivere ed interpretare una struttura di centri basata sulla produzione di servizi infatti:

- i costi di trasporto sono sopportati dai consumatori e quindi incidono in modo evidente,
- spesso rilevante e proporzionale alla distanza percorsa;
- trova altresì ampio riscontro empirico il fatto che i centri maggiori svolgano tutte le funzioni
- inferiori in aggiunta a quello maggiori, che sono loro proprie:
- le economie di scala sono meno evidenti che nel settore industriale.

### 1.3 Dal concetto di gerarchia al concetto di rete

Analizzando la realtà, così come essa si presenta, specie nei paesi economicamente più avanzati, le città non si distribuiscono sul territorio seguendo una gerarchia così ben definita come illustra la teoria delle località centrali di Christaller, ossia in maniera tale da formare aree di mercato perfettamente iscrivibili l'una dentro l'altra.

La riduzione dei costi di spostamento e la domanda sempre più diversificata del consumatore, hanno progressivamente attribuito meno valore all'ipotesi teorica dell'esistenza di aree di mercato gravitazionali separate e non sovrapposte per i beni e i servizi.

Inoltre, grazie alle economie di localizzazione e alle sinergie derivanti dai rapporti tra le varie imprese, si è dato luogo alla nascita di centri specializzati, in contrasto con la teoria che ipotizzava una struttura urbana despecializzata. Ciò è stato avvalorato dall'analisi empirica della realtà, la quale ci mostra come le funzioni di rango superiore possano localizzarsi anche in centri non grandi, ma specializzati.

Emerge pertanto una nuova logica spaziale di comportamento delle attività economiche, diversa da quella gravitazionale christalleriana, che introduce nuovi fattori di localizzazione rispetto ai semplici costi di trasporto. Dal paradigma

interpretativo gerarchico dei rapporti tra centri urbani, sulla quale si basava la teoria, ipotizzato secondo una logica territoriale in cui l'impresa opera in uno spazio geografico definito in base ai principi gravitazionali, si passa ad un nuovo paradigma, più evoluto basato su logiche competitive e cooperative.

Il nuovo paradigma tiene conto sia della riduzione d'importanza dei costi di trasporto, che della tendenza alla specializzazione dei centri. Si configura in tale modo un modello basato sul nuovo concetto di rete urbana. In base a tale concetto, i centri urbani diventano nodi di un reticolo più o meno complesso all'interno del quale intraprendono stretti rapporti sociali ed economici, tramite infrastrutture sia fisiche che virtuali.

Il fenomeno urbano tende pertanto ad organizzarsi in alcuni livelli principali:

- reti locali formate da città regionali e/o nazionali
- reti globali formate da città a carattere internazionale.

I rapporti che si vengono a creare sarebbero di tipo orizzontale all'interno della rete, ma di tipo gerarchico tra le reti.

In altri termini, nelle gerarchie urbane della teoria delle località centrali ogni città di livello inferiore dipende direttamente da una singola città di ordine superiore; al contrario, nel nuovo paradigma, i rapporti gerarchici tra le singole città tendono a ridursi, mentre crescono le dipendenze gerarchiche delle città della rete inferiore nei confronti della rete superiore, considerata nel suo complesso (Cori B., Corna Pellegrini G., Dematteis G., Pierotti P., 1993, pp. 161-163).

Inserire tab reticolo gerarchico

---

#### 1.4: Il ruolo e gli effetti del commercio nel territorio

Delle diverse funzioni che la città si propone di svolgere, un ruolo di primissimo piano nell'ambito dell'organizzazione territoriale viene svolto dalla funzione commerciale, ossia dalla funzione di scambio di beni e servizi svolta dai diversi attori dislocati in maniera differente nello spazio urbano.

Non a caso, fin dall'origine, la caratteristica funzionale distintiva dei centri urbani è stata e continua a d essere quella di individuare dei luoghi destinati all'attività commerciale come punto di massima convergenza e di relazione tra gli individui (Bullado E., 2001, p. 69).

In questo senso diventa comprensibile parlare di una vera e propria **geografia del commercio**, intendendo come tale lo studio delle relazioni intercorrenti tra le caratteristiche spaziali dell'organizzazione e della localizzazione del commercio da un lato e il comportamento dei consumatori dall'altro (Potter RB., 1982).

Tale geografia ha subito delle modifiche durante il passare degli anni, in quanto diversi sono stati i fattori di evoluzione che hanno condotto a tale processo. Per lungo tempo, la funzione commerciale è rimasta costante, poiché è stata influenzata dalla componente spaziale della distanza e dall'assenza di formati distributivi in grado di incidere in maniera consistente sul tessuto economico territoriale della zona d'insediamento.

Ma a partire dagli anni 60 iniziano a crearsi le premesse per l'evoluzione stessa della organizzazione dell'attività di distribuzione di beni e servizi. In particolare, da primo punto di vista, la distanza, intesa in senso assoluto, inizia a perdere la sua importanza a vantaggio di un altro fattore, ossia il tempo di percorrenza necessario per raggiungere i luoghi di vendita, grazie alla diffusione della motorizzazione e dei sistemi di trasporto.

Le conseguenze indotte dalla motorizzazione sono legate innanzitutto dal fatto che le attività ubicate presso in centri urbani iniziano ad essere difficilmente accessibili ed

inoltre la motorizzazione stessa permette di poter raggiungere anche zone decentrate, ma più facilmente accessibili con conseguenti risparmi di tempo e con maggiori possibilità di parcheggio.

In secondo luogo, il commercio al dettaglio tradizionale formato dai piccoli negozi di vicinato che fornivano un elevato servizio di prossimità e che erano gestiti prevalentemente da una base familiare, inizia a scontrarsi nello scenario distributivo con nuovi format di media e grande dimensione che sono in grado di modificare sia i flussi di mobilità e i comportamenti della popolazione che gli equilibri e la struttura urbanistica delle città (Bernardi R., 2001, p. 79).

Le odierne strutture commerciali hanno raggiunto dimensioni tali che il loro insediamento all'interno del territorio richiede un'attenta valutazione, a differenza di quanto avveniva in passato dove le formule distributive tradizionali non comportavano problemi capaci di influenzare equilibri economici e territoriali dell'area in cui esse erano inserite. (Bertozzi P., Viganò M., 1996, p. 5-7).

Con riferimento specifico ai centri commerciali, questi sembrano apparire come isole autonome rispetto al contesto territoriale circostante, tanto da essere diventati nuovi componenti dell'arredo urbano. I centri commerciali si presentano dal punto di vista estetico come dei grandi parallelepipedi circondati da ampi spazi accessori inerenti la loro attività, quali ad esempio parcheggi e magazzini. (Buzzetti L., 2002, p 42).

Inoltre essi sembrano dotati di vita propria, nel senso che sono vitali e dinamici durante le ore di apertura, dando così vita a interessanti flussi sia in entrata che in uscita, ma completamente spenti durante l'orario di chiusura. Le città pertanto mostrano un nuovo paesaggio urbano, in cui accanto all'area centrale, che continua a rivestire un ruolo di primo piano fornendo servizi commerciali, si affiancano zone periferiche nelle quali i format della grande distribuzione organizzata offrono prodotti e servizi di ogni genere.

Dal punti di vista territoriale si assiste così alla tendenza, specie dei centri urbani maggiori, di dotarsi di una sorta di corona periferica o extraperiferica, di servizi commerciali, proprio per la necessità di reperire gli ampi spazi di cui tali format necessitano e per evitare i problemi che queste potrebbero dar luogo all'interno del centro urbano (esempio traffico e inquinamento).

L'obiettivo delle politiche urbane diventa ambivalente in quanto, se da un lato devono favorire la nascita e l'inserimento di nuove strutture di grandi dimensioni, dall'altro devono cercare di non porle in competizione diretta con le altre attività delle aree centrali pena l'abbandono. Naturalmente le opinioni discordanti al riguardo non mancano.

Per alcuni i centri commerciali e le altre strutture di grande dimensione rappresentano un'opportunità di sviluppo, mentre per altri un elemento di forte perturbazione degli equilibri esistenti ( Faravelli M.L., 2001, pp. 93-96; ed inoltre Cirelli C., Mercatanti L., Nicosia E., Porto C., 2006, pp. 74-76)

Entrambe le opinioni sono corrette e condivisibili ma la prevalenza dell'una o dell'altra tesi dipende dal modo in cui viene interpretato il territorio poichè solo attraverso un' attenta e ponderata politica territoriale da parte della pubblica amministrazione è possibile attenuare gli eventuali effetti deleteri che una struttura di media – grande dimensione può comportare. Tali effetti non sempre sono così perfettamente visibili e o di immediato impatto sul territorio circostante, poiché danno luogo a processi di cambiamento dei caratteri insediativi e quindi avvolte ne risulta di particolare difficoltà sia la lettura che l'interpretazione (Morandi C., 2005).

La natura di tali effetti, tuttavia, è diversa poiché eterogenei sono sia gli ambiti territoriali interessati che l'architettura e la dimensione dei format commerciali moderni.

In particolare volendo specificare la natura di tali effetti pur essendo parzialmente possibile poiché sono tra di loro in parte legati, è agevole distinguere in linea generale

tre tipologie di effetti che possono scaturire dall'inserimento di strutture di media e grande dimensione all'interno di un determinato territorio (Bertozzi P., Viganò M., 1996, p.7):

- Effetti economici
- Effetti sociali
- Effetti ambientali.

Se si fa riferimento agli effetti economici, alcuni di questi riguardano il grado di incidenza che le strutture commerciali implicano ad esempio sul livello dei consumi, dei redditi e dell'occupazione della popolazione nonché anche sugli equilibri tra le varie tipologie di imprese distributive preesistenti all'interno del territorio.

Gli effetti sociali prodotti fanno perno sulle modificazioni delle abitudini di acquisto legate agli spostamenti della popolazione residente nei comuni limitrofi alla struttura commerciale.

Ciò comporta quindi un aumento dei flussi di mobilità e la loro concentrazione nello spazio e nel tempo che deve essere opportunamente gestita al fine di evitare pericoli di congestionamento e di caos verso la struttura commerciale.

Oltre a questo effetto sociale, connesso alle modificazioni delle abitudini di acquisto, vi è l'ulteriore effetto dovuto al fatto che queste grandi strutture ospitano al loro interno, come già affermato precedentemente, ulteriori attività rispetto alle altre attività commerciali tipiche, le quali sono in grado di incidere sul grado di sviluppo sociale e culturale oltre ad offrire interessanti momenti aggregativi.

Infine non devono essere trascurati gli effetti ambientali che derivano dalla localizzazione di una grande struttura commerciale all'interno di un determinato contesto territoriale.

Infatti, oltre a determinare un notevole cambiamento morfologico del paesaggio, soprattutto perturbano ed extraurbano, non devono essere tralasciati gli effetti che una struttura commerciale di grande dimensione può comportare sugli equilibri degli ecosistemi ( flora e fauna ) oltre che sul grado d'inquinamento.

La città, tramite queste nuove strutture commerciali, si espande oltre i propri tradizionali confini e ciò comporta ulteriori problemi di gestione territoriale che prima essa non aveva dovuto affrontare. Inoltre tali problemi risultano tanto maggiori quanto maggiori sono le istanze di coordinamento tra i vari soggetti interessati alla struttura commerciale.

Le amministrazioni locali devono affrontare anche ulteriori problemi legati al decentramento dei servizi pubblici richiesti da queste strutture commerciali e ciò dovrebbe condurre ad una riorganizzazione sul territorio. L'obiettivo diventa quello di raggiungere un'elevata "integrazione tra le funzioni commerciale quelle d'intrattenimento, della cultura, della ristorazione, dell'accoglienza... perché la popolazione deve ritrovare la propria identità appropriandosi dei nuovi spazi" (Cirelli C., Mercatanti L., Nicosia E., Porto C., 2006, pp. 68)

Da quanto esposto precedentemente, un'attenta analisi e pianificazione del territorio diventa un'indiscutibile condizione necessaria, al fine di collocare nel modo quanto più efficace ed efficiente possibile le grandi strutture della distribuzione.

Si assiste pertanto alla progressiva scomparsa della classica struttura gerarchica Christalleriana del territorio dal punto di vista commerciale è ad un approccio orientato alla comprensione delle future scelte localizzative, ossia capire se esse avverranno attraverso determinati criteri costanti, tali da delineare nuove regolarità sul territorio.

## 1.5: le teorie e le tendenze localizzative delle grandi imprese commerciali.

La localizzazione è stata da sempre ritenuta e continua ad essere un fattore di grande importanza strategica per l'impresa commerciale.

Anzi, oggigiorno si può affermare che tale importanza acquisisce una rilevanza maggiore se si considera il contesto concorrenziale voluto e in cui devono operare le imprese e dove un'errata localizzazione e/o un improprio dimensionamento dei punti vendita può portare ad un fallimento dell'iniziativa economica (Pilotti L., Sedita S. R., 2002, p.18).

Tuttavia la scelta dei siti ideali risulta spesso condizionata dai vincoli presenti nell'ambiente in cui l'impresa è tenuta ad agire. Il complesso rapporto tra impresa e lo spazio geo-economico ha dato luogo a diverse teorie, le quali nel tentativo di schematizzare queste relazioni, hanno prodotto diversi modelli interpretativi, più o meno aderenti alla realtà.

Alla base di gran parte di tali modelli vi è il presupposto che qualsiasi entità economica abbia una propria dimensione spaziale, ossia un'area in cui domanda e offerta interagiscono tra loro secondo una ben determinata legge di distanza. In questo senso il mercato, da sempre considerato luogo virtuale di incontro tra domanda e offerta, acquista una propria fisicità e una propria collocazione spaziale.

Proprio tenendo tale presupposto, ne diventa possibile l'analisi della sua organizzazione secondo diverse scale territoriali (Tinacci Mossello M., 1990).

Nasce in tal modo l'esigenza di analizzare i diversi contesti territoriali in cui l'impresa si trova inserita, al fine di comprendere quanto più possibile l'incidenza sull'impresa di tutti quegli aspetti fortemente interdipendenti quali gli aspetti sociali ed economici o ancora gli aspetti istituzionali e tecnologico-strutturali, di cui il territorio diventa una sorta di contenitore attivo in continua evoluzione (Pilotti L., 1991). Inoltre i modelli teorizzati presentano tutti un approccio di natura positivista,

all'interno dei quali viene presupposto che nel mondo materiale vi sia un ordine ben definito nelle cose, in cui le persone agiscono con la massima razionalità possibile, cercando quindi, in termini economici, di massimizzare la propria funzione di attività ed infine in cui le attività economiche si svolgono in un contesto di libera concorrenza tendente all'equilibrio di mercato.

Si tratta di modelli che se da un lato si discostano dalla realtà operativa aziendale, poiché si basano su presupposti invariabili e semplificati, dall'altro risultano utili per la comprensione di tali fenomeni e per la possibilità di poterli adattare, con opportune modifiche, alle specifiche contingenze territoriali operative (Cirelli C., Mercatanti L., Nicosia E., Porto C., 2006, p. 86).

Risulta utile quindi citare brevemente alcune delle teorie che più di altre hanno dato un contributo fondamentale nella comprensione di queste complesse problematiche.

I primi studiosi della localizzazione spaziale delle attività economiche, anche se riferita all'agricoltura e all'industria, sono stati rispettivamente J.H. Von Thunen nel 1826 e A. Weber nel 1909.

Il primo concepì un modello teorico relativo all'organizzazione spaziale dell'agricoltura intorno ad un centro urbano, inteso quest'ultimo come mercato di consumo. Il suo merito consiste nell'aver riconosciuto l'influenza della vendita di posizione, nell'utilizzo dello spazio e di essere riuscito idealmente a rappresentare un ordine spaziale delle attività agricole (Formica C., 1999, p.157).

Il modello risultante ha una struttura a cerchi concentrici in cui al centro vi è la zona di maggiore vendita e man mano che ci si allontana dal centro si trovano aree a rendita sempre più inferiore. Tale modello è stato riproposto per spiegare come si localizzano le altre attività attorno ai centri urbani, ma facendo riferimento al diverso concetto della rendita urbana. (Formica C., 1999, p.164).

Weber invece analizza la localizzazione industriale, in particolar modo quella pesante, e giunge ad un modello meccanico alla Varignon, capace di individuare la

localizzazione ottimale nel punto di equilibrio nel sistema considerato. Per Weber il punto di equilibrio coincide con il punto di minimo trasportazionale, ossia il punto in cui l'ammontare delle spese di trasporto per trasferire le materie prime dai luoghi di approvvigionamento ai luoghi di trasformazione e da questi al mercato, risulta essere più basso.

Come scritto in precedenza, un'altra teoria localizzativa è quella delle località centrali di cui si è già parlato nel paragrafo precedente con specifico riferimento ai centri urbani. Per analogia, è possibile applicarla anche alle imprese commerciali al dettaglio. Infatti, seguendo il ragionamento di Christaller, è possibile individuare l'area di mercato e da essa determinare il livello di centralità e la dimensione del punto vendita, fissando in tal modo anche le gerarchie intercorrenti tra i vari centri, tendendo presente proprio le loro dimensioni ed assortimenti (Gennarelli M., 1996, p.116).

Partendo da tale teoria, ed essendo inoltre supportata da verifiche empiriche, si giunge alla cosiddetta teoria dell'attività terziaria, elaborata da Berry e Garrison, la quale eliminando il presupposto di distribuzione uniforme della popolazione e considerando una diversa capacità di consumo e di potere di acquisto, giunge a creare all'interno dei centri urbani una nuova gerarchia attraverso dei cluster che vanno dai negozi di prossimità fino ad arrivare agli shopping center regionali. (Berry B.J.L., Garrison W.L., 1958, pp 107-120).

Prendendo invece spunto dalla legge di gravitazione al dettaglio, formulata da Reilly all'inizio degli anni 30, Huff arriva ad affinare la teoria dell'interazione spaziale, poiché comprende che essa è data non solo dalla distanza ma anche dall'attrattività dei centri di offerta. Nella sua teoria, Huff afferma che la probabilità che una zona commerciale venga presa in considerazione da un potenziale cliente è direttamente correlata alla dimensione ma inversamente correlata alla sua distanza ed all'utilità fornita dalle zone commerciali concorrenti. Maggiore è la distanza e/o l'utilità fornita dai centri concorrenti, minore sarà la probabilità che il consumatore si

rechi al centro dell'offerta in questione. In altri termini il consumatore potrà recarsi presso un punto vendita più lontano rispetto a quello più vicino, tenendo presenti altri fattori, quali ad esempio un maggior prestigio, convenienza, riconoscibilità o tendenza. Infine un'altra teoria che merita di essere menzionata è senza dubbio quella elaborata da Hotelling, che si basa sul principio della minima differenziazione. Secondo Hotelling sono le differenze tra gli assortimenti dei punti vendita ( quando queste non impongono modifiche nei prezzi) a determinare l'equilibrio nella distribuzione nella localizzazione delle imprese al dettaglio. In quest'ottica lo sviluppo delle catene commerciali sarebbe dato o dall'apertura di nuovi punti vendita capaci di generare un'area gravitazionale limitrofa a quella dell'esercizio già esistente, oppure dalla differenziazione dell'offerta tramite assortimento formato distributivo (Hotelling H., 1929, pp 41-57).

Ognuna di queste teorie tiene conto, seppur con peso differente, di alcuni fattori che influenzano notevolmente le scelte localizzative delle imprese commerciali.

Si pensi ad esempio

- al fattore dell'accessibilità e dei trasporti,
- ai costi legati al suolo e alla costruzione del punto vendita,
- alle azioni che vengono intraprese dai concorrenti , infine,
- alle preferenze del cliente.

Tenendo presente tali fattori, è possibile evidenziare le scelte organizzative e le attuali tendenze.

Durante gli anni 70, anni in cui iniziavano ad affacciarsi sul mercato nuovi formati distributivi, lo scenario era ancora legato allo dettaglio tradizionale e quindi esso si mostrava tendenzialmente poco competitivo.

In tali condizioni i fattori che hanno determinato le scelte localizzative sono stati dati dall'accessibilità al punto vendita e dalla presenza di infrastrutture che consentissero il trasporto di merci presso lo stesso.

Vengono pertanto creati i piani di apertura di grandi strutture commerciali, influenzati dallo sviluppo di modelli deterministico - matematici rivolti ad individuare la location ideale. Ecco pertanto che proprio per questo si assiste alla localizzazione delle grandi strutture fuori dai centri urbani, presso le grandi arterie stradali periferiche. Negli anni 80, inizia a crescere il livello di concorrenza tra le varie imprese dettaglianti, riducendo di conseguenza i margini di scelta localizzativa. La conquista del sito ideale diventa di difficile realizzazione e pertanto l'approccio è rivolto alla ricerca delle migliori opportunità competitive.

Dalla ricerca del sito ideale si passa alla ricerca del sito ottimale, ossia quella location capace di avvicinare il più possibile ai piani di sviluppo le nuove localizzazioni.

Inserire tabella fattori determinanti delle scelte localizzative

---

Negli anni 90 si assiste ad un contesto caratterizzato dall'evoluzione dei comportamenti d'acquisto dei clienti e dal prevalere dello stakeholder approach all'interno delle politiche aziendali. Questi anni sono caratterizzati da un nuovo maggiore interesse ai problemi sociali derivanti dall'apertura di una nuova grande struttura e pertanto risultano contraddistinti dalla ricerca di nuovi siti particolarmente idonei al mutato scenario e dalla riqualificazione delle grandi strutture sorte negli anni precedenti.

In questi ultimi anni, infine, si assiste ancora di più ad una maggiore enfasi orientata alle esigenze dei consumatori e ai servizi accessori da loro richiesti.

Le grandi aziende al dettaglio hanno riconsiderato il ruolo dei luoghi di traffico nei centri urbani per la localizzazione di centri commerciali di minore dimensione, ma capaci di soddisfare appieno le nuove opportunità offerte, tenendo presente la crescente esigenza di spostamento e di acquisto del consumatore.

La tendenza sarà quella di assegnare una nuova funzione a spazi tradizionalmente concepiti per il passaggio o la sosta forzata di persone che in quegli spazi si ritrovano per usufruire di servizi di altro tipo (Montoli G.A., 2003).

Luoghi quali aree portuali e aeroportuali o grandi nodi ferroviari, ma anche i cosiddetti “vuoti urbani”, appaiono pertanto sempre più capaci di offrire nuove occasioni per le imprese commerciali moderne. Se si pensa che le nostre grandi e medie città costiere sono dotate di porti commerciali, la riconversione parziale di tali aree in tali zone commerciali risulta di particolare interesse, specie per quelle città che hanno subito e a volte non superato la crisi della riduzione dei traffici mercantili, che sono capaci di generare flussi turistici verso di essa.

Ancora significative sono le opportunità offerte dagli aeroporti, rimasti per lungo tempo considerati solo luoghi di transito, e in questo senso progettati unicamente per consentire di passare il minor tempo possibile per svolgere le varie operazioni di imbarco.

Le stazioni ferroviarie, dal canto loro, presentano anch'esse un'elevata concentrazione di flussi dovuti essenzialmente al pendolarismo da studio e/o da lavoro. Ecco pertanto che tali luoghi offrono la possibilità in reazione allo specifico contesto, di sviluppare piccoli o medi centri commerciali che permettano di effettuare acquisti e anche di trascorrere piacevolmente il tempo durante l'attesa del treno (Montoli G.A.,2003). Con l'aumento della mobilità, con l'intensificarsi del tempo da dedicare al turismo e con l'accentuarsi degli spostamenti per lavoro e studio, si è preso atto della necessità di rendere piacevole e utile il tempo di passaggio on questi luoghi.

Proprio per questo si assiste alla riprogettazione degli spazi fisici e degli ambienti interni per creare luoghi in cui poter usufruire di servizi e beni di varia natura.

Infine appare anche vantaggiosa la riconversione dei vuoti urbani, costituiti sia da aree di città rimaste inedificate o che rimarranno tali a causa della demolizione di edifici fatiscenti, sia da aree industriali dismesse presenti nelle cinture periurbane delle città. (Cirelli C., Mercatanti L., Nicosia E.,Porto C.,2006, pp. 90).

Spesso questi vuoti si trovano in quartieri densamente popolati e depressi con una ridotta capacità d'acquisto e pertanto la realizzazione del centro commerciale dovrebbe adeguare prezzi e assortimento alle caratteristiche della domande. Tramite questo nuovo approccio localizzativo da parte delle imprese commerciali, si crea un maggior consenso attorno al ruolo promotore che l'impresa distributiva possiede nello sviluppo sociale ed economico del territorio, e quindi i rapporti con le amministrazioni locali (interessati al recupero sociale e strutturale dei quartieri) e con il legislatore diventano più proficui.

### **1.6: il Geomarketing**

Tenendo in considerazione il fatto che ogni impresa, qualunque essa sia, esplica la propria attività in un contesto spaziale ben definito e considerando il contesto ipercompetitivo in cui queste si trovano ad operare, risulta necessaria, per ogni management aziendale, l'analisi del territorio in maniera tale da ponderare il più possibile le scelte localizzative.

Tali scelte sono di fatti strettamente collegate all'analisi delle relazioni socio-economiche che si svolgono sul territorio oggetto di insediamento.

Analisi rivolte al fine di riuscire a produrre una mappa capace di spiegare il modo con cui tutte le variabili localizzative determinanti entrano in relazione tra di loro (Cirelli C., Mercatanti L., Nicosia E., Porto C., 2006, pp.96).

In questa prospettiva interviene il cosiddetto geomarketing, nato dall'incontro tra il marketing territoriale e le moderne tecniche informatizzate che si avvalgono dei moderni software G.I.S. (Pilotti L., Sedita S.R., 2002, pp.20-23).

A causa della carenza di una teoria di riferimento si è assistito ad una proliferazione di definizioni al riguardo.

Esso può essere definito come una “disciplina professionale che utilizza strumenti quantitativi, i cui obiettivi sono economici e i contenuti di natura geografico umana” (La Tour P. e le Floc’h J. 2001).

È possibile, tuttavia, evidenziare alcune caratteristiche comuni alle varie definizioni offerte, quali ( Gibin M.,2004) :

- La varietà dei campi di applicazione;
- L’orientamento dell’offerta attraverso la conoscenza della domanda e della sua dimensione territoriale;
- L’utilizzo di tecniche informatizzate per l’elaborazione dei dati.

Normalmente le aree oggetto di studi localizzativi sono di due tipi:

da un lato vi sono quelle ancora non utilizzate, le quali possono essere distinte in aree con un potenziale sufficiente per l’apertura e aree con bassa concorrenza;

dall’altro vi sono invece le aree già utilizzate, ma non adeguatamente sfruttate, suddivisibili in relazione della loro redditività, potenzialità e concorrenzialità.

Il geomarketing si presenta pertanto come un utile, se non addirittura necessario, strumento di supporto decisionale per il management dell’impresa (Cirelli C., Mercatanti L., Nicosia E., Porto C.,2006, pp. 98).

Naturalmente, a seconda delle caratteristiche del punto vendita, cambieranno gli elementi da tenere in considerazione, primo fra tutti il bacino d’utenza. Per bacino d’utenza si intende l’area geografica del micro mercato al quale l’impresa si rivolge e che comprende oltre ai potenziali clienti anche i propri partner e concorrenti diretti e indiretti (Ainiss B., 2006).

Il suo calcolo, tuttavia, non è un’operazione così semplice, in quanto non basta tracciare un’area avente come centro il punto vendita, ma bisogna considerare la morfologia del territorio, le caratteristiche urbanistiche, nonché l’esistenza di infrastrutture e la presenza di concorrenti.

Una volta delineato il bacino d'utenza, deve essere opportunamente valutato sia in base ai calcoli statistici che in base ai modelli appositamente sviluppati, tenendo in considerazione la popolazione rientrante attraverso il calcolo dell'età, della composizione delle famiglie, della distribuzione del reddito, del livello di istruzione, della professione esercitata e di qualsiasi altro dato che possa avere un'influenza nella scelta organizzativa.

Tuttavia, l'elemento di rottura rispetto al passato, in particolare rispetto al marketing territoriale, non consiste tanto nella raccolta ed elaborazione di questi dati, ma soprattutto nella possibilità di rappresentarli e combinarli in mappe tramite software G.I.S.

Il valore aggiunto di questo approccio deriva dalla capacità di assemblare tutti questi input in un unico strumento, capace di fornire risposta ai molteplici interrogativi che il management continuamente deve risolvere. (Cirelli C., Mercatanti L., Nicosia E., Porto C., 2006, pp. 98).

Ad esempio, nella scelta localizzativa di un centro commerciale le domande da porsi potrebbero essere

- Dove risiedono i clienti
- Dove lavorano
- Dove si recano per gli acquisti
- Dove vanno nel tempo libero
- Dove sono localizzati i concorrenti
- Dove si trovano sportelli bancari, uffici pubblici e luoghi di attrazione e divertimento.

Riuscendo a risolvere più efficacemente tali interrogativi, risulterà pertanto più facile attuare e pianificare delle campagne pubblicitarie e/o proporzionali in funzione della localizzazione del proprio bacino di utenza.

Il geomarketing rappresenta in tal senso una metodologia innovativa che consente un utilizzo più efficace ed efficiente delle informazioni disponibili in azienda, sfruttandone la componente territoriale per quelle analisi non consentite dai tradizionali strumenti di valutazione.

Mentre nei paesi anglosassoni, l'utilizzo di queste metodiche , pur essendo di recente introduzione, è già da anni consolidato, in Italia si assiste ad un certo ritardo dovuto probabilmente al fatto che le varie imprese non hanno ancora compreso appieno le reali potenzialità legate alla possibilità di rielaborare i dati georeferenziabili, che costituiscono l'80% delle informazioni in loro possesso (Ainis B.,2006).

## 2. Evoluzione dei luoghi del commercio

### 2.1 I luoghi del commercio della città pre-industriale e post-moderna

La città contemporanea è un sistema molto complesso, in continua evoluzione e difficilmente definibile; è il risultato della continua interazione dell'uomo con il territorio e testimone del progresso che lo ha accompagnato dagli albori della preistoria (Galfetti A., 2001, p. 20).

I profondi cambiamenti che per secoli hanno attraversato la città e il territorio hanno radicalmente trasformato lo scenario urbano e con esso gli spazi e i modi di abitare, di consumare (Ampolo, 2001, p. 49); la profonda metamorfosi in atto nei centri urbani tende a tracciare una nuova tappa funzionale ed estetica della città, la cui riconoscibilità è più complessa (Miani F, 2001, p. 48).

Lo straordinario sviluppo delle nuove reti di comunicazione, sia materiali, di natura infrastrutturale che immateriali, dei collegamenti via etere e l'enorme accelerazione dei fattori di mobilità, hanno determinato la crisi dei modelli evolutivi della città storica; quest'ultima si manifesta attraverso la frammentazione e la modificazione delle sue parti, dando vita a fenomeni di *nuova centralità* e di incontrollato consumo del territorio (Potenza D., 1997, pp. 221-222).

La città contemporanea non si sviluppa intorno al nucleo centrale, ma tende ad espandersi ovunque senza un modello di riferimento; i confini territoriali perdono gran parte del loro significato e la densità insediativa non costituisce più l'elemento principale di differenziazione fra centro e periferia, tra la città e lo spazio rurale (Finocchiaro E., 1999, pag. 99-103).

La diffusione dei caratteri urbani in tutto il territorio ha determinato la perdita di centralità della città che non può essere più considerata come un luogo evocatore di identità forti. Tale processo è stato favorito dal diffondersi della mobilità, sia collettiva che individuale, che ha attribuito un nuovo significato all'accessibilità; inoltre, lo sviluppo dei nuovi sistemi di comunicazione influenzando profondamente

sull'armatura urbana ha liberato la città dei vincoli di prossimità che l'avevano governata fino ad allora (Cirelli C., Mercatanti, Nicosia E.D., Porto C.M., 2006, p. 64).

L'incontrollata espansione fisica della città verso le aree suburbane ha determinato problemi di mobilità alla popolazione e alle attività economiche; le nuove reti di trasporto costruite per superare a tali inconvenienti hanno modificato la percezione della città e le relazioni spazio tempo della popolazione che non è più in grado di riconoscere l'effettiva dimensione del centro urbano. I luoghi di riferimento classici di un tempo, come ad esempio le piazze e i portici, sono stati sostituiti da nuovi spazi, in genere localizzati nelle periferie e negli anelli extraurbani che si apprestano a diventare i nuovi elementi caratteristici del paesaggio urbano e i punti nodali della città contemporanea (Miani F., 2005, p. 519).

Le nuove infrastrutture create con l'obiettivo di migliorare il traffico urbano, modificando i punti di accesso alla città, hanno eliminato la funzione delle storiche "porte" cittadine che un tempo individuavano l'inizio dei centri storici; questi ultimi, a causa delle difficoltà di accessibilità, si svuotano di quelle funzioni che hanno maggiormente bisogno di flussi di persone e di mobilità. Lungo le principali direttrici di traffico, nasce un nuovo paesaggio urbano con l'insediamento di centri commerciali, stadi, parchi a tema, parchi commerciali. Queste strutture segnalano il limite delle principali aree urbane apprestandosi a divenire le "nuove porte" di accesso della città contemporanea; il fattore del loro grande successo è da ricercare nella elevata accessibilità assicurata dalla loro localizzazione presso importanti snodi viari, dalla possibilità di avere a disposizione ampi parcheggi, condizioni che nel centro città sono difficili da trovare e che stanno causando, insieme al verificarsi di tutta una serie di circostanze, lo svuotamento dei centri storici di molte funzioni che contribuiscono alla sua vitalità, prima fra tutte la funzione commerciale (Miani F., 2006, p. 286-287).

Queste grandi strutture edilizie svolgono un ruolo determinante nella definizione della città contemporanea, contribuendo non solo a modificare il paesaggio

suburbano, ma innescando a loro volta nell'area in cui gravitano fenomeni di sviluppo urbano; la loro architettura tenta di ricreare artificiosamente al proprio interno i caratteri tipici della città storica: strade principali, secondarie, slarghi, piazze, proponendosi progressivamente come dei veri e propri spazi pubblici, luoghi di incontro catalizzatori di attività sociali (D'Attanasio P., 1997, p. 212).

Dal secondo dopoguerra in poi in un contesto caratterizzato da una straordinaria crescita economica e dal cambiamento del clima politico e sociale, in molti paesi capitalistamente avanzati, il trend dei processi di urbanizzazione è caratterizzato dalla crescita diffusa nel territorio. La città, dal punto di vista fisico conosce una grande espansione che supera i confini comunali e interessa le aree immediatamente adiacenti; si tratta di un processo di sub urbanizzazione per il quale la città perde la compattezza e i confini precisi che l'avevano caratterizzata fino a quel momento: non solo cresce la dimensione ma anche la densità dei quartieri operai situati nelle periferie e se ne costituiscono di nuovi, venendosi a creare i sobborghi e i quartieri satellite, abitati principalmente dai lavoratori occupati nella città centrale o nelle aree periferiche. Progressivamente, la città centrale, le sue periferie e gli insediamenti esterni si saldano in un'unica entità territoriale: una conurbazione che si estende per un'area che, dal punto di vista amministrativo, comprende diversi comuni a corona del polo urbano centrale. Infine, un'ulteriore crescita della popolazione avviene nella fascia di comuni più esterna rispetto alla città centrale e si viene a formare una costellazione di poli suburbani attorno alla conurbazione. La formazione di questo insieme territoriale segnala la trasformazione della città in area metropolitana<sup>1</sup>.

A partire dagli anni '70, si innescano processi che trasformano profondamente il sistema economico urbano e il modello di città fordista entra in crisi: la città da luogo di produzione diventa centro prevalentemente di servizi (Vicari, 2004, p. 62-69); le vecchie aree industriali fordiste interne ai sistemi metropolitani consolidati sono

---

<sup>1</sup> Per le grandi città italiane, ad esempio, la trasformazione in metropoli è avvenuta dagli anni '80 in poi, ma nelle altre grandi città europee di più antica industrializzazione, il processo è cominciato e si è completato prima, con la formazione di metropoli industriali mature già negli anni '60 e '70.

interessate da vasti fenomeni di de-industrializzazione. Una volta abbandonato il centro della città, le aziende si sono spostate prima in periferia e, successivamente, visto che le comunicazioni corrono sulle “autostrade elettroniche” alla velocità della luce, nel verde della campagna. I criteri di connessione e di accessibilità tendono a sostituire quello di distanza, il concetto di rete diviene centrale per ridefinire analiticamente il territorio (Amendola, 1997, p. 12).

Si fa strada un nuovo sviluppo manifatturiero di stampo post-fordista – piccola e media impresa flessibile, decentramento territoriale, reti produttive a scala sovra locale – in territori un tempo periferici rispetto ai centri metropolitani (Torres M., 2000, p. 95).

Nel contempo, durante la seconda metà degli anni '70, nei maggiori centri urbani dei paesi economicamente avanzati, si assiste ad un improvvisa stasi demografica accompagnata da una crescita di popolazione nella fascia di comuni circostante alla città consolidata. Tale processo, che va sotto il nome di *de urbanizzazione o disurbanizzazione*<sup>2</sup>, cambia la forma della città (Martinelli, 2001, p. 375-376; Muscarà C. 1992, pp. 129-130).

L'esito di questo processo simultaneo di de urbanizzazione e delocalizzazione è un nuovo scenario territoriale costituito da un esteso tessuto urbano, tendenzialmente senza soluzione di continuità, che ingloba città grandi e piccole, villaggi, pezzi di campagna e metropoli in una logica di assoluta deregulation. All'interno di questo *continuum* urbano, brilla con maggiore intensità la luce della città, rinnovato “*centro di gravitazione di una galassia territoriale dai tratti e dai principi organizzativi inediti*” (Amendola, 1997, p. 12-13).

Con il passaggio dal fordismo al post-fordismo, la città ha assunto ruoli diversi, in base alle attività in essa prevalenti, la sua struttura fisica e sociale si è trasformata e con essa l'organizzazione dal lavoro, la distribuzione dei redditi, la composizione di consumi (Petruzzellis L., 2002, p. 160).

---

<sup>2</sup> In effetti, osservando i tassi di crescita dei comuni italiani per classi dimensionali, dal 1861 al 1971, si evidenzia quella che può essere definita la regola tradizionale della crescita urbana: tassi crescenti per dimensioni crescenti. Ma tra il 1971 e il 1981, per comuni sopra i 10000 abitanti, si è verificata una brusca inversione che interrompe un trend più che secolare.

Nella nuova era, la città si pone come risposta ad un desiderio e come “*realizzazione di un sogno di cui viene riconosciuta la legittimità*”, alcune parti di essa vengono ridisegnate per rispondere all’ “*iperrealità*” dei cittadini; per citare alcuni esempi, si pensi a Disneyworld e Eurodisney, agli *shopping center* americani (Amendola G., 1998, p. 48).

Pertanto, il passaggio dal modello di produzione fordista a quello post fordista ha portato alla nascita di nuovi contesti urbani, moderni e post-moderni, nei quali la funzionalizzazione non ha più punti centrali di riferimento, in quanto la “rete di interconnessioni informatiche ha annullato lo spazio fisico”. L’introduzione e il rapido sviluppo dell’informatica, che ha già trasformato numerosi aspetti della vita quotidiana e della struttura economica urbana, potrà essere considerato come lo spartiacque del nuovo sviluppo urbano alla fine del XX secolo (Miani F., 2001, p. 46).

Uno dei tanti aspetti della città post-moderna è la presenza di nuove parti, centralità emergenti rivolte al consumo: *shopping mall*, aeroporti, musei. Al loro interno, il consumatore post-moderno viene accolto affinché consumi mettendo insieme sogno e svago; questi luoghi, o per meglio dire, citando Augè<sup>3</sup>, questi *non-luoghi*, possono essere considerati le nuove forme insediative emergenti della post-modernità. Rispetto alle analoghe strutture ottocentesche, quelle della città contemporanea sono disgiunte dalla città, anche se a volte incluse nei tessuti urbani centrali (Carati F., 2004, p. 157).

Tra le dinamiche dell’attività commerciale e quelle della città esiste da sempre uno stretto legame: il ruolo urbano del commercio non è fondamentale solo sotto il profilo prettamente economico, ma anche dal punto di vista sociale e morfologico, l’attività commerciale è considerata un elemento fondamentale, generatore di ambienti urbani.

---

<sup>3</sup> Augè M., 1993, p. 73.

Luoghi come il *suq*, la piazza, i *passages*, hanno rappresentato al variare del contesto storico e geografico, punti di riferimento dell'immaginario collettivo, fattori emblematici del carattere urbano di un insediamento (Mela A., Preto G., 2004, p. 5). Storicamente, le attività distributive e dello scambio sono state sempre intimamente legate alla città e al territorio: le piazze dei mercati, le botteghe artigiane, i grandi magazzini sono stati i luoghi dedicati tradizionalmente al commercio, mentre le strade che collegavano i luoghi di produzione con quelli di consumo delle merci hanno costituito la struttura a partire dalla quale si sono sviluppati gli insediamenti urbani (Morandi C., 1999, p. 7); si può affermare che la città nasce e si evolve in relazione della quantità e della varietà degli scambi commerciali e non come conseguenza della concentrazione della popolazione in un determinato luogo (Aguari R., 1997, p. 391).

Ad un rapporto che per secoli si è sviluppato lentamente e con una certa continuità, si è sostituito, negli ultimi anni, un'impressionante accelerazione e articolazione degli spazi e delle pratiche del consumo; le continue evoluzioni e adattamenti del settore distributivo al mutare del contesto socio-economico e delle pratiche di consumo, sono visibili nel mutare delle relazioni tra le parti urbane, nella generazione di nuove centralità e nella nascita di nuovi paesaggi (Morandi C., 1999, p. 8).

### **Botteghe, fiere, mercati**

Nella città medievale, il luogo del commercio per eccellenza era rappresentato dalla bottega artigiana nella quale la produzione era personalizzata avendo riguardo delle esigenze del consumatore; essa, inoltre, era parte integrante dell'abitazione dell'artigiano, situata al piano superiore; la bottega, invece, si trovava al piano inferiore delle case disposte lungo le strade (Lanzani A., 2002, p. 480-481). Gradualmente, nel XIX secolo, ma più marcatamente nella seconda metà del secolo con l'avvento dei grandi magazzini, lo spazio per vivere e lo spazio di vendita divennero entità separate (Beltramini E., Taylor T., p. 8).

Nelle città più grandi, le botteghe appartenenti allo stesso settore merceologico tendevano a concentrarsi lungo la stessa via o nello stesso quartiere dando vita a fenomeni di specializzazione spaziale capace di costituire un forte fattore di attrazione per i consumatori provenienti anche da altre città (Aguiari R., 1997, p. 388).

In epoca medievale fiorirono anche le fiere e i mercati. L'evoluzione delle fiere fu favorita soprattutto dall'aumento della domanda di beni in funzione dell'aumento della popolazione nel corso del X e dell'XI secolo. Inizialmente, esse si svolgevano con cadenza periodica (generalmente annuale o semestrale) nella più grande piazza della città e in occasione di feste religiose. Col passare del tempo, assunsero carattere continuativo e, fino al Settecento, rappresentarono il principale canale di collegamento tra la città e la campagna, tra i mercati europei, e tra le zone di produzione e quelle di commercializzazione e consumo.

I mercati, invece, svolgevano essenzialmente un ruolo di approvvigionamento per gli abitanti dei piccoli centri urbani, avevano luogo con cadenza fissa, spesso giornaliera; quelli all'aperto avevano luogo lungo alcune piazze e vie della città, mentre quelli coperti nelle immediate vicinanze delle piazze dove si teneva il mercato all'aperto ed erano specializzati in prodotti alimentari che provenivano dalle campagne adiacenti la città (Codeluppi V., 2000, p. 38-39; Lanzani A., 2002, p. 482).

Storicamente i mercati si sono insediati nei luoghi di maggiore concentrazione urbana conferendo vivacità al territorio circostante e veicolando i flussi della popolazione: ospitare un mercato (periodico o stabile) ha sempre significato occupare un rango elevato nella gerarchia insediativa (Castagnoli D., 2006, p. 396).

Gli spazi del consumo, concepiti come luoghi di sogno, di evasione, di sublimazione della merce, risalgono alla città dell'ottocento. L'*arcade*, lo shopping mall attuali sono il risultato finale di continui innesti sui luoghi di consumo e di evasione della città ottocentesca, prima fra tutti i *passages* e le *arcades* francesi di fine '700 e i primi '800 (Amendola G., 1997, 125).

### Dai *passages* ai grandi magazzini

Nella città moderna i luoghi del consumo dominanti fino ad allora subiscono una profonda trasformazione soppiantati dai nuovi spazi commerciali. Già a partire dal Rinascimento, favoriti dalla crescita demografica della città, dall'accresciuta mobilità di alcuni segmenti della popolazione, emergono nuovi modelli di consumo ricercato e ostentativo basato sui beni di lusso. La fabbrica diviene l'elemento determinante nell'organizzazione della città recidendo il legame di prossimità tra gli spazi di distribuzione e di produzione: il retro bottega dell'artigiano, tranne pochi casi isolati, si trasforma in magazzino dei beni prodotti in serie negli stabilimenti industriali situati dapprima nelle campagne densamente abitate e successivamente nelle periferie urbane in tumultuosa crescita. E' in questo contesto che emergono i nuovi luoghi del consumo della città moderna: i negozi tradizionali, i *passages* e le *arcade*, i corsi commerciali e infine i grandi magazzini (Lanzani A., 2002, pp. 482-484).

Nelle gallerie commerciali francesi della fine del Settecento e gli inizi dell'Ottocento la funzione commerciale, assicurata dalla presenza di negozi di lusso molto raffinati si integrava a quella ludica e sociale per la presenza di teatri, caffè, sale da tè, sale per lettura e locali di spettacolo. Il primo *passages*, *le jardins du palais Royal*, risale al 1786 ma, il periodo di massima espansione di questi luoghi si è avuto principalmente tra il 1823 e il 1828 e tra il 1838 e il 1847, in concomitanza con la notevole crescita economica che investì la Francia alla fine delle guerre napoleoniche. Ben presto il fenomeno viene esportato anche negli altri paesi tra cui l'Italia, Milano e Napoli sono gli esempi più rappresentativi e ancora esistenti. Ciò che affascinava di questi luoghi era soprattutto lo splendore delle luci che si rifletteva nelle ampie vetrine dei negozi fabbricate con le grandi lastre di vetro prodotte in Inghilterra e che assicurava lo sfavillio delle merci (Codeluppi V., 2000, pp. 44-47).

Definiti da Hartke W. Come attraversamenti pedonali al coperto che consentono il collegamento da una strada all'altra con un tragitto ridotto e dove sono concentrati attività che offrono beni e servizi, i *passages* diventano un nuovo elemento del

paesaggio urbano e nuovo simbolo dell'Europa urbana e borghese (Bonetti E., 1967, p. 137).

I *passages* parigini erano spazi di incontro e di sogno, luoghi della sospensione del tempo in cui l'abbondanza e la fantasmagoria delle luci offuscavano, almeno per un breve periodo, gli aspetti di durezza, di difficoltà, di penuria e di fame della città ottocentesca (Carati F., 2004, p. 158).

In questo mondo "fatato", così come è stato definito da Fourier, del sogno e della simulazione il protagonista indiscusso è il *flâneur* appartenente alla classe borghese e nuovo protagonista della città moderna; egli "*vive nella folla senza subirla, è capace di vivere il momento fuggevole, straniero e cittadino al tempo stesso, attraversa la città senza strade prefissate ma capace di trarre significato dalle proprie tracce ... ( ) ... il flâneur, prototipo dell'Homo Aestheticus e dell'Homo Ludens, desidera incontrare persone a lui simili con le quali dar vita ad una rappresentazione di cui possa essere insieme attore e pubblico*" (Amendola G., 1997, pp. 125-130).

La crisi delle gallerie commerciali nella seconda metà dell'Ottocento è decretata da una nuova metamorfosi della città che assume i caratteri della omogeneità, decoro e sicurezza; lo spazio della strada viene ridisegnato da lunghi viali alberati dagli spaziosi marciapiedi. Lungo questi *boulevard*, al piano terra dei nuovi edifici di edilizia rappresentativa, si dispone una sequenza di negozi moderni portando alla nascita dei corsi commerciali; ed è sempre lungo questi percorsi che sorgono, a completamento dell'offerta commerciale e come fattore di consolidamento del corso, i grandi magazzini (Lanzani A., 2002, p. 485; Torres M., 1999, p. 73-74).

Con il progredire del processo di industrializzazione e la nascita della società dei consumi di massa, i luoghi del consumo subiscono un'ulteriore trasformazione per adattarsi ai nuovi cambiamenti della struttura sociale. Le grandi quantità di merci prodotte in serie dalle fabbriche necessitavano di luoghi d'acquisto adeguati dove essere commercializzate (Codeluppi V., 2000, p. 50).

Con l'apertura a Parigi, nel 1851 di "*Au bon marché*", considerato l'antesignano del grande magazzino, prende avvio la distribuzione moderna. Questa nuova formula distributiva, si è sviluppata quasi contemporaneamente in Francia e negli Stati Uniti<sup>4</sup>, localizzandosi generalmente nei centri storici, lungo i corsi commerciali, consente al consumatore di prendere visione della merce senza obbligo d'acquisto, stabilisce prezzi fissi in un contesto dove la contrattazione era la norma, offre un assortimento molto ampio e un elevato coefficiente di servizio (Pellegrini L., 1990, p. 13-14).

Il successo del grande magazzino è tale da valicare i confini e nel 1877 a Milano, Luigi e Ferdinando Bocconi aprono, riutilizzando un edificio esistente, il grande magazzino "*Aux villes d'Italie*", trasferito nel 1889, a Piazza del Duomo, nella nuova sede. Il grande magazzino, pur essendo privato, si prospetta come una nuova tipologia di spazio pubblico: esso può essere considerato il precursore di ipermercati, shopping center, parchi commerciali (Rossi I., 1999, pp. 87-90).

Nel 1930, Michael J. Cullen, apre "King Kullen", seguito due anni dopo dal "Big Bear, il primo "magazzino alimentare" a self service, dando vita al primo supermercato, un'istituzione che ha cambiato e che continua a cambiare usi e costumi dell'individuo. L'evoluzione e l'affermazione negli anni successivi del format, avvia il processo di industrializzazione del commercio (Totti S., 2006, p. 73).

Questa tipologia distributiva approda in Italia solamente nel 1957 a Milano, mentre negli anni precedenti, in un clima chiuso alle esperienze estere e con notevoli divari tra le condizioni di vita, il format più dinamico è sicuramente il grande magazzino: nel 1931, ad opera dei fratelli Monzino, nasce la Sams (Società anonima magazzini standard) che successivamente diventa Standa. Nel periodo successivo alla seconda guerra mondiale, negli Stati Uniti, si sviluppa un nuovo modello per i grandi magazzini, con localizzazione extra-urbana, una enorme "scatola per vendere" sviluppata su più piani, senza finestre, completamente climatizzata, con scale mobili e pochi ascensori: è la origine del format centro commerciale (Rossi I., 1999, pp. 87-90).

---

<sup>4</sup> In quest'ultimo paese con l'apertura di Macy a New York.

Dalla descrizione dell'evoluzione dei luoghi del consumo fin qui tracciata emerge una peculiarità del processo evolutivo delle varie formule distributive: ogni tipologia assorbe parte dei caratteri della precedente secondo un processo di stratificazione complesso; i luoghi del commercio si alternano nel tempo e si influenzano a vicenda (come nel caso dei centri commerciali e dei grandi magazzini che riprendono alcune caratteristiche dell'arcade e dei *passages* parigini), adattandosi ai continui cambiamenti della forma urbana (Koojman D., 2000 p. 101).

## 2.2 Genesi ed evoluzione del format Centro Commerciale

Il concetto di centro commerciale, o *shopping center* o *shopping mall*<sup>5</sup>, è antichissimo: possiamo trovarne espressioni formalmente diverse ma funzionalmente simili in epoca molto lontana da quella attuale; essi, difatti, sono nati con le città: basti pensare all'agorà greca, antico centro commerciale costruito intorno alla piazza che ospitava attività pubbliche e mercantili di vario tipo, ai mercati coperti della Roma Imperiale, ai *suk* arabi. Se si confronta un centro commerciale antico, come il *suk* di Istanbul con un centro commerciale di moderna concezione, le analogie e le differenze sono molteplici; tra le somiglianze si evidenzia un'attenta distribuzione merceologica con separazione tra gli *shopping goods* e i *convenience goods*, sfruttamento razionale degli spazi, mappe parziali situate nei punti nodali del traffico. Le differenze più evidenti sono riconducibili al fatto che gli antichi bazar non presentavano la gradevolezza dell'ambiente e il condizionamento termico tipico dell'epoca industrializzata; a livello strutturale, erano privi di zone parcheggio, di passaggi e di aree riservate alla movimentazione delle merci (Bombardini B., 1986, p. 15-16).

---

<sup>5</sup> Il termine Mall è di origine italiana: il mall era una strada dove si giocava a "pallamaglio" gioco di epoca rinascimentale che si svolgeva, nelle vie delle città italiane dove erano localizzati negozi e locali pubblici. Il termine, invece ora è utilizzato per designare zone commerciali localizzate in città o nelle aree suburbane dove, in genere, sono localizzati appunto gli *shopping malls* (Martinotti G., 1999, p. 42).

I centri commerciali integrati sono il risultato di due invenzioni dell'architettura commerciale dell'Ottocento: da una parte i grandi magazzini, dall'altra le Gallerie commercial, le *arcades* di Londra e i *passages* di Parigi. (Strassoldo R., 2001, p. 403). Il primo prototipo di centro commerciale risale al 1907 (*Roland Park Shop Center* di Baltimora) seguito, nel 1916 dal “*Market Square*”, di Chicago, nel sobborgo di Lake Forest; lo sviluppo del format, tuttavia, avviene negli anni '30 come reazione alla crisi economica del '29. I fattori che hanno contribuito al consolidamento della formula sono stati principalmente due: lo sviluppo dei sistemi di refrigerazione domestica, che hanno reso possibile la concentrazione degli acquisti in poche *shop expedition*, e la diffusione della motorizzazione privata, attraverso l'utilizzo dell'automobile (Codeluppi V., 2000, p. 68).

Il primo vero esempio di centro commerciale può essere considerato il *Country Club Plaza di Kansas City* realizzato nel 1924; esso possiede la maggior parte delle caratteristiche degli attuali centro commerciali ed in particolare: un progetto architettonico unitario, parcheggio privato, promozione e gestione unitaria, selezione dei punti vendita e dei servizi (Crawfort, 1986, p. 35).

Nel 1931 si assiste, con l' “*Higland Park Shopping Village*”, al primo decentramento di negozi dalle strade urbane verso un'area organizzata, mentre il “*Southdale Center*”, realizzato nel 1956 ad Edina, nel Minnesota, può essere considerato il primo centro commerciale interamente al coperto (Ritzer, 1999, p. 23).

L'idea che sta alla base dei nuovi centri commerciali è di portare l'attività degli acquisti lontano dalle strade, in uno spazio chiuso e coperto, all'interno del quale organizzare un insieme di negozi. Si tratta di una trasformazione modesta, rispetto alla dislocazione dei negozi lungo le vie principali, che non riscuote i favori dei consumatori. Il successo della formula si realizza a partire dagli anni '50 quando nei nuovi centri commerciali delle città americane viene inserito il grande magazzino come *anchor*. Quest'ultimo format, che fino ad allora trovava collocazione nei centri urbani, si sposta nelle aree suburbane come fattore di attrazione per la costruzione di uno spazio attrezzato per una pluralità di negozi diversi. Il *mall* subisce una

metamorfosi: non è più spazio pubblico, ma uno spazio privato posseduto, progettato e gestito da un unico soggetto privato, il cui accesso è sottoposto a sorveglianza e controllo. Sulla base di questa organizzazione e struttura, i centri commerciali attraversano una fase di profonda espansione, a cui corrisponde un processo di svuotamento del centro cittadino e di riorganizzazione della città per aree periferiche e suburbane (Vicari, 2004, p. 164-165).

I primi centri commerciali extraurbani avevano attribuito poca importanza alla presenza di elementi di arredo, quali panchine, fontane, piante, aree relax focalizzandosi prevalentemente sulla presenza di strutture di tipo utilitaristico quali ampi parcheggi e comode rampe di accesso; nella seconda metà degli anni '70, invece, cresce l'importanza attribuita all'arredo urbano allo scopo di ricreare all'interno del *mall* l'ambiente e l'atmosfera tipica delle vecchie piazze del centro storico in modo da incrementare la capacità di attrazione, la durata della visita e la fedeltà di frequenza dei consumatori (Aguari R., 1997, p. 404-405).

Nel corso degli anni '80, a causa di una grave crisi economica e alla riscossa del centro città, il modello di *mall* suburbano subisce una brusca battuta d'arresto; le attrezzature fino ad allora presenti all'interno dei centri commerciali non erano in grado di costituire un forte richiamo per i consumatori in quanto il centro commerciale determinava non solo flussi di acquirenti ma anche di visitatori. Per questi ultimi l'acquisto non era considerato l'obiettivo primario della frequentazione. Pertanto, negli anni successivi, si sviluppano gli *shopping end leisure centers*, all'interno dei quali sono presenti attività di ristorazione e per il tempo libero, al fine di offrire al consumatore un valore aggiunto di tipo spettacolare (Codeluppi V., 2000, p. 71-72).

Gli *shopping centers*, definiti da Ritzer<sup>6</sup> “*cattedrali del consumo*”, sono divenuti uno dei centri nodali della città-società post-moderna, luoghi di uso del tempo libero, dove ci si può incontrare con gli amici, passeggiare (Strassoldo R., 2001, p. 403).

---

<sup>6</sup> Ritzer, 1999.

Sono luoghi dove “*ci si va a divertire in occasione degli acquisti, o si acquista mentre ci si diverte*” (Featherstone M., 1991, p. 110).

I centri commerciali si propongono a diventare un possibile modello di città desiderabile: essi hanno assunto il ruolo di catalizzatori sociali per incontri e il tempo libero; al loro interno è possibile rinvenire molteplici attività, dalla multisala cinematografica al centro polisportivo, a sequenze di negozi di ogni genere. Essi mirano a ricreare in maniera artificiale i caratteri tipici della piazza o del mercato, tipici luoghi pubblici del centro città (Capellato G., 2001, pp. 52-53).

## 2.4 Definizione e tipologie di centri commerciali in Italia e nel mondo

Non è affatto semplice fornire una definizione univoca di centro commerciale, in quanto il format è così complesso che non può essere sintetizzato in un'unica formula. Le difficoltà sono accentuate dalla necessità di trovare una definizione aperta, data l'elevata dinamicità della formula distributiva che cerca di adattarsi ai continui mutamenti della domanda; pertanto, nella realtà esistono numerose caratterizzazioni di centri commerciali, alcune delle quali combinano elementi di due o più tipologie di base. Le varie definizioni sono volte a fornire linee guida per capire le principali differenze tra i tipi fondamentali di “*shopping center*”, anche perché le diverse tipologie risentono anche della cultura e dall'ambiente dal quale sono scaturite e risultano essere diverse oltre che nello spazio, anche nel tempo (Bombardini B., 1986, p. 19-23).

Il centro commerciale può essere considerato come un aggregazione selezionata di diversi esercizi commerciali, appartenenti a diverse forme distributive e/o differenti tipologie di imprese, e di altri servizi all'interno di una struttura di vendita progettata, pianificata e gestita come una sola unità (Lee, 1988; Mejia L.C. e Eppli M.J., 1999, pp. 23-40); si tratta, pertanto, di una forma distributiva impropria non definibile in funzione degli elementi utilizzati generalmente per le altre formule. Tale format non è

identificabile in base alla tecnica di vendita, in quanto all'interno del medesimo centro commerciale convivono esercizi commerciali a libero servizio con punti vendita tradizionali, né in base alla dimensione che è funzione del numero e del tipo di punti vendita e servizi commerciali offerti dal centro (*tenant mix*).

Nonostante i diversi tentativi di fornire una definizione univocamente accettata, non si è pervenuti ancora a tale risultato (Bullado E., 1997, p. 80).

Secondo la definizione adottata nel 1947 dalla *Community Builders Council of the Urban Land Institute*, e attualmente accettata a livello internazionale, il centro commerciale viene identificato come un “*complesso di esercizi commerciali architettonicamente omogeneo, concepito, sviluppato, amministrato e gestito come un'unica unità operativa, commisurata in dimensione e tipologia dei negozi e dei servizi all'area commerciale di attrazione. La struttura comprende un parcheggio, le cui caratteristiche sono rapportate alla tipologia e alla dimensione degli esercizi*”.

In Italia, un primo tentativo di fornire una definizione avviene nel 1976<sup>7</sup> allorché la circolare esplicativa del MICA identificava il centro commerciale come “*un complesso di punti vendita al dettaglio e di servizi – differenti per superficie di vendita, per forma di vendita e per settore – promosso, concepito, realizzato e gestito unitariamente, che dispone di parcheggio, infrastrutture ed altri servizi comuni e i cui operatori partecipano congiuntamente alla gestione del centro e all'adozione di comuni politiche promozionali*”.

La variabile dimensionale viene introdotta solamente nel 1986<sup>8</sup>, mentre nel 1987, lo stesso MICA introduce un numero minimo di punti di vendita necessario affinché una struttura di vendita possa essere definita centro commerciale<sup>9</sup>.

---

<sup>7</sup> Ministero dell'Industria commercio e artigianato: circolare esplicativa del 1976.

<sup>8</sup> In base alla circolare esplicativa MICA del 1987, in vigore fino al 1993, per essere definito tale, un centro commerciale deve avere almeno 10 negozi; inoltre, almeno il 40% della superficie complessiva di vendita deve essere destinato ai punti vendita tradizionali e specializzati, e deve sussistere l'integrazione con attività paracommerciali (bar, banche, uffici postali, ecc.) ed eventualmente extracommerciali (teatri, cinema, sale convegni).

<sup>9</sup> In base alla circolare esplicativa MICA del 1987, in vigore fino al 1993, per essere definito tale, un centro commerciale deve avere almeno 10 negozi; inoltre, almeno il 40% della superficie complessiva di vendita deve essere destinato ai punti vendita tradizionali e specializzati, e deve

Anche la FAID (Federazione Associazioni Imprese Distribuzione) fornisce una propria definizione di *shopping center*: “*complesso composto da strutture con G.L.A.<sup>10</sup> di almeno 2.500 mq, dotate di ipermercato, di un supermercato o di un grande magazzino, come polo di attrazione del centro stesso, di almeno ulteriori otto esercizi fra unità specializzate, pubblici esercizi e servizi, di aree e infrastrutture comuni, nonché di un parcheggio contiguo rapportato alla dimensione del centro*” ([www.federdistribuzione.it](http://www.federdistribuzione.it)).

Il D. Lgs 114/1998<sup>11</sup> (cd. Decreto Bersani), senza specificare vincoli dimensionali e numerici presenti nelle precedenti definizioni, ha fornito una definizione aperta di centro commerciale, riconoscendolo come “*una media o una grande struttura di vendita nella quale più esercizi commerciali sono stati inseriti in una struttura a destinazione specifica e usufruiscono di infrastrutture comuni e di spazi di servizio gestiti unitariamente (...) la superficie di vendita di un centro commerciale si intende quella risultante dalla somma delle superfici di vendita degli esercizi al dettaglio in essa presenti*”.

Il Consiglio Nazionale dei Centri Commerciali (CNCC), riprendendo la definizione adottata della Community Builders Council of the Urban Land Institute, introduce due aspetti critici, esclusività e autonomia, per pervenire al concetto di centro commerciale; secondo il CNCC<sup>12</sup>, il centro commerciale è “*un complesso di esercizi indipendenti, (...) nell’ambito del quale nessun esercizio occupa un ruolo pressoché esclusivo ed i cui operatori, pur conservando la propria autonomia, si costituiscono in associazione per la gestione del centro e per l’adozione di comuni politiche promozionali*” (Schillaci C.E., Romano M., 2006, pp. 28-29).

---

sussistere l’integrazione con attività paracommerciali (bar, banche, uffici postali, ecc.) ed eventualmente extracommerciali (teatri, cinema, sale convegni).

<sup>10</sup> Per G.L.A. (Gloss Leaseable Area) si intende la superficie commerciale lorda affittabile del centro. In questa superficie rientrano anche le aree di movimentazione delle merci, le aree di lavorazione, i magazzini e gli uffici delle varie attività presenti nel centro.

<sup>11</sup> Art. 4, Definizioni e ambito di applicazione del decreto, comma 1, lettera g.

<sup>12</sup> “*Per centro commerciale si intende un complesso di esercizi indipendenti pianificato e realizzato con criteri univoci da uno o più soggetti, la cui dimensione, merchandising mix, servizi comuni, attività complementari e parcheggio sono commisurati all’area di attrazione e che si avvale permanentemente di una gestione e di un’immagine unitaria e coordinata*” ([www.cncc.it](http://www.cncc.it)).

Gli elementi caratterizzanti uno *shopping center*, emergenti nelle diverse definizioni adottate dai vari enti ed organismi sono i seguenti:

- una programmazione e gestione coordinata e unitaria che investe non solo le attività promozionali e amministrative ma anche le decisioni in tema di definizione e gestione dell'assortimento.
- La presenza di infrastrutture e servizi comuni.
- Un equilibrato mix di operatori commerciali autonomi, operanti attraverso differenti formule distributive (despecializzate e specializzate) e di servizi, di ristorazione e leisure, realizzato in funzione del potenziale bacino d'utenza (Vona R., 1995, p. 47).

Riguardo questo ultimo punto, l'insieme di attività o "*cluster commerciale*" (Urban Land Institution, 1999) rappresenta il *tenant mix* del centro commerciale, ovvero un insieme di attività che combinate in varia guisa tra di loro generano un ritorno economico crescente per la contemporanea presenza di economie di scala e di economie di scopo. In entrambi i casi si tratta di vantaggi di agglomerazione derivanti, nel caso delle economie di scala, dall'ampliamento dell'offerta complessiva di servizi oltre la dimensione produttiva di ciascuna impresa singolarmente considerata; nel caso delle economie di scopo i vantaggi di agglomerazione consentono risparmi di costo grazie alla condivisione di alcuni costi e risorse finalizzate alla produzione congiunta di servizi e attività di interesse comune per tutte le imprese che sono localizzate nel centro commerciale (Zanderighi L., 2004, p. 8).

### Centri commerciali pianificati

Il centro commerciale è la principale tipologia distributiva attraverso il quale si è concretizzato il processo di ammodernamento del sistema distributivo italiano: è costituito da un aggregato di formule distributive e servizi differenti che, combinandosi tra loro, danno origine a diverse configurazioni del format. La portata gravitazionale non dipende dalla localizzazione, ma dal *tenant mix* e attività di

marketing e promozionali poste in essere dalla direzione del centro al fine di favorirne lo sviluppo (Vona R., 1992, pp. 46-47).

Sotto questa prospettiva i centri commerciali vengono classificati in<sup>13</sup>:

- *Centri commerciali di quartiere o di vicinato (Neighbourhood shopping center)*: è un centro commerciale con modesta capacità di attrazione, concepito al fine di soddisfare i bisogni quotidiani dei consumatori delle immediate vicinanze; il principale *anchor* di questo format è rappresentato dal supermercato o superette, affiancato da una serie di negozi e servizi personali; presentano una complessità funzionale molto bassa che va ad integrarsi con l'offerta commerciale del centro urbano, completandola. L'impatto competitivo di questi centri si manifesta nei confronti dei negozi tradizionali e supermercati isolati, in quanto, seppur bassa, presentano comunque un'integrazione dell'offerta commerciale.
- *Galleria Commerciale (Speciality Shopping Center)*: rappresenta la risposta del commercio ad una domanda sempre più varia e a comportamenti di consumo sempre più differenziati. Vanno a soddisfare, anche per i beni problematici, attraverso assortimenti molto profondi, il bisogno di *one stop shopping*; si sviluppano, generalmente, nei centri storici ricoprendo il ruolo di magneti per altre attività compatibili con lo shopping favorendo, in tal modo, il raggiungimento di un equilibrio all'interno dei sistemi urbani. Negli USA e nel Regno Unito, ad esempio, il più delle volte vengono realizzati mediante ristrutturazione o rinnovamenti di esercizi esistenti con caratteristiche particolari: come il "*Princess Square Scheme*", in Scozia, nato dalla ristrutturazione di un insieme di uffici ed Hotel.
- *Ipermercato con galleria commerciale (Community shopping center)*: offrono assortimenti più ampi e articolati rispetto ai centri di quartiere, soprattutto nel settore abbigliamento; l'*anchor* più frequente è l'ipermercato o il magazzino

---

<sup>13</sup> Cfr. Vona R., 1992 pp. 45-50; Beltramini Taylor, 1995, p. 14; International Council for Shopping Centers sul sito [www.eddyburg.it](http://www.eddyburg.it); Frontini-Viganò, 1998, pp. 11-25; Schillaci C.E., Romano M., 2006, pp. 32-44).

discount; hanno una localizzazione suburbana e una complessità funzionale più ampia. Il centro, solitamente è organizzato in linea retta, oppure a forma di L o di U.

- *Centro commerciale integrato o regionale (Regional Shopping center)*: localizzato in zone extraurbane, con dimensioni di circa 50.000 mq, offre assortimenti ampi e profondi, di cui una larga quota è rappresentata dall'abbigliamento, affiancati da una ampia e completa varietà di servizi di ristorazione e per il tempo libero (multiplex, numerosi ristoranti, ecc.). Il loro principale fattore di attrazione è la presenza contemporanea di più magneti, che possono essere ipermercati, grandi magazzini, *Department store*, *category Killer*, collegati alla galleria commerciale da un percorso pedonale comune. Il Regional Shopping Center, oltre a rappresentare la risposta più evoluta al processo di modernizzazione del commercio, può in alcuni casi ristabilire un equilibrio tra le aree di recente urbanizzazione, sprovviste di zone commerciali, e le restanti aree urbane, con i conseguenti benefici sul decongestionamento urbano.

La varietà di tipologie del centro commerciale, dipende, dunque, da come vanno a combinarsi alcune variabili strutturali<sup>14</sup>, dando origine ad un *continuum* di configurazioni, alcune nuove e complesse, ibride, figure insediative emergenti nei quali si acquista l'accesso a esperienze di ogni genere: *Factory Outlet Center*, parchi tematici (*festival center*), parchi commerciali, *lifestyle center*, *power center*. (Tamini L., 2002, p. 17-19).

Queste tipologie si aggiungono incessantemente alle formule originarie, arricchendo il già ricco e variegato panorama distributivo.

---

<sup>14</sup> Dimensione dell'area di vendita, numero, dimensione e tipologia degli *anchor* presenti, ampiezza del potenziale bacino d'utenza, caratteristiche del prodotto commerciale in termini di assortimento, logiche locazzative (Schillaci C.E., Romano M., 2006, p. 33).

## Parchi commerciali (Retail Park)

La normativa nazionale non fornisce nessuna definizione di parco commerciale, nonostante il fenomeno stia assumendo dimensioni abbastanza rilevanti. Le normative regionali, invece, tendono ad assimilarli ai centri commerciali, distinguendo i *retail park* dalle aggregazioni di fatto, ma non fissano nessuno standard qualitativo.

I parchi commerciali associano, dal punto di vista dell'organizzazione insediativa, dell'accessibilità e degli effetti indotti, la capacità di attrazione delle medie e grandi superfici specializzate con la tradizionale visibilità di una grande superficie alimentare e rappresentano, per certi aspetti, un superamento del concetto spaziale di centro commerciale integrato (Lanzani A., Tamini L., 2000, pp. 92-93).

Tendono a privilegiare la localizzazione extraurbana, in quanto grandi consumatori di spazio; sono composti da un insieme di punti vendita specializzati non alimentari, di superficie medio-grande (oltre 1000 mq), che si affiancano all'originario ipermercato o centro commerciale, sfruttando le sinergie derivanti dal trovarsi all'interno di aggregazioni spaziali di punti vendita in quanto l'integrazione di operatori commerciali differenti accresce la forza di attrazione del polo d'offerta. A differenza degli *shopping center*, l'iniziativa non è promossa e gestita da un'unica società, anche se un minimo di coordinamento è necessario al fine di offrire al consumatore un'offerta commerciale diversificata (Vona R., 1995, pp. 52-53). L'offerta commerciale è stata integrata, negli ultimi decenni con servizi al consumatore e attrezzature per il tempo libero, *multiplex* e ristoranti. (Beltramini, Taylor, 1994, p. 12-13).

In Italia sono presenti tre tipologie di parchi commerciali:

- I *parchi commerciali naturali*: sono il risultato di una crescita spontanea e disomogenea di singoli punti vendita lungo le direttrici di traffico centro-periferia (strip).

- I *parchi commerciali spuri*: sono composti da alcune grandi superfici specializzate, che sfruttando la superficie edificabile residua di un lotto, vanno ad affiancarsi, completandone l'offerta, ad un centro commerciale.
- I *parchi commerciali strutturati*: sono grandi strutture di vendita progettate, realizzate e gestite organicamente, dotate di un'adeguata viabilità, di parcheggi idonei ai flussi di traffico che generano e di un mix merceologico che favorisca un'offerta completa e diversificata (Mora I., 2004, p. 54).

### Lifestyle center

Il *life stile center* è una tipologia distributiva nata negli USA in risposta i mutamenti sociologici e degli stili di vita del consumatore. Rappresenta l'antitesi dei Mall di prima generazione, avendo un'architettura ricercata che tenta di riprodurre il modello tradizionale e idealizzato dell'elegante cittadina medievale. E' localizzato solitamente nei pressi di sobborghi residenziali, cercando di soddisfare i bisogni di consumo di un target di riferimento medio-alto. Le strategie di marketing cercano di adattarsi alle nuove esigenze del cliente offrendogli un'esperienza di *shopping* gradevole in un ambiente che presenta elementi di arredo urbano, fontane, aree pedonali, piazze e spazi aperti. Inizialmente i *lifestyle center* presentavano una superficie media di 20.000 mq con negozi di nicchia, ristoranti e svariate forme di intrattenimento. Quelli più recenti includono le catene di media distribuzione di livello medio alto, spazi per teatri, uffici, hotel e persino unità residenziali (Codato G., Franco E., 2004, pp. 42-43).

### Power Center

E' un centro commerciale con una superficie molto ampia, nell'ordine di 250.000-600.000 mq, il cui tratto caratteristico è la presenza di tre o più *anchor*, che possono appartenere alle seguenti categorie: grandi magazzini, *discount*, negozi *off-price*, *warehouse clubs*, *home improvement*, "*category killers*", *factor outlet center*, ovvero

strutture commerciali che offrono assortimenti molto ampi e profondi a prezzi molto competitivi. Questi magneti si possono trovare integrati con altri piccoli negozi specializzati, all'interno di una galleria commerciale, oppure isolati senza connessione alcuna con gli altri punti vendita. ([www.eddyburg.it](http://www.eddyburg.it)).

Le merceologie interessate, considerando le dimensioni e la grande varietà di punti vendita spaziano dall'elettronica di consumo, articoli per ufficio, articoli per la casa, cosmetica, abbigliamento, bricolage, articoli per il tempo libero; le grandi dimensioni di questi aggregati spaziali d'offerta condizionano anche la localizzazione che non può che essere extraurbana e strategica in modo da attrarre un bacino d'utenza molto ampio (Scaramuzzi I. 1997, p. 38).

Più che un centro commerciale, il *power center* nasce dall'aggregazione spaziale di "contenitori" *big box*<sup>15</sup> che si uniscono fino a formare un insediamento complesso che fa riferimento allo stesso potenziale bacino d'utenza. La grande articolazione merceologica, dimensionale e organizzativa di questi insediamenti, determina fortissimi impatti sul territorio, sul traffico e sul commercio locale, che può condurre alla riduzione ai minimi termini di quest'ultimo, considerando il forte potenziale di attrazione di queste tipologie commerciali (Bottini F., 2005, p. 118).

### Factory outlet center (FOC)

Questa formula distributiva nasce in America negli anni '70, per poi diffondersi in tutto il mondo. Il primo Foc viene aperto a Reading, in Pennsylvania, nel 1974; tuttavia il successo e la diffusione del format non è immediato. Nel 1979 apre a Lakeland, nel Tennessee, il "*Belz Outlet Mall*", primo centro pianificato solo per la vendita al dettaglio di spacci aziendali. A partire dal 1988 e nel decennio successivo

---

<sup>15</sup> Il Big Box è stato definito da Hayden come " ... una gigantesca struttura priva di finestre, di solito costruita con materiali di bassa qualità, e situata nei pressi di una grande arteria o di uno svincolo autostradale ad alto volume di traffico". (Hayden, 2004, p. 24). Possiedono assortimenti specializzati, molto ampi e profondi; in Italia esempi di Big box, con gli opportuni adattamenti rispetto ai casi americani, sono rappresentati da Media World, Castorama, Ikea, ovvero insediamenti commerciali autonomi che spesso si affiancano ai centri commerciali.

il format realizza una forte crescita sia in termini numerici che di superficie di vendita. I primi *outlet* americani sorgevano utilizzando fabbriche dismesse; solo in un secondo momento, oltre ad ingrandirsi dal punto di vista dimensionale, sono stati protagonisti di un'evoluzione architettonica e urbanistica, andando a sfruttare localizzazioni più favorevoli. In Europa, pionieri del format sono stati Francia e Inghilterra, negli anni '80, mentre il boom vero e proprio si è avuto solamente nella seconda metà degli anni '90, in seguito alle trasformazioni socio-economiche (Villani, 2004, pp. 159-163).

I FOC rappresentano l'evoluzione tipologica dei tradizionali spazi aziendali, che tradizionalmente sorgono nelle immediate vicinanze dei luoghi di produzione. In essi vengono offerte, con riduzioni di prezzo che oscillano dal 30%, rimanenze, eccedenze di produzione di prodotti di marca. Rispetto alla formula da cui hanno avuto origine presentano dei tratti qualificanti: concentrazione spaziale, nella medesima sede, di una pluralità di marchi e prodotti differenti; localizzazione indipendente rispetto alle aziende produttrici; esistenza di una serie di servizi complementari ai consumatori, attività di intrattenimento per le famiglie e iniziative culturali; dimensioni imponenti, in genere superiore ai 10.000 mq. (Davico L., 2004, p. 29).

Sono ubicati in zone ad elevata accessibilità, di solito in prossimità di grandi snodi delle reti viarie; negli Usa la localizzazione tipica è tra due o più agglomerati urbani, o in luoghi a forte vocazione turistica, al fine di attrarre il maggior numero possibile di visitatori. Nei paesi europei, sono situati ai margini delle città o al centro di poli regionali; in quest'ultimo caso, lo svantaggio della grande distanza dai centri urbani è annullato dalla possibilità di avere a disposizione un ampio bacino d'utenza e una minore concorrenza con le altre forme al dettaglio. Inoltre, si registra la tendenza a localizzare tali strutture sulle linee di confine tra due o più Stati, in luoghi a forte richiamo turistico, in modo da generare flussi di visitatori più costanti e diversificati (Pozzi M., 2002, p. 85).

In Italia il fenomeno dei *Factory outlet center* è abbastanza recente e risale al 2000, anno in cui è stato inaugurato il *Designer Factory Outlet* di Serravalle Scrivia, in Piemonte. Il successo della formula ha portato, negli anni successivi, al proliferare di numerosi progetti e aperture. Attualmente in Italia, secondo i dati forniti da Largo Consumo (Pianeta distribuzione) in Italia sono presenti 11 FOC, e altri quattro sono in progetto o in fase di realizzazione, per una GLA complessiva di circa 234.200 mq.

Il numero di queste cittadelle della moda e del tempo libero è destinato ad aumentare, anche se in base ad un'analisi condotta da Mark-Up, la saturazione del mercato dovrebbe essere raggiunta in poco tempo, considerando che è di circa 20 strutture. I FOC rappresentano una formula distributiva moderna che, tra l'altro dimostra di poter interagire bene con i tradizionali centri commerciali. Emblematico è il caso di Serravalle Scrivia, dove la realizzazione della struttura ha portato nelle immediate vicinanze alla costruzione di un centro commerciale con un grande ipermercato (Davico L., 2004, p. 30).

Sempre a Serravalle Scrivia, nell'autunno del 2007 è prevista la conclusione delle prime tre fasi nella realizzazione di "*retail Park*", un parco commerciale che va ad affiancarsi al Foc e al centro commerciale. Il progetto, il cui tempo realizzazione previsto è di circa tre anni, si sviluppa su una superficie totale di circa 165.000 mq, di cui 50.000 di GLA; un'area dedicata all'entertainment di 17.000 mq (ristoranti, servizi vari, strutture ricettive), 4.200 mq dedicati ad un'area artigianale. Nel 2008, successivamente ad un'opera di recupero ambientale, avrà inizio lo sviluppo residenziale attraverso la costruzione di circa 300 unità immobiliari (Bertolini A., 2006).

Sebbene abbia delle caratteristiche che lo rendono unico, il FOC può essere inserito nella categoria più ampia dei centri commerciali. Una delle peculiarità tipiche dei Foc è rappresentata dalle merceologie presenti: beni *non-food*, in particolare, articoli per la persona (in cui prevale l'abbigliamento) e per la casa. Altra specificità di questa formula è l'architettura: lo stile più diffuso è il "*village style*", dove i diversi outlet

sono posti in modo tale da ricostruire l'ambiente di un villaggio o di una strada del centro cittadino; meno frequenti le costruzioni a mall coperto e le ex fabbriche ristrutturare, anche se si tratta comunque di *location* presenti (Miani F., 2006, p. 290).

### I centri commerciali in europa

In Europa la formula distributiva centro commerciale fa il suo ingresso solo negli anni '60, quando l'economia raggiunge livelli tali da permettere lo sviluppo dei consumi di massa, mentre il consolidamento del fenomeno avviene nel decennio successivo (Beltramini E., Taylor T., 1994, p. 9).

Dapprima, i centri commerciali integrati si sviluppano nelle nazioni europee di più antica industrializzazione, Inghilterra e Francia; in tali paesi, gli *shopping center* si dispongono a corona nelle periferie di tutte le agglomerazioni urbane. In Francia, questa fase di sviluppo del format viene definita "*bouclage*" (accerchiamento) della periferia da parte degli ipermercati. Nelle città dell'Europa Meridionale (Spagna, Portogallo, Italia) i centri commerciali si sono sviluppati con notevole ritardo, ma la loro evoluzione è stata molto intensa; pertanto è possibile trovare strutture polifunzionali di grande dimensione dove la distribuzione alimentare e specializzata si integra con attività per il tempo libero e la ristorazione (Morandi C., 2003, p. 14).

In Francia, i centri commerciali sono i grandi protagonisti dello sviluppo della distribuzione moderna degli anni '70<sup>16</sup>, grazie anche alle favorevoli condizioni socio-economiche e dalla normativa urbanistico-commerciale positiva verso questa formula distributiva; caratteristica della prima fase di sviluppo è l'apertura di centri commerciali con area di gravitazione regionale alle periferie della città, che crea un forte dualismo centro-periferia e la progressiva erosione delle quote di mercato del dettaglio tradizionale: il modello prevalente vede la presenza di un grande ipermercato alimentare con funzione di magnete, circondato da una piccola galleria

---

<sup>16</sup> Nel periodo compreso tra il 1958 e il 1967 vengono realizzati solamente 10 centri commerciali; è a partire dal 1968 che inizia un periodo di forte espansione di questa formula distributiva che raggiunge il picco tra il 1972 e il 1974, per poi stabilizzarsi con un andamento oscillante (Bombardini B., 1988, p. 58).

commerciale; la successiva fase di espansione è caratterizzata dalla elevatissima concentrazione delle insegne e dalla diversificazione dell'offerta.

Anche in Inghilterra, in presenza di un sistema distributivo tradizionale con un grado di concentrazione al di sopra della media rispetto agli altri paesi europei, si ha una graduale diffusione di questa formula distributiva, dapprima nelle aree extraurbane, fino alla metà degli anni '90, mentre di recente il format tende ad ubicarsi nelle città, con una forte espansione delle grandi superfici specializzate non alimentari. In Germania, la formula distributiva più diffusa è il discount e il cash&carry, e negli ultimi anni, nel tentativo di rivitalizzare i centri storici e le periferie mediane si assiste al proliferare di centri commerciali con un forte componente di servizi destinati al tempo libero (Bullado E., 2000, a, pp. 73-76).

Secondo uno studio recente di Jones Lang LaSalle nel biennio 2007-2008, si prevede un forte sviluppo di centri commerciali per una superficie complessiva di 14,8 milioni di mq, considerando solo i centri commerciali tradizionali, ed escludendo le tipologie ibride dei parchi commerciali, factory outlet e centri d'intrattenimento. I paesi in cui lo sviluppo sarà maggiore, con circa 2 milioni di mq ciascuna, sono Italia e Spagna. Per quanto riguarda l'Europa Orientale, i paesi più dinamici sono la Polonia, con un aumento della superficie esistente del 42%, e la Repubblica Ceca con un incremento di circa un milione di metri quadri. Nei mercati maturi, quali Regno Unito e Francia, lo sviluppo dei centri commerciali è legato a progetti di ristrutturazione urbana, considerando la predilezione alla localizzazione del format nei centri urbani (Mark up, Luglio-Agosto 2006).

### **Centri commerciali in Italia**

La formula distributiva centro commerciale ha fatto il suo ingresso in Italia negli anni '70 con localizzazione nei quartieri periferici, focalizzata su un'offerta di un servizio di prossimità e sui beni alimentari. Negli anni '80, la formula si evolve verso strutture

di maggiore dimensione con localizzazione extraurbana, principalmente a sostegno dell'apertura degli ipermercati (Scorrano S., 1999, p. 448).

A partire dagli anni '90, i centri commerciali iniziano a possedere tutte quelle caratteristiche necessarie per incrementarne la capacità di attrazione: ipermercati di grande dimensione, grandi superfici specializzate, presenza di una galleria con numerosi punti vendita e servizi a completamento dell'offerta merceologica; tutto ciò contribuisce ad aumentare la permanenza del consumatore all'interno del punto vendita e ad ampliare il bacino d'utenza che, per i moderni centri commerciali, è interprovinciale. Tale accresciuta capacità di attrazione ha un notevole effetto sui movimenti dei consumatori sul territorio, con sostituzione dei flussi centripeti con flussi centrifughi verso la periferia o verso i grandi poli d'offerta extraurbani (Ottimo E., 1995, p. 41-42).

Nonostante negli ultimi anni, la superficie media dei centri commerciali italiani sia cresciuta in modo considerevole, risulta comunque irrisoria se confrontata con gli standard nord americani; ciò è dovuto in primo luogo per mancanza di operatori della grande distribuzione che facciano da *anchor*, e in secondo luogo per la collocazione nelle immediate cinture periferiche. Questa scarsità di centri commerciali ha attirato gli operatori immobiliari commerciali di tutta Europa e Nord americani anche perché i mercati di Gran Bretagna, Francia, Germania sono saturi (Bottini F., 2005, 59-60).

La situazione italiana, rispetto a quella europea ed in particolare rispetto all'esperienza Nord Americana, è abbastanza peculiare, non solo per l'evidente ritardo temporale con cui il fenomeno dei centri commerciali si è sviluppato, ma anche per la differente realtà sociale e culturale (Bullado E., 2003, p. 1015).

In Italia, come negli altri paesi dell'Europa Meridionale, la densità del sistema distributivo tradizionale e il suo forte radicamento nei centri urbani hanno rallentato il processo di desertificazione del centro storico, tendenza inevitabile nel tessuto urbano di altri paesi europei, dove già a partire dagli anni '90 hanno avuto inizio politiche pubbliche a scala nazionale per favorire il rilancio del commercio urbano (Morandi C., 2003, p. 14).

Il modello di centro commerciale più diffuso in Italia è il modello francese con un ipermercato come *anchor* affiancato da una piccola galleria commerciale; anzi, si può sostenere che la diffusione dei centri commerciali in Italia è stata trainata dallo sviluppo degli ipermercati che hanno avuto il ruolo di magneti del centro commerciale, garantendo un afflusso continuo di consumatori che poi visitano anche gli altri negozi e le attività di servizio (Pellegrini, 2001, p. 58).

In tempi recenti, sulla scia degli altri paesi con un apparato distributivo più evoluto, si sta consolidando la tendenza alla costruzione di strutture di grandi dimensioni, con un'architettura ricercata e impattante dal punto di vista estetico, con una o più locomotive di grandi dimensioni, aree ristorazione locali e multietniche e *entertainment*, strutture di valorizzazione del tempo libero, il quale rappresenta una delle maggiori aree di sviluppo dei futuri centri commerciali. Attualmente l'offerta si limita alla presenza di aree gioco per bambini, multisale cinematografiche, aree ristorazione a tema sempre più grandi (Pagliuca G., Bassi M., 2006, p. 36-39).

Esaminando l'evoluzione dei centri commerciali negli anni compresi tra il 1971, anno di apertura a Bologna del primo centro, ad oggi è possibile individuare le seguenti fasi di sviluppo<sup>17</sup>:

- La *prima fase*, fra il 1971 e il 1975, corrisponde a quella di introduzione della formula nelle regioni del Nord Italia. Peculiarità di questo periodo è il numero ridotto di aperture a fronte dell'aumento della superficie media delle strutture che, nel 1975, raggiunge gli 11800 mq; ciò è dovuto al fatto che i primi centri italiani sono stati realizzati ad imitazione dei modelli Nord americani e anglosassoni. In questa prima fase il format si caratterizza per una precisa identità fortemente commerciale: un grande ipermercato come *anchor*, affiancato da una galleria commerciale di piccole dimensioni a completamento dell'offerta merceologica.
- La *seconda fase*, tra il 1976 e il 1980, è caratterizzata dalla diffusione della formula nel territorio nazionale mediante nuove aperture e dalla riduzione della

---

<sup>17</sup> Cfr. Frontini-Viganò, 1998 p. 5-8; Bullado E., 2000, b, p. 43-47; Bullado E., 1997, p. 82-87; Cirelli C., Mercatanti L., Nicosia E.D., Porto C.M., 2006, p. 78-81.

superficie media delle nuove realizzazioni per adattarle alla specificità sociale e territoriale italiana. Si assiste all'esplosione di vari modelli e formati di centri commerciali, con localizzazione nelle aree periferiche, lungo le principali arterie di traffico e le uscite autostradali, per facilitarne l'accessibilità agli utenti.

- Nella *terza fase*, tra il 1981 e il 1985, la tendenza rimane invariata con una persistente accelerazione del processo di crescita delle strutture e una continua diminuzione della loro dimensione, che raggiunge il valore più basso (6.100 mq) nel 1987. Tale fenomeno è dovuto alla circostanza che la diffusione dei centri commerciali non è più legata solo alla presenza di estese aree di domanda tipiche dei grandi centri urbani, ma anche alla domanda creata da città di piccole-medie dimensioni.
- Nel periodo compreso tra il 1986 e il 1995, coincidente con la *quarta fase*, ha luogo un processo di razionalizzazione della formula attraverso una graduale differenziazione dell'offerta. Ciò è favorito anche dall'aumento della concorrenza *intra-type*, cioè tra centri commerciali, e *inter-type*, cioè con altre forme distributive. In questo periodo, si assiste sia a un aumento del numero medio di nuove aperture annue, sia a un ampliamento della superficie media. Vanno a delinearsi nuove tipologie di centri commerciali, con apposite zone dedicate allo svago e al divertimento e numerosi servizi accessori quali cinema multisala, sale giochi, bar, ecc. Dal punto di vista sociologico, il centro commerciale non è concepito solamente come luogo dove si compie l'atto d'acquisto, ma diventa un "luogo pubblico", punto d'incontro e di ricreazione, una "nuova piazza". Contemporaneamente al consolidarsi del fenomeno centro commerciale, comincia a diminuire la presenza dei piccoli esercizi tradizionali. Dal 1991 al 1995 vengono chiusi 186.000 punti vendita.
- *Quinta fase* (dal 1996 ad oggi). Nel 1996, la superficie media, grazie all'ingresso nel mercato di grandi strutture dotati di due o più anchor, raggiunge il valore di 7803 mq; l'analisi per area geografica evidenzia come la diffusione

dei centri commerciali sia ancora fortemente disomogenea: su un totale di 310 centri commerciali, 218, circa il 70%, risultano localizzati al nord, 54 al centro, mentre nel sud e nelle isole, la tipologia è poco presente con sole 38 strutture<sup>18</sup>. Secondo i dati diffusi dal Cncc, relativi alla fine del 2004, l'Italia è tra i paesi con un mercato ancora in espansione, con una densità di centri commerciali che si aggira intorno 142 mq di GLA per 1000 abitanti, quindi al di sotto la media europea che è di 180 mq. Passando all'analisi per macroaree, al nord la densità di centri commerciali è superiore agli standard europei, mentre al centro e soprattutto al sud si registrano ampi margini di crescita (Mark Up, Gennaio 2006, p. 92).

Attualmente, i centri commerciali si avviano verso una fase di maturità, con un'integrazione completa tra la funzione economica con quella ludica, con un'estensione capace di attrarre bacini di utenza interprovinciali, provocando un'inversione dei flussi dei consumatori da centrifughi, cioè diretti verso il centro, a centripeti, cioè verso le aree extraurbane (Scorrano S., 1998, p. 448-449).

Il limitato sviluppo delle forme di distribuzione moderna italiana negli anni '50-'60 ha lasciato spazio, a partire dagli anni '80, ad una tumultuosa crescita delle formule contemporanee e post-moderne, in particolare ipermercati e centri commerciali; queste formule distributive presentano anche delle specificità, tanto che è possibile parlare di un modello italiano di centro commerciale.

Una prima particolarità dei centri commerciali italiani riguarda le dimensioni medie, inferiori rispetto a quelle degli altri paesi europei; ciò dipende da vari fattori. In primo luogo, le caratteristiche geomorfologiche di diverse parti del paese sono tali da determinare bacini di utenza per i centri commerciali più piccoli rispetto a quanto accade nei paesi utilizzati per i confronti; inoltre in Italia sono presenti numerosi centri urbani di dimensioni medio-piccole caratterizzati però da una notevole offerta

---

<sup>18</sup> Fonte:MICA.

di funzioni sociali e di un'offerta commerciale non indifferente. L'apertura di un centro commerciale di grandi dimensioni, richiede un bacino d'utenza tale da entrare in competizione con i comuni compresi nel bacino di domanda del centro stesso. Infine, l'atteggiamento delle Pubbliche amministrazioni locali nei confronti delle aperture delle grandi superfici ha frenato l'evoluzione dei centri commerciali verso gli standard europei.

Un'altra caratteristica degli *shopping center* italiani riguarda la netta predominanza, all'interno della galleria commerciale di negozi specializzati rispetto alle attività paracommerciali (ristorazione, attività di intrattenimento, ecc.), elemento che fa prevalere, nella specificità italiana, il carattere monofunzionale dei centri commerciali. Nei centri commerciali italiani, l'*anchor* per eccellenza è rappresentato dall'ipermercato, ovverossia da una grande superficie despecializzata alimentare. Questa peculiarità, contraddistingue i centri commerciali italiani, per esempio, rispetto a quelli anglosassoni e statunitensi, i quali, l più delle volte si sviluppano attorno a grandi superfici operanti nel settore non alimentare (grandi magazzini, magazzini popolari e grandi superfici specializzate) (Frontini A., Vigano, 1998, p. 25-27).

La localizzazione suburbana rappresenta un'ulteriore particolarità italiana: i centri commerciali raramente sono situati all'interno della città compatta, collocandosi, piuttosto, alle porte di una città medio-grande o lungo i principali assi viari di una complessa e densa urbanizzazione diffusa. In Europa e negli Usa è ormai prevalente la localizzazione urbana come risultato di una evoluzione che, negli Stati Uniti, è partita dalla realizzazione extraurbana, per arrivare a quella urbana, mentre, nei paesi europei, le due localizzazioni, urbana e extra urbana non sono state mai del tutto alternative; più segnatamente, nel vecchio continente, i primi centri commerciali sono stati realizzati come luoghi di aggregazione all'interno delle nuove agglomerazioni urbane (*città satellite, new towns e villes nouvelles*). Nell'ultimo ventennio, è emersa la tendenza alla localizzazione degli shopping centers, nel cuore delle città, inseriti nel contesto di operazioni di rinnovo e riqualificazione urbana (Fravelli M.L., Clerici

M.A., 1999, p. 83-88). Emblematico è il caso del *Bercy Village*, un centro per il tempo libero, nel cuore di Parigi, simbolo del recupero di un vecchio sito dimesso: le cantine Bercy. Attraverso il recupero di questa area, si è ridata identità ad un quartiere, mettendo a disposizione della comunità un centro di *loisir* dove le attività commerciali si combinano ai servizi di ristorazione, centri per il tempo libero e il benessere (Montalto F., 2004, p. 107). Oppure del “*Bullring*” il *Regional Shopping Centre*, inaugurato nel 2003, nel cuore di Birmingham (UK) nell’ambito di una rilevante operazione di rigenerazione urbana e di rilancio del commercio metropolitano (Molteni C., 2004, p. 106).

Negli Stati Uniti, dagli immensi *shopping mall* del secondo dopoguerra, localizzati nelle aree suburbane facilmente accessibili, si arriva, negli anni ’70, in seguito alla crisi del modello residenziale suburbano, ai centri commerciali localizzati nel centro urbano (Mauger, 1993, pp. 78; Secchi, 1991, p. 110): “*Gli shopping mall, da essere lo strumento dei sobborghi per competere con la città, diventano il mezzo della città per competere con i sobborghi. Rapidamente, da area commerciale ben limitata e da conglomerato organizzato di negozi, lo shopping mall diventa città nella città, connettendone e inglobandone parti e collegandole con gallerie, passerelle e ponti aerei*” (Amendola, 1997, pp. 167-168).

## Tendenze

I nuovi centri commerciali puntano sempre più ad offrire alla clientela una componente di servizio e di spettacolarizzazione molto elevata, con un’inevitabile innalzamento delle soglie d’investimento. Il modello della grande superficie despecializzata con alcuni negozi casuali a completamento dell’offerta è ormai obsoleto. Si evidenziano nuovi trend che possono sintetizzarsi nei seguenti punti:

- *Ridimensionamento del Food*. In termini di superfici, si ha un ridimensionamento dell’ipermercato e una crescita esponenziale della galleria: l’ipermercato va a completare l’offerta del centro, ma non la domina. Al centro commerciale, non ci si reca solo per fare la spesa, ma anche per fare shopping

o per una passeggiata. La galleria diventa il nuovo magnete offrendo un mix di negozi vario e qualificato.

- *Aumento delle dimensioni.* Si conferma la tendenza a realizzare centri commerciali sempre più grandi, segnale di un avvicinamento del mercato italiano ai modelli europei più maturi. Nel 2006 si prospettano circa 10 progetti con più di 100 punti vendita, uno dei quali si avvicina ai 200.
- *Ristrutturazione della rete esistente.* Questa tendenza, si esprime soprattutto attraverso l'ampliamento delle strutture esistenti e presenta il vantaggio di capitalizzare sul bacino d'utenza e sull'avviamento di un centro esistente, sul quale si interviene aggiungendo nuove ali o ricostruendolo integralmente. Rappresenta un'occasione per le insegne esistenti di riposizionarsi in maniera strategica.
- *Diffusione dei centri commerciali all'interno delle città.* I grandi centri commerciali non sono più appannaggio esclusivo dell'interland e della Provincia. Nelle grandi metropoli, colonizzano e riqualificano aree dimesse e spazi post-industriali; intorno ad essi si aggregano servizi, uffici, luoghi d'incontro e svago, aree verdi.
- *Nuove modalità di gestione.* Ruoli e responsabilità sono sempre più affidati a società diverse e autonome. Proprietà commercializzazione e gestione fanno capo a soggetti altamente specializzati, con evidenti benefici in efficienza e trasparenza (Mark up, Gennaio 2006, p. 94).

I nuovi centri commerciali tendono ad essere concepiti come luoghi di aggregazione che soddisfano la voglia di svago del visitatore, mondi pluriesperenziali che, accanto allo shopping, permettono di vivere esperienze di vario tipo. La nuova generazione di shopping center è più focalizzata sul cliente, ponendo l'enfasi su quattro leve fondamentali: design e atmosfera accattivanti; piano di merchandising eccellente; marketing esperienziale e maggiore attenzione al servizio, il tutto per aumentare l'affluenza e le vendite del centro commerciale. Infatti, un'atmosfera accogliente, la presenza di attività di entertainment e di luoghi di aggregazione, rendono piacevole la

frequentazione del punto vendita, rafforzando nei visitatori la probabilità di acquisto (Mattarozzi C., 2004, p. 91).

Negli ultimi decenni il punto vendita sta attraversando una profonda trasformazione che ha stravolto la sua principale funzione: da tramite logistico di raccordo spazio-temporale tra produzione e consumo, a luogo privilegiato di interazione con il cliente, generatore di sensazioni fisiche e emotive tali da esaltare la componente *ludica* ed *edonistica* dell'attività di *shopping*. Coerentemente con tale visione il comportamento del consumatore e il processo di acquisto sono state considerate da sempre attività razionali volte alla soddisfazione di bisogni prettamente funzionali di approvvigionamento dei beni. (Napolitano M.R., De Nisco A., 2003, pp. 13-14).

I mutamenti avvenuti nella società hanno capovolto questa concezione portando nella ribalta un consumatore costantemente alla ricerca di esperienze di acquisto piacevoli e gratificanti in termini di arricchimento, divertimento e intrattenimento. Diventa pertanto di fondamentale importanza che il punto vendita si evolva da luogo di scambio a luogo di relazione, evocatore di esperienze e che vada incontro al cliente a 360° (Dallatana E., 2004, pp. 101-102).

*Il rapporto tra attività di consumo e valore dell'atto di consumo sta subendo una profonda trasformazione*" (Spranzi A., 1994, p. 233). Non a caso l'attenzione della moderna distribuzione si è focalizzata negli ultimi anni sui consumatori, analizzando il loro comportamento e la loro attività fondamentale nell'ambito dell'atto del consumo che non sarebbe più la scelta, l'acquisto o l'uso dei prodotti, ma la ricerca del piacere (Carati F., 1999, p. 83).

L'*experiential shopping*, cioè a dire lo shopping inteso come esperienza di acquisto dei servizi commerciali e dei beni offerti dal punto vendita, è determinato *"dall'effetto congiunto della presenza all'interno del punto vendita, di stimoli sensoriali capaci di suscitare una risposta emotiva e di un individuo che, per le sue propensioni individuali e per i benefici che ricerca, presenta un atteggiamento edonistico nei confronti dello shopping stesso"* (Botti S., 2006, p. 171).

A partire dagli anni '90 sono state sempre di più le imprese commerciali che per differenziarsi rispetto ai concorrenti, soprattutto considerando che la pressione competitiva ha determinato un appiattimento degli assortimenti, hanno sviluppato eventi, campagne e innovativi processi di marketing ispirati alle logiche del marketing esperienziale con l'obiettivo di accrescere il livello di coinvolgimento del consumatore e rendere l'esperienza di consumo "memorabile". Di conseguenza si è avuta un'esplosione di strutture note con il nome di *retail entertainment complex* che hanno fatto degli elementi dell'intrattenimento e del divertimento la leva principale di attrazione per la clientela (Addis M., 2006, p. 133).

Un esempio internazionale di grande rilievo rappresentativo del fenomeno del *retail entertainment* e per certi aspetti unico nel suo genere è costituito dal *West Edmonton Mall* in Canada; al suo interno, oltre a una quantità impressionante di negozi e servizi di ristorazione, è possibile trovare: due alberghi, un parco a tema di 37.000 mq, un palazzo del ghiaccio, un parco acquatico, l'unico *bungy jumping* al coperto del mondo, un sottomarino per esplorare i fondali marini, 26 sale cinematografiche, un teatro, un casinò, sale giochi, una pista per go-kart, un'area attrezzata per gommoni, due campi da mini-golf e una cappella ([www.westmall.com](http://www.westmall.com)).

Anche senza arrivare alle estremizzazioni del *West Edmonton*, il processo di integrazione dell'offerta commerciale con le attività di *leisure*, volto alla soddisfazione dei bisogni ludici e di svago trova un'applicazione diffusa nel format centro commerciale che, per le sue caratteristiche di gestione unitaria e la presenza di un variegato numero di operatori all'interno di un'unica struttura, rende tecnicamente realizzabili le complesse operazioni di gestione che il processo di integrazione comporta. La gestione del centro commerciale deve essere in grado di individuare un mix equilibrato di formule distributive e di servizi di *leisure* atto a soddisfare in modo complementare e nell'ambito di un'unica *shopping and leisure expedition*, i bisogni di servizi commerciali e di svago relativi a uno o più segmenti di domanda (Vona R., 1996, pp. 72-74).

Il moltiplicarsi all'interno degli *shopping center*, di servizi e organizzazioni per il divertimento e il tempo libero costituisce, oltre che una risposta alle esigenze di consumo, l'espressione stessa della cultura del consumo della nostra società motorizzata e "urbano centrica", da luoghi di approvvigionamento, gli *shopping and leisure center* si trasformano in luoghi di incontro e di scambio, "risorse di uno spazio pubblico urbano riconfigurato", percepiti, nella mappa spaziale dei cittadini, come elementi di riferimento. Frequentare un centro commerciale, al giorno d'oggi è divenuto, nella percezione degli individui, l'equivalente di andare al parco o al cinema; in tale contesto l'attività di *shopping* perde la sua valenza funzionale per diventare una pratica di svago che attiva flussi costanti di visitatori che desiderano prevalentemente intrattenersi. L'architettura, i materiali usati e l'urbanizzazione che viene ricreata al loro interno evocano una comunità e incoraggiano una nuova socialità: da luogo di permanenza (*point of sale*), il centro commerciale si candida a diventare luogo di permanenza (*point of permanence*), luogo vissuto come spazio relazionale, punto di svago e di socializzazione, di crescita e di confronto (Sassoli E., 2006, pp. 90-91).

L'individuazione del punto ottimale di integrazione tra attività di *shopping e misure* parte dall'analisi dei diversi *cluster* di consumatori all'interno nell'area di gravitazione della struttura di vendita allo scopo di individuare i comportamenti di acquisto prevalenti e le preferenze del potenziale bacino d'utenza, la frequenza delle visite, i giorni della settimana e le fasce orarie nelle quali si concentrano le *shopping expedition*; tale analisi permette di andare ad offrire al visitatore del centro commerciale un *tenant-mix* centrato e orientato alle sue specifiche esigenze di consumo e di svago (Vona R., 1995, p. 19).

La presenza di servizi di *entertainment* all'interno del centro commerciale determina importanti implicazioni di natura strategica:

- *Influenzano l'esito della shopping expedition.* La presenza di servizi di *leisure*, coinvolgendo emotivamente il visitatore agiscono direttamente sulla dimensione ludica dello shopping, riducendo la percezione del tempo trascorso

all'interno della struttura di vendita, aumentando il tempo di permanenza nel punto vendita e di conseguenza aumentando gli acquisti d'impulso e i livelli di spesa.

- *Accrescono e rafforzano la fedeltà al punto vendita.* L'impresa commerciale che è in grado di accrescere il contenuto emotivo della propria offerta raggiunge elevati livelli di *custode satisfaction*, accrescendo il valore creato per quei clienti attenti e sensibili al contenuto estetico delle proprie esperienze d'acquisto, all'uso del tempo libero, alla possibilità di associare lo shopping alle attività ludiche e alla socializzazione aumentando la possibilità che il frequentatore si trasformi in cliente e di conseguenza agiscono sull'incremento della *store loyalty*.
- *Incide sugli equilibri dei rapporti industria- distribuzione.* L'implosione dell'offerta commerciale con i servizi edonistici, rafforzando il potenziale di attrazione del punto vendita, ne aumenta la rilevanza strategica. A lungo andare il processo permette di ampliare il contenuto valoriale dell'immagine, favorendo l'accrescimento del livello di astrazione della *store image* e, conseguentemente, l'estensione dei business correlati, fino alla nascita di veri e propri brand, come è accaduto nel caso di alcuni centri commerciali. Ciò produce importanti conseguenze negli equilibri di canale tra industria e distribuzione spostandoli a favore di quest'ultima. L'industria di marca, escludendo i casi in cui è in grado di integrare la funzione distributiva, ad esempio attraverso i *corner shops* all'interno della struttura di vendita, vede così ridursi il controllo di alcune leve di marketing a favore dell'impresa commerciale.

Pertanto, si può affermare che l'integrazione della funzione commerciale con le attività di entertainment rappresenta un potenziale *driver* nel processo di creazione di valore per la distribuzione in quanto aumenta il traffico verso il punto di vendita (Napolitano M.R., Resciniti R., De Nisco A., 2003, pp. 57-58; Cristini G., 2001, pp. 443-460).

In una prima fase di sviluppo l'attività di intrattenimento per eccellenza nei centri commerciali è stata il cinema: i *multiplex* all'interno dei centri commerciali sono aumentati in progressione geometrica. La crisi attuale delle multisale all'interno degli shopping center conferma che il cinema non è più la risposta alle aspettative dei clienti in termini di bisogni ludici e di svago. La risposta alle domande di intrattenimento attuali è rappresentata dalla realizzazione di eventi, di spettacoli per bambini, concerti e eventi culturali. Il futuro è legato ai centri benessere. In linea con questa tendenza, in Friuli si è avviata una realizzazione di 45.000 mq di cui il 50% dedicati all'area commerciale, il restante spazio sarà occupato da un multiplex da un centro benessere integrato di 10.000 mq (Rambaldi S., 2006, pp. 77-78).

#### 2.4 L'altra faccia della grande distribuzione (supermercati, grandi magazzini ecc..)

Il grande dettaglio comprende due categorie di imprese commerciali. Da un lato, le imprese che rientrano nella categoria della *Grande Distribuzione*, operanti, generalmente, con uno o più punti vendita di grandi dimensioni; tra queste, le più significative sono le imprese a succursali, cioè quelle da cui dipendono, sotto il profilo giuridico, funzionale e organizzativo, sei o più esercizi che effettuano la vendita al dettaglio o la somministrazione al pubblico. Dall'altro, la categoria delle imprese rientranti nel *Dettaglio Organizzato*, cioè a dire, le diverse forme di associazionismo tra commercianti: i *Gruppi d'Acquisto e le Unioni Volontarie*. A queste ultime due categorie vanno ad aggiungersi, nonostante differenze giuridiche ed organizzative, anche le società a catena di tipo cooperativo. Poiché le due tipologie del grande dettaglio sono simili sotto vari aspetti, principalmente per quanto riguarda i rapporti industria-distribuzione, nel complesso è d'uso definirle come *Grande Distribuzione Organizzata (GDO)*.

Tali imprese, diversificando la loro offerta di servizi commerciali in funzione del segmento di domanda al quale si rivolgono, danno origine ad una serie di forme

distributive<sup>19</sup> che si differenziano tra loro per diverse variabili: tipo di assortimento (ampio o profondo), intensità di personale e di servizi accessori, tipo di beni commercializzati (problematici e non problematici), ubicazione, dimensione, tecnica di vendita (assistita, *self-service* o mista) (Trevisan I., 2001, pp. 95-96; Baccarani C., 2001, pp.25-26).

I diversi format facenti parte della grande distribuzione sono: supermercato, grande magazzino, ipermercato, discount, negozio specializzato su grande superficie e, entro certi limiti, il centro commerciale, il quale è costituito da raggruppamenti sinergici di punti vendita appartenenti a forme distributive differenti integrati da altre attività di servizio (Casoni N., Malerba C., Pederzoli D., Zanelli F., 1987, p. 93).

Tralasciando il format centro commerciale di cui si è parlato ampiamente nei precedenti paragrafi, in questa sede si analizzano le altre formule distributive appartenenti alla grande distribuzione organizzata, facendo riferimento nelle definizioni citate a quelle fornite da Minindustria, poiché anche in questo caso non esiste una definizione univocamente accettata.

Ogni formula distributiva dall'origine del suo sviluppo fino ai giorni nostri ha seguito un suo trend evolutivo.

### **Supermercato**

È un esercizio di vendita al dettaglio operante nel campo alimentare (autonomo o reaperto di grande magazzino), organizzato prevalentemente a libero servizio e con pagamento all'uscita, che dispone di una superficie di vendita superiore a 1400 mq e di un vasto assortimento di prodotti di largo consumo e in massima parte preconfezionati, nonché di alcuni articoli non alimentari di uso domestico corrente. Il supermercato è la formula che da sempre viene associata con l'offerta di beni alimentari capace di soddisfare, con un assortimento costituito da un elevato numero di beni food e non food, esigenze di acquisto banali e ricorrenti. I punti vendita con le medesime caratteristiche ma con una superficie compresa tra i 200 e i 400 mq,

---

<sup>19</sup> Una forma distributiva è costituita "dall'insieme dei punti vendita che adottano la medesima tecnica di vendita, che offrono quindi lo stesso servizio ..." (Spranzi A., p. 31).

vengono classificati come *superette o minimercati*, orientati alla prossimità, pertanto al servizio di un quartiere o comunque di un'area limitata; inoltre, l'obiettivo di conseguire crescenti economie di scopo, ha fatto nascere i *superstore*, punti vendita di grandi dimensioni, non superiori a 2500 mq, che alla tipica offerta *grocery* affiancano i beni problematici, allargando il ventaglio dei prodotti venduti e generando una differenziazione della forma distributiva originale (Pellegrini L., 2001, p. 54).

Nato nel lontano 1930 il supermercato si è evoluto nel tempo e continua a cambiare al fine di adattarsi alle mutate abitudini dell'individuo moderno. Il primo significativo segnale di evoluzione avviene agli inizi degli anni '70: aumentano in misura importante le superfici di vendita, nell'ordine di 2500-2800 mq e il numero delle referenze trattate. Da allora il supermercato ha continuato a subire delle trasformazioni attraverso la sperimentazione di format differenti per rispondere alle esigenze del consumatore locale. Attualmente tra le diverse tendenze in atto nei principali paesi europei si segnala una nuova linea evolutiva: il "*supermercato grand gourmandise*" caratterizzato da un layout composto da reparti ad isola ciascuno dei quali approfondisce specifiche categorie merceologiche e che assumono un'ambientazione tradizionale tipica dei vecchi negozi alimentari di quartiere rivisitati in chiave moderna. Ma il tratto caratterizzante di questo format è la presenza, all'interno del punto vendita, di corner, perfettamente integrati con il layout, dove sono venduti prodotti di completamento: attrezzature per cucina e per cucinare, librerie con libri sulle diverse cucine del mondo (Totti S., 2006, pp. 73-74).

Secondo i dati forniti dal ministero delle attività produttive al 31/12/2005 la rete dei supermercati era composta da 8.181 punti vendita, con un incremento rispetto all'anno precedente di 360 unità pari al 4,6%. Scomponendo il dato complessivo e analizzando i dati per area geografica emerge che l'incremento maggiore si è registrato nel Sud e nelle Isole con una variazione positiva del 7,68%, a conferma della maggiore dinamicità dell'area geografica che presenta ancora oggi, nonostante i

progressi effettuati negli ultimi anni, una maggiore arretratezza del sistema distributivo, mentre rispetto all'anno 2000, si è avuto un incremento pari al 27,57%. Dal grafico che mostra il trend evolutivo crescente che nel complesso non ha subito nessuna flessione a conferma dell'espansione della formula distributiva trainata soprattutto dalle superfici inferiori a 1500 mq per le quali non è necessaria alcuna autorizzazione.

Considerando invece le *superette* la consistenza generale al 31/12/2005 è pari a 4549 punti vendita con un incremento rispetto all'anno precedente del 22,41%; la variazione più sorprendente emerge nel Sud e nelle Isole con un incremento percentuale rispetto all'anno precedente del 44% pari a 476 punti vendita in più a conferma che il commercio, ancora oggi, è considerato un settore rifugio.

### **Grande Magazzino**

Un esercizio di vendita al dettaglio operante nel campo non alimentare, che dispone di una superficie di vendita superiore a 400 mq e di almeno 5 distinti reparti (oltre l'eventuale annesso reparto alimentare) ciascuno dei quali destinato alla vendita di articoli appartenenti a settori merceologici diversi e in massima parte di largo consumo.

Nato in Francia nell'Ottocento<sup>20</sup>, il grande magazzino può essere considerato la prima formula distributiva moderna, foriera di concetti fortemente innovativi: libero servizio, ingresso libero, pagamento in contanti, prezzo fisso, possibilità di avere a disposizione, in un'unica struttura, tutto ciò che tradizionalmente veniva acquistato nei negozi specializzati. La qualità dei prodotti offerti è solitamente medio-alta; il reparto portane di questa formula distributiva è l'abbigliamento, completato dall'inserimento di categorie di prodotti semidurevoli per la casa e il tempo libero. Generalmente, i grandi magazzini sono ubicati nelle aree di maggior pregio commerciale delle grandi città all'interno di edifici importanti a più piani, di solito

---

<sup>20</sup> Precisamente l'origine del grande magazzino risale al 1852 quando in Francia venne aperto il ..... "bon Marchè".

sprovvisti di un parcheggio proprio, il che rappresenta uno dei punti di debolezza di questo format.

Il successo della formula è stato determinato dal fatto che i grandi magazzini offrivano i prodotti a un prezzo più basso rispetto ai punti vendita tradizionali, grazie alle economie gestionali che si realizzavano e che permettevano di operare con margini ridotti. Il culmine dell'espansione si è avuto negli Usa intorno agli anni '40 a cui è seguita la fase di maturità e infine di declino, dovuto ad una serie di fattori ed in particolare la scarsa accessibilità dei centri urbani, nonché lo sviluppo di nuovi format concorrenti con politiche di prezzo molto aggressive (negozi specializzati e grandi superfici periferiche). In Italia il grande magazzino è stato introdotto intorno agli anni '20 e ha conosciuto la sua massima espansione durante gli anni '60, anche se il livello di diffusione della formula non è paragonabile a quello degli altri paesi come Francia e Inghilterra (Cnquegrani R., 1990, pp. 467-469).

Secondo i dati del ministero delle attività produttive al 31/12/2005 la consistenza della rete dei grandi magazzini in Italia era di 1152 punti vendita. Considerando l'esiguità della variazione percentuale rispetto all'anno precedente, il confronto è stato effettuato prendendo in considerazione un orizzonte temporale più ampio e riferito al 31/12/2001. A differenza della rete dei supermercati, così come è possibile vedere dal grafico, l'andamento del numero dei grandi magazzini è stato altalenante e progressivamente il gap tra le Regioni del Nord e quelle del centro Sud si è ridotto, anche se non si è del tutto annullato. Complessivamente, dal 31/12/2001 alla fine del 2005 la variazione positiva in termini percentuali è stata del 746%, dato di sintesi di una significativa crescita nelle regioni del Centro-Sud, con l'area geografica del centro che mostra la variazione positiva maggiore (+20%), a seguire il Sud e le Isole (+18,88%). Un dato significativo è la diminuzione in termini percentuali della regione Nord Ovest che mostra nell'arco del periodo di riferimento un - 16,72%, mentre nel Nord Est, la formula mostra un timido incremento del 6,74%.

## Ipermercato

E' un esercizio di vendita al dettaglio con superficie di vendita superiore a 2500 mq., suddiviso in reparti (alimentare e non alimentare), ciascuno dei quali avente, rispettivamente, le caratteristiche di supermercato e di grande magazzino.

Questa formula distributiva si caratterizza per:

- l'assortimento ampio, e per alcune linee anche profondo;
- la localizzazione nelle periferie delle città o in zone ad elevato traffico non urbane;
- la presenza di ampissimi parcheggi, anche coperti;
- orari di apertura estesi (orario continuato e che generalmente si protrae per più tempo rispetto agli orari di apertura dei punti vendita tradizionali);
- presenza dei banchi per i prodotti freschi a vendita assistita (macelleria, pescheria, panetteria, pasticceria);
- grande quantità e varietà dei prodotti di marca;
- prezzi competitività e elevato utilizzo delle promozioni.

Nato in Francia nei primi anni '60 del secolo scorso, l'ipermercato si è diffuso in tutto il mondo, seguendo il modello francese; nei paesi in cui è presente, infatti, è gestito da insegne facenti capo ai più importanti distributori d'oltralpe, come Carrefour e Auchan (Castaldo S., 2006, pp. 4-20).

Secondo i dati forniti dal ministero delle attività produttive all'1/1/2006 erano presenti 459 ipermercati con un incremento rispetto al 2001 del 31%. La crescita numerica ha comportato anche una crescita della superficie complessiva che rispetto al 2001 è aumentata di un 32,47%, che equivale in termini assoluti ad una variazione positiva di 670.874 mq in più.

Osservando la ripartizione per aree geografiche, il trend di crescita ha interessato tutte le aree del paese, ad eccezione del centro che registra, nel periodo considerato, un -4,8%, ma comunque confrontando il dato del 2006 con quello dell'anno precedente

anche nelle regioni del centro si ha una variazione positiva pari in termini percentuali al 5,3%.

Nel trend complessivo di crescita del paese sono le regioni del Mezzogiorno a mostrare un incremento maggiore (+91%) a segnale che il mercato non è ancora del tutto saturo a questa circostanza attrae gli investimenti di molte insegne importanti.

Complessivamente, dal 1991 anno dal quale si rende disponibile il dato da parte del ministero delle attività produttive, lo sviluppo mostra una tendenziale crescita in tutte le aree geografiche considerate; regioni del centro e del Sud, non sono riuscite a recuperare il divario con le regioni del nord, che rimane piuttosto ampio, così come è possibile rilevare dal grafico.

### **Magazzino popolare**

Questo format nasce in Inghilterra agli inizi del XX secolo, mentre lo sviluppo vero è proprio della formula avviene tra il 1925 e il 1933, in seguito alla diversificazione in questa forma distributiva dei grandi magazzini. Il magazzino popolare, infatti, rappresenta una variante del grande magazzino, destinato ad una clientela meno abbiente; è caratterizzato da un assortimento più limitato, focalizzato principalmente su beni alimentari e prodotti di uso comune a prezzo contenuto, una superficie di vendita inferiore, un minor livello di servizio. (Pellegrini L., 2001, pp. 52-53). Il successo della formula fu dovuto alla spinta di specializzazione a cui il consumatore non era più abituato, “in un certo senso fu un ritorno all’emporio di campagna, ubicato questa volta in zone commerciali urbane” (Jefferys J.B., Knee S., 1962, pp. 55-56).

### **Grande superficie specializzata non alimentare**

La grande superficie specializzata non alimentare è un esercizio commerciale operante nel comparto non alimentare (spesso appartenente ad una catena distributiva

a succursali) che tratta in modo esclusivo o prevalente una specifica gamma merceologica di prodotti su una superficie di vendita non inferiore a 1.500 mq.

Tra le tipologie appartenenti alla grande distribuzione, le grandi superfici specializzate rappresentano una tipologia molto diffusa e anche piuttosto recente che ha presentato in questi ultimi anni tassi di crescita molto sostenuti.

Alla 31 dicembre del 2005, secondo i dati del Ministero delle Attività Produttive, la consistenza di questa tipologia distributiva, tenendo in considerazione i punti vendita con superficie maggiore a 1500 mq, ammontava a 1190 unità per un totale di superficie di vendita di 3.361.161 mq. La maggioranza di queste superfici di vendita è localizzata nelle regioni del Nord, anche se è sono le regioni del Sud a mostrare un tasso di crescita consistente: dal periodo considerato fino alla fine del 2005, anno per il quale si rende disponibile l'ultimo dato, l'andamento tendenziale è stato di crescita in tutte le regioni del paese, con punte del 51,28% nel sud e nelle isole; contemporaneamente al numero sono cresciute anche le dimensioni delle imprese in termini di mq di superfici di vendita con un complessivo +31,23% e anche in questo caso sono ancora le regioni del sud a mostrare i tassi di crescita maggiori, soprattutto per l'ingresso di importanti insegne straniere.

## 2.5 Il consumatore dell'epoca della post-modernità

Il successo dei parchi a tema e dei centri commerciali, i processi di *gentrification* dei quartieri popolari e dei “*waterfronts*” portuali, la riqualificazione dei centri storici e delle archeologie industriali non sarebbero pienamente comprensibili se non si facesse riferimento anche alle modificazioni apportate nei comportamenti dei consumatori dalla cultura del consumo e dal post-modernismo (Torres M., 2000, p. 123).

Secondo gli approcci classici infatti, il consumatore veniva considerato come un soggetto razionale (*homo economicus*), separato dal contesto sociale in cui viveva, dotato di una personalità semplificata, nel quale l'atto del consumo seguiva un

processo che partiva dalla percezione di un bisogno per arrivare alla scelta del bene atto a soddisfarlo, senza lasciare spazio alle meozioni né ad una vita relazionale (Castaldo S., 2006, pp. 165-166).

Diversamente da come veniva considerato in passato dalle tradizionali teorie economiche, il consumatore moderno è un soggetto in costante evoluzione perché immerso nel grande flusso del cambiamento sociale, economico e tecnologico, è un individuo flessibile che procede con *percorsi ondivaghi*, ovvero in modo non lineare, per conseguire i suoi scopi, che si destreggia con maestria tra le diverse alternative del mercato. Sul fronte del consumo, la nuova era della post-modernità vede affacciarsi un consumatore *eclettico, pragmatico, sincretico*, che genera modelli di consumo più simili ad un *patchwork* costantemente cangiante che alla trama lineare a cui eravamo abituati.

L'avvento delle società e dei consumi di massa, anziché produrre una società omologa, così come era stato preannunciato, ci hanno restituito una società altamente stratificata e differenziata: “*un mosaico di tessere sociali e segmenti/nicchie di consumatori diversissime tra loro*” ... dove ... gli stili di vita “*sembrano stemperarsi in una miriade di declinazioni personali*”; nell’ambito di uno stesso individuo si manifestano tante diverse identità che danno luogo a scelte e a tipologie di consumo diverse e, a volte, persino contrastanti (Fabris G., 2003, pp. 13-26). Pertanto i mutamenti che hanno trasformato i consumatori e i mercati in questi ultimi anni hanno trasformato profondamente la “cultura del consumo” di questo inizio millennio, consegnandoci un consumatore informato, curioso, poliedrico, meno passivo e pronto ad alternare e sostituire esperienze ed emozioni apparentemente molto dissimili e distanti tra loro (Dallatana E., 2004, p. 93).

Nel passato, i modelli di consumo rispecchiavano la classe sociale di appartenenza e le scelte di consumo scaturivano dall’imitazione dei gusti delle classi superiori e dalla competizione di status; oggi i consumi rappresentano un veicolo per costruire stili di vita con cui differenziarsi ed esprimere la propria individualità in riferimento a gruppi sociali sempre più numerosi e distinti all’interno di una società sempre più variegata

all'interno della quale la divisione in classi appare sempre meno marcata (Vicari, 2004, p. 161).

Il consumatore contemporaneo, infatti, appare sempre meno dipendente nelle proprie decisioni dalle strutture sociali tradizionali (classe sociali, famiglia, comunità territoriali) e sempre più invece come “un soggetto riflessivo”, culturalmente competente, in grado di comprendere e manipolare consapevolmente e individualmente la “*componente segnica delle merci*” estremamente ricca e diversificata (Torres, 2000, p. 102).

Oggi ogni impresa, che sia essa industriale o commerciale, è costretta a confrontarsi con un consumatore maturo, esigente, competente, selettivo che può scegliere tra un'ampia gamma di prodotti e formule distributive, sempre meno fedele e che dimostra una maggiore discrezionalità nelle scelte; un consumatore che è restio a considerare proposte anonime e indifferenziate ma che guarda con interesse quel “prodotto” commerciale che incorpora quote crescenti di servizio e di personalizzazione (Fabris G., 2007, pp. 8-9).

La società attuale è stata definita da Baudrillard “*epoca della simulazione*”<sup>21</sup>, un'epoca dove la realtà non esiste più e tutto è diventato finzione, dove la differenza tra reale e immaginario, tra realtà fisica e virtuale, tra vero e falso tende a dissolversi. La realtà come costante simulazione trova nel mondo del consumo importanti evidenze: molte delle nostre esperienze hanno poco a che fare con la realtà, il reale va sparendo dietro una valanga di simulazioni e Las Vegas, i parchi Disney, alcuni centri commerciali moderni sono le rappresentazioni più emblematiche (Ritzer, 1999, pp. 123-128).

Anche alcuni prodotti recenti dell'industria dello spettacolo – dal grande fratello, antesignano per eccellenza del genere, a tutta la esorbitante proliferazione successiva – costituiscono buoni esempi di questo inestricabile intreccio tra realtà e finzione che caratterizza la post-modernità (Fabris, 2003, p. 37).

---

<sup>21</sup> Baudrillard, 1991.

Per descrivere l'incessante intreccio tra fantasia e realtà e la crescente difficoltà di distinguere l'autentico del falso i postmodernisti utilizzano il concetto di implosione che rende l'idea del carattere simulato della nostra società<sup>22</sup>.

L'implosione descrive bene anche la tendenza verso la quale vanno diluendosi i confini tra centro commerciale, parco dei divertimenti, parchi a tema, navi da crociera, shopping area dei grandi aeroporti e i villaggi vacanze a conferma del fatto che la indifferenziazione sta diventando uno dei tratti distintivi della società contemporanea. Ad esempio, il confine tra centri commerciali e parchi divertimento non è stato mai così netto, ma nell'era della post-modernità esso tende a dissolversi, ad implodere: i centri commerciali offrono attrazioni e divertimento al pari di un parco divertimento, addirittura alcuni di essi, come il "*Mallo f America*" tendono ad includerli tra il loro *tenant mix*. Contemporaneamente i parchi divertimenti tendono ad assomigliare sempre di più ai centri commerciali offrendo, a completamento dell'offerta di divertimento un'infinita varietà di prodotti (Ritzer G., 1999, pp. 147-161).

Gli spazi per gli acquisti si configurano sempre di più come spazi ibridi: tempo libero, acquisti ma soprattutto divertimento, sono questi gli imperativi dei *luoghi* del consumo della città contemporanea (Sassatelli R., 2004, p. 200).

In questi luoghi non solo si svolge un'intensa vita relazionale ma operano delle ere e proprie comunità. Non è un caso, quindi, se "*il divertimento dello shopping non deriva dal fatto di acquistare o volere o desiderare i prodotti; piuttosto, lo shopping è una maniera economica di essere insieme, divertirsi e godere della compagnia di una persona, ma fare allo stesso tempo i necessari acquisti*" (Falk P., Campbell C., 1997).

---

<sup>22</sup> La nozione di implosione deriva dalla teoria sociale post-moderna ed in particolare dalle opere di Baudrillard, che definisce l'implosione come la contrazione di un fenomeno all'interno dell'altro, alla scomparsa di determinati confini in modo tale che entità precedentemente differenziate vengano a fondersi in n' unica entità indifferenziata (Ritzer G., 1999, pp. 147-148).

Il consumatore post-moderno non si caratterizza solo per dare più spazio alle emozioni, alla sensorialità, per utilizzare il consumo come strumento per comunicare la propria identità; la stessa attività dello *shopping* non si esaurisce nella ricerca della soluzione più conveniente, ma si svolge all'insegna del gioco e del piacere, spesso orientata al ludico e termina nel window shopping inteso come consumo di un'esperienza fine a se stessa senza alcuna finalità d'acquisto (Fabris G., 2003, p. 38).

In generale oggi si può affermare che il consumatore, dal passaggio dal moderno al post moderno, abbia subito una metamorfosi divenendo:

- *Autonomo*, ovvero più critico rivendicando maggiore discrezionalità di scelta, diventando indipendente nei confronti della produzione. Critico non significa antagonista, bensì dialettico, poiché egli chiede a chi produce un'effettiva relazione. Un dialogo e non più un monologo.
- *Competente*, poiché ha acquisito molte più informazioni sulle sue scelte di consumo e possiede un'intima conoscenza del prodotto di cui vuole entrare in possesso. Il consumatore di oggi, sa valutare, ricorda ben poco dell'individuo di un tempo, disinformato e incompetente.
- *Esigente*, nel senso che richiede sempre di più a chi produce e vende, non tanto in termini di quantità, ma di qualità, prestazioni, attenzione alle sue esigenze.
- *Selettivo*, in quanto egli è ormai in grado di destreggiarsi nei confronti dell'*iper-offerta* del mercato.
- *Orientato in senso olistico*, nel senso che, ai fini della scelta, coinvolge tutte le dimensioni in gioco: quelle tangibili (cioè strutturali, performative, valori d'uso), ma anche, ed in continuo crescendo, quelle intangibili, (vale a dire i valori simbolici, i significati sociali delle sue scelte) a conferma che il consumo è ormai diventato un meta linguaggio di straordinaria importanza con cui si comunica e si esprime la nostra identità.

- *Disincantato*, poiché dimostra cioè un crescente pragmatismo e realismo nei confronti del mercato, manifestando un sufficiente distacco (Fabris G., 2003).

### **3. La valutazione dell'impatto economico-territoriale di una struttura commerciale di grande dimensione.**

Lo scopo del presente paragrafo è quello di esporre una proposta metodologica per la valutazione degli impatti economici e territoriali derivanti da una struttura commerciale di grande dimensione con particolare riferimento ai centri e parchi commerciali<sup>23</sup>.

Tale problematica deriva dal fatto che oggi i nuovi formati della grande distribuzione hanno raggiunto delle soglie dimensionali notevoli capaci di alterare i preesistenti equilibri economici e territoriali, a differenza di quanto avveniva in passato in cui le singole unità commerciali comportavano esclusivamente problemi di natura urbanistica.

Il territorio è una risorsa "finita" ed esauribile, così come anche le risorse economiche e finanziarie, il quale può essere impiegato tenendo in considerazione le sue diverse alternative possibili.

Da ciò risulta necessaria una attenta valutazione a ponderazione delle scelte che la Pubblica Amministrazione è tenuta a compiere, al fine di gestire e sviluppare nella maniera più proficua il territorio e tendere, così in tal modo, a quel benessere complessivo generale da ripartire a tutti i membri della collettività di quel determinato sistema economico-territoriale.

Tenendo presente tale presupposto, l'ottica di riferimento che verrà assunta nella proposta metodologica (**e che dovrebbe sempre guidare l'agire della P.A.!!!**) non sarà quella del massimo ritorno economico dagli investimenti sul territorio, ma bensì quella di ottenere un saldo positivo dal gioco di compensazioni tra gli effetti negativi e positivi, al fine di auspicare il massimo incremento del benessere sociale della collettività.

---

<sup>23</sup> A tale fine si farà principalmente riferimento a quanto proposto da Paolo Bertozzi e Massimo Viganò in Commercio, n. 58, 1996, pp. 5-52.

In altri termini sarà sviluppata una analisi di *fattibilità economico-sociale*.

### 3.1 La classificazione degli impatti

Gli impatti derivanti dalla realizzazione di una struttura commerciale producono effetti di natura, intensità e segno diversi sugli equilibri del territorio in cui viene collocata.

Queste diverse tipologie di impatti possono essere ulteriormente classificati tenendo presente tre criteri<sup>24</sup>:

- *Univocità* di impatto sui consumatori;
- *Diretta imputabilità* al progetto;
- *Tangibilità* degli effetti.

Dalla univocità di impatto sui consumatori distinguiamo tra effetti reali e pecuniari.

Gli effetti reali sono quei benefici/costi che dal progetto si riflettono in maniera univoca sui consumatori finali, determinando un guadagno o una perdita netta per la collettività nel suo complesso.

Sono effetti pecuniari invece quei benefici che sono tali per alcuni soggetti mentre per altri rappresentano contemporaneamente costi, costituendo così dei fenomeni di redistribuzione di reddito/ricchezza all'interno della collettività.

Considerando invece la diretta imputabilità al progetto possiamo scindere dagli effetti diretti (o primari) quegli effetti indiretti (o secondari), che derivano da fenomeni moltiplicati o da esternalità e che possono causare, se non opportunamente analizzati, dei problemi di doppio conteggio.

Infine la *tangibilità* di un effetto permette di monetizzare i vari impatti considerati e di distinguere da essi quegli effetti per i quali non esiste un prezzo di mercato (effetti intangibili).

---

<sup>24</sup> Queste modalità di classificazione permettono di evidenziare alcune caratteristiche rilevanti ai fini dell'applicazione dei metodi di valutazione.

### 3.2 Metodologia proposta

Considerando l'eterogeneità delle diverse tipologie di impatto, nonché la complessità delle tecniche di valutazione esistenti<sup>25</sup> la proposizione di una metodologia finalizzata a facilitare l'attività di valutazione e di decisione in merito alla fattibilità economico-sociale dell'apertura di un CC appare opportuna.

Tale metodologia può essere scomposta in diversi steps (o fasi).

- I.** Innanzitutto è necessario definire i principali soggetti e la dimensione dell'area sui quali presumibilmente si esplicheranno gli effetti derivanti dall'apertura del CC. La soluzione più ragionevole, consiste nel fare principalmente riferimento agli acquirenti e quindi estendere lo studio al bacino d'utenza commerciale del centro, il quale è composto dalla sommatoria delle aree di provenienza degli acquirenti. Tale area verrà influenzata non solo dalle caratteristiche specifiche del centro ma anche dalla suo merchandising mix, dalle sue politiche di pricing e dalla concorrenza.
- II.** Una volta determinata l'area, è indispensabile cercare di cogliere tutti i possibili impatti che nello specifico caso possono derivare dalla realizzazione e dal funzionamento del CC in esame.
- III.** Naturalmente tutti i possibili impatti che possono scaturire dal CC non necessariamente sono rilevanti ai fini dell'analisi di fattibilità economico-sociale. Tra di essi vi sono sicuramente degli impatti irrilevanti per qualsiasi tipologia di centro ed altri per i quali la rilevanza non è definibile a priori, poiché essa viene a dipendere dalle caratteristiche strutturali del CC ma

---

<sup>25</sup> Diverse sono le tecniche utilizzabili per la valutazione delle convenienza socio-economica complessiva di un centro commerciale. Tra queste lo strumento solitamente utilizzato è l'*analisi costi-benefici*. L'ABC è sostanzialmente un metodo per comprendere la validità di un progetto, attraverso una ricerca empirica atta a ponderare tutti i vantaggi e gli svantaggi, anche attraverso metri di giudizio non esclusivamente monetari. A causa tuttavia della possibile arbitrarietà di giudizio a cui si può andare incontro essa viene spesso accompagnata da un'altra tecnica parzialmente diversa, chiamata di valutazione di impatto ambientale (VIA). Per maggiori approfondimenti circa le tecniche di valutazione si veda (Bertozzi, Viganò, 1996, pp. 10-22).

soprattutto dalle caratteristiche dell'area insediativa dello stesso. Ad esempio tra gli impatti sicuramente irrilevanti vanno annoverati quelli settoriali (vedi tab.13) poiché questi dovrebbero essere già stato considerati sul piano della coerenza con gli strumenti di pianificazione commerciale. Ancora irrilevante è sicuramente l'accusa spesso additata nei confronti dei CC di consumismo, ampiamente smentita dalle evidenze empiriche. Infine sicuramente irrilevanti sono i cosiddetti impatti ambientali, vale a dire quel complesso di effetti che una qualunque realizzazione edilizia produce sulle diverse componenti dell'ambiente fisico/naturale. In particolare, mentre alcuni effetti assumono particolare rilevanza per altre realizzazioni (strutture industriali, edilizia abitativa, ecc.), l'incidenza di questi effetti per i centri commerciali è tendenzialmente minore. Un CC difatti non produce *effetti diretti* rilevanti in termini di inquinamento atmosferico, acustico e idrologico né tantomeno è capace di provocare cambiamenti climatici. Irrilevanti sono ancora gli effetti ambientali prodotti da un CC sulla flora e fauna, tranne nel caso in cui esso sia localizzato all'interno di un'area protetta.

- IV.** Dopo aver proceduto a questa prima scomposizione logica degli impatti, risulta utile, ai fini della semplificazione della procedura di valutazione, cercare di individuare tra i rimanenti impatti rilevanti quelli *eliminabili* in fase di progettazione o di realizzazione del progetto commerciale. Mi riferisco agli impatti rilevanti conseguenti alla modificazione dei flussi veicolari privati e commerciali, alla possibile emarginazione di alcune fasce della popolazione, all'impatto architettonico nonché al possibile degrado dell'area a causa del peggioramento dell'ambiente antropico.
- V.** Tali impatti infatti possono essere eliminati o quantomeno attutiti tramite un confronto tra promotore e amministrazione pubblica attraverso interventi di riprogettazione o tramite alcuni adeguati interventi progettuali. Ad esempio nel caso degli effetti legati ai flussi di traffico, è possibile attraverso la

predisposizione di parcheggi più ampi o il potenziamento delle strutture viarie (ad es. rotonde, cavalcavie) ridurre i rischi di congestionamento e contemporaneamente la riduzione dell'inquinamento acustico e atmosferico<sup>26</sup> in prossimità del CC. Nel caso di possibili effetti di emarginazione, specie per la popolazione con un basso grado di mobilità (anziani, portatori di handicap, o classi meno abbienti), si devono eliminare innanzitutto possibili barriere architettoniche<sup>27</sup> e predisporre possibilmente un servizio gratuito privato di collegamento<sup>28</sup>. L'impatto architettonico invece è completamente eliminabile attraverso un progetto che garantisca la conformità della nuova realizzazione allo stile architettonico dell'area (nel caso di una localizzazione urbana). Infine attraverso alcuni accorgimenti strutturali e operativi (ad esempio attività extracommerciali serali; inaccessibilità dei parcheggi; buona illuminazione; adeguato servizio di vigilanza) si possono attenuare i possibili effetti che possono derivare durante le ore di chiusura del centro e che possono far diventare il centro luogo di raccolta di alcune categorie di persone socialmente “*deviate*”, capaci di aumentare il tasso di microcriminalità della zona.

- VI.** Infine, dopo aver depurato gli impatti rilevanti da quelli eliminabili, il passo successivo da compiere riguarda la valutazione degli impatti rilevanti *residui* (positivi e negativi) al fine di pervenire ad un giudizio in merito alla fattibilità economico-sociale del progetto commerciale. Gli sforzi della P.A. devono proprio concentrarsi su quegli impatti, né irrilevanti né tanto meno eliminabili, che scaturiscono inevitabilmente dalla realizzazione di un CC.

---

<sup>26</sup> Grazie alla maggiore fluidità del traffico si riduce il tempo complessivo di scarico dei gas prodotti dagli autoveicoli dei consumatori e il rumore prodotti dagli stessi.

<sup>27</sup> Le barriere architettoniche possono essere rappresentate da elementi architettonici (parcheggi, porte, scale, corridoi) da oggetti ed arredi (lavandini, armadi, tazze WC), da mancanza di taluni accorgimenti (scorrimano, segnaletica opportuna) o da elementi che possono essere causa di infortuni (materiali sdruciolevoli, porte in vetro non evidenziate, spigoli vivi, ecc.). Inoltre l'eliminazione delle barriere architettoniche è un diritto del cittadino sancito dalla Costituzione ([www.disabili.com](http://www.disabili.com)).

<sup>28</sup> Ad esempio per il collegamento con il Parco commerciale Etnapolis è stato istituito un servizio di bus navetta tra la fermata della circumetnea di Valcorrente e il centro (circa 100 metri i Etnapolis), fruibile con lo stesso biglietto del treno.

In particolar modo la loro attenzione deve essere focalizzata all'impatto socio-economico, a quello sul consumatore, all'impatto urbanistico e a quello ambientale. L'impatto socio-economico è dato dalla sommatoria di ulteriori impatti specifici che contribuiscono a definirlo: l'impatto sull'occupazione, sui livelli di reddito, sullo sviluppo di economie indotte, sulla mobilità e sui fenomeni di aggregazione/emarginazione, nonché sui possibili effetti che le casse delle P.A. avranno dalla realizzazione del progetto. L'impatto sulle dinamiche occupazionali è senz'altro uno dei temi più complessi ai quali la P.A. deve fornire una valutazione più appropriata possibile. A tal fine devono essere valutate le modificazioni quantitative (o differenziali) derivanti e non quelle qualitative (cambio di occupazione). La valutazione in merito all'impatto sul livello di reddito dell'area di riferimento deve confrontare da un lato, i benefici che si ottengono sia a seguito dell'aumento del potere d'acquisto derivante dall'abbassamento dei prezzi dei prodotti (logica conseguenza dell'ingresso di un nuovo *competitor*) sia gli effetti positivi collegabili ad un aumento di occupazione, e dall'altro, gli effetti negativi causati dai mancati guadagni per le altre attività già operanti nell'area che dovranno contendersi con il CC la domanda complessiva dell'area. Con riferimento specifico allo sviluppo di economie indotte dalle aperture di un CC, le principali attività economiche che beneficiano sono il cantiere edile per la costruzione, le attività di trasporto pubblico e privato, la produzione e le attività artigianali locali (in relazione allo specifico merchandising mix), ed i servizi pubblici (di gas, energia elettrica, etc.). Per quanto riguarda invece gli effetti socio-economici legati alla mobilità e ai fenomeni di aggregazione/emarginazione bisogna valutare il risultato finale e capire se l'apertura del centro determinerà in maniera molto accentuata la scomparsa di alcuni piccoli negozi di vicinato (*desertificazione commerciale urbana*) che offrono un elevato servizio di prossimità a quelle categorie di persone incapaci di effettuare a medio-

lunghe distanze con un aggravio sostanziale dei relativi costi di approvvigionamento. Gli effetti che le casse pubbliche possono conseguire devono essere anch'esse valutati. In particolare le principali voci di entrate per il comune in relazione al progetto sono date da:

- Oneri di urbanizzazione e di costruzione;
- Tassa comunale per il rilascio e tassa comunale annuale per il rinnovo, a ciascuna unità di vendita del CC, dell'autorizzazione all'esercizio dell'attività di vendita;
- Tassa comunale annuale sulle insegne, interne ed esterne, di ciascuna attività commerciale del centro;
- Imposta comunale annuale sugli immobili e su quelli destinati ad attività produttiva.
- Oneri per l'allacciamento alla rete di servizi collettivi (Bertozzi, Vignà, 1996, p. 44).

Invece le voci che costituiscono dei costi per la P.A. possono derivare dall'esistenza di finanziamenti agevolati o trasferimenti di risorse a favore dei promotori del progetto.

Gli impatti sul consumatore dipendono in primo luogo dall'aumento della concorrenza, che come detto precedentemente svolge una funzione di calmiera dei prezzi con tutti i vantaggi conseguenti, e in secondo luogo dall'aumento del mix di servizi offerti dal CC.

Il consumatore ha la possibilità di concentrare i propri acquisti in un'unica shop expedition o semplicemente di tramutare tali strutture come luoghi in cui trascorrere piacevolmente il proprio tempo libero.

L'impatto urbanistico complessivo che un progetto commerciale può apportare deriva dalla capacità dello stesso di apportare effetti di qualificazione/riqualificazione di aree degradate o dismesse<sup>29</sup>, di ripartizione della funzione commerciale tra il centro

---

<sup>29</sup> Vedi pagina 44.

storico urbano e il CC<sup>30</sup>, di traffico privato e commerciale e di allacciamento alla rete dei servizi collettivi.

Infine per quanto riguarda l'impatto ambientale che l'apertura di CC può comportare direttamente, come detto precedentemente questi sono sostanzialmente irrilevanti. Maggiore attenzione bisogna rivolgere in alcuni casi, quando la capacità attrattiva del centro è molto grande e si possono determinare degli *effetti indiretti* sul livello di inquinamento atmosferico ed acustico derivanti dall'aumento del traffico automobilistico nella zona e pertanto di essi si deve tenere conto in sede di valutazione. Nel caso in cui l'apertura del CC permette lo spostamento del traffico privato da zone congestionate e la riduzione di quello commerciale all'interno dell'area di riferimento è possibile ottenere dei benefici in termini di riduzione dell'inquinamento acustico ed atmosferico, oltre che di riduzione dello stesso.

Ancora il progetto può apportare dei vantaggi prevedendo ad esempio la realizzazione, all'interno del lotto della futura edificando struttura, di aree verdi attraverso un'opera di piantumazione.

### 3.3 La valutazione finale

Alla fine dell'iter proposto, dopo aver vagliato attentamente tutti i possibili impatti e le loro determinanti, la P.A. deve pervenire ad un giudizio che chiuderà il processo valutativo con una approvazione o con un diniego del progetto commerciale.

Naturalmente non tutti gli impatti sono valutabili direttamente in termini monetari e ciò costituisce un'ulteriore questione da risolvere.

Allo scopo si può scegliere di seguire due strade alternative:

- Monetizzare tutti gli impatti ricorrendo ad alcune tecniche per la monetizzazione di quelli intangibili;
- Monetizzare soltanto gli impatti tangibili e limitarsi a descrivere analiticamente gli intangibili.

---

<sup>30</sup> Sull'argomento si è discusso in maniera più approfondita nel paragrafo 2.5.

Adottando la prima opzione, indubbiamente alla fine la P.A. disporrà di un saldo monetario il quale, se di valore positivo, esprimerà la convenienza economico-sociale e condurrà all'approvazione del progetto.

Tuttavia anche tale saldo monetario potrà essere esposto a critiche e obiezioni circa il grado di soggettività delle tecniche di monetizzazione degli effetti intangibili.

La seconda alternativa, invece, se da un lato permette di evitare tali obiezioni, dall'altro non permette di ottenere un saldo monetario sul quale poter valutare in maniera univoca.

Come sempre la giusta via sta nel mezzo, e pertanto risulta consigliabile in prima battuta valutare separatamente gli effetti tangibili e quelli intangibili, giungendo così ad un saldo monetario per i primi e ad un saldo (non monetario) per i secondi, per poi valutarli congiuntamente e arrivare alla decisione finale.

Volendo schematizzare le soluzioni prospettabili, è possibile costruire una sorta di matrice dalla quale emergono quattro possibili esiti.

Nel caso in cui si verificasse una omogeneità nei valori dei due diversi saldi, è facile dimostrare la convenienza/assenza economico-sociale del progetto. Nel caso invece di discordanza di segno tra i due saldi, è necessario invece adottare una soluzione di tipo politico-ideologica seguita eventualmente dalla monetizzazione degli effetti intangibili, la quale deve essere il più possibile ponderata in relazione al caso specifico esaminato.

In particolare, nel caso CC di ridotte dimensioni con minori impatti sul territorio la sola scelta di tipo politico-ideologica appare più che adeguata.

Nel caso, invece di CC di maggiori dimensioni, aventi forte capacità attrattiva, è opportuno accompagnare alla scelta una valutazione il più possibile approfondita degli effetti intangibili.

### 3.4 Gli adempimenti normativi riguardanti l'apertura di un centro commerciale

L'apertura di una grande struttura di vendita al dettaglio, quale è quella di un centro commerciale, così come anche l'ampliamento o il trasferimento, è condizionata dal rilascio di una specifica autorizzazione amministrativa secondo quanto previsto dal Decreto del Presidente della Regione Siciliana n. 165/2000<sup>31</sup>.

Naturalmente, oltre a tale specifica autorizzazione, è necessario il rilascio della concessione edilizia, il nulla osta da parte dei Vigili del Fuoco, il rispetto della normativa in merito alla sicurezza sul lavoro e all'igiene della struttura, nonché tutte le altre specifiche autorizzazioni richieste dalla normativa generale per la realizzazione di opere edilizie di media grande dimensione (Pogliese A., 2006).

Il rilascio dell'autorizzazione specifica richiesta dal decreto n. 165/2000 può essere articolato in tre diverse fasi, ordinate da un punto di vista temporale:

- Istanza di autorizzazione da parte del promotore;
- Creazione di una conferenza di servizi;
- Accoglimento/rigetto dell'istanza.

L'istanza di autorizzazione deve essere indirizzata a diversi enti territoriali, primo fra tutti il comune del territorio in cui andrà ad insediarsi la struttura commerciale.

Copia dell'istanza deve essere anche presentata, per scopi principalmente informativi, alla Provincia, all'Assessorato Regionale per la Cooperazione, il Commercio, l'Artigianato e la Pesca, ed infine alla Camera di Commercio competente per territorio.

All'istanza devono essere allegati ulteriori documenti, necessari per permettere alla conferenza di servizi di espletare in maniera proficua lo svolgimento delle proprie valutazioni.

---

<sup>31</sup> Il decreto n. 165/2000, recante le *"Direttive ed indirizzi di programmazione commerciale e criteri di programmazione urbanistica riferita al settore commerciale"*, rappresenta il principale documento legislativo volto a dare attuazione concreta alla legge regionale n. 28/1999 (*"Riforma della disciplina del commercio"*).

In particolare, l'istanza deve essere accompagnata da tutta la documentazione cartografica, dalla documentazione relativa al rilascio della concessione edilizia ed infine (ma non ultimo per importanza) dal cosiddetto studio d'impatto.

Proprio lo studio d'impatto, spesso redatto da specifiche società di consulenza private su incarico del promotore a causa dell'interdisciplinarietà dei contenuti, è il documento principale su cui i pareri della conferenza di servizi e le valutazioni dei suoi componenti sono incentrate<sup>32</sup>.

Dall'analisi dell'art. 7 del decreto 165/2000, emerge come lo studio d'impatto debba fornire diverse informazioni da differenti punti d'osservazione.

Esso, infatti, elenca dettagliatamente gli elementi che devono essere evidenziati all'interno del documento e che devono mirare a "*ritrarre*" l'impatto complessivo che l'edificanda struttura commerciale avrà sul preesistente contesto territoriale.

Nel dettaglio il contenuto informativo di uno studio d'impatto è il seguente:

- a) Le *caratteristiche dell'iniziativa*, indicando la superficie di vendita della struttura nonché l'orientamento merceologico dell'esercizio/i, specificando, oltre ad alimentare e non alimentare, le eventuali specializzazioni merceologiche secondo lo schema ATECO 91 sulla base del criterio di prevalenza.
- b) Il *bacino di attrazione* dell'iniziativa commerciale, specificando per gli esercizi *alimentari* e misti le tre isocrone corrispondenti a 10,20 e 30 minuti auto e per quelli *non alimentari* le tre isocrone corrispondenti a 20, 30 e 40 minuti auto, o corrispondenti ad altre soglie che il proponente ritiene, motivandolo, meglio rappresentare il particolare orientamento merceologico dell'iniziativa commerciale<sup>33</sup>.

---

<sup>32</sup> Lo stesso decreto all'art. 6 lo definisce come il documento base per la verifica della congruità delle iniziative commerciali proposte, poiché fornisce tutti i riferimenti conoscitivi necessari per la valutazione effettuata in sede di conferenza di servizi.

<sup>33</sup> Le modalità utilizzate per il computo delle isocrone devono essere rese esplicite nello studio di impatto. Ai fini della determinazione del bacino d'attrazione per le valutazioni di cui alle lettere e), f), g), h), i) dell'art. 7 decreto 165/2000, va fatto riferimento ai Comuni interni alla isocrona di 30 minuti, esclusi quelli per i quali i residenti interni a tale isocrona costituiscono meno del 10% del totale comunale.

- c) La **capacità di spesa** che si prevede verrà **attratta** dalla nuova iniziativa commerciale, tenendo presente le aree corrispondenti alle due isocrone in cui è suddiviso il bacino di attrazione di cui alla lettera b) e a quella residua.
- d) Il **conto economico semplificato** dell'iniziativa, riferito alle condizioni ipotizzate quando essa entrerà a pieno regime, evidenziando il volume di vendite al netto Iva; il margine lordo; il costo del personale; ed i costi di affitto, eventualmente imputati se l'immobile è di proprietà.
- e) Le **implicazioni urbanistiche generali** specificando se e come l'iniziativa commerciale proposta contribuisce a raggiungere gli obiettivi di organizzazione spaziale del comune/area metropolitana/sistema comunale integrato; in particolare, andrà fatto riferimento all'attuale struttura della mobilità, ad eventuali effetti di ripolarizzazione indotti dall'iniziativa e alle previsioni di investimento pubblico nella rete viaria; al contributo dell'iniziativa a progetti di recupero/riorganizzazione dell'area di insediamento e/o di edifici di pregio architettonico; ed al collegamento dell'iniziativa con la realizzazione di altre strutture di servizio per l'area interessata.
- f) L'**impatto sul traffico** dell'iniziativa; oltre a quanto stabilito alla lettera precedente, per poter valutare eventuali effetti di congestione o di decongestione, il proponente deve attenersi alle indicazioni di carattere metodologico relative alle verifiche di impatto sulla viabilità di cui all'art. 17 del decreto 165/2000.
- g) L'**impatto ambientale**, evidenziando, oltre il rispetto delle norme vigenti in materia ambientale (VIA/VAS), anche le iniziative prese per l'inserimento armonico della struttura edilizia dell'iniziativa commerciale nel contesto ambientale di insediamento, quali il rispetto di elementi architettonici caratteristici, l'interramento dei parcheggi, alberature, ecc.
- h) L'**impatto commerciale** della nuova iniziativa sul tessuto commerciale preesistente. Tale valutazione dovrà riguardare distintamente le quote di vendita che la nuova iniziativa sottrae alle medie e grandi strutture di vendita

esistenti e agli esercizi di vicinato. Inoltre nel caso in cui il proponente già disponga di medie e grandi strutture di vendita operanti nello stesso comparto (alimentare e non alimentare) con la medesima insegna, in proprietà o collegata alla stessa centrale d'acquisto, nell'area definita dall'isocrona corrispondente a 30 minuti auto, va stimata la quota di mercato congiunta<sup>34</sup>, eventualmente computando nella stima di mercato le vendite degli altri esercizi commerciali per la parte di vendite relativa all'area di sovrapposizione dei due bacini di mercato; infine bisognerà evidenziare una eventuale concentrazione di preesistenti strutture di vendita.

- i) L'*impatto occupazionale*, ossia una valutazione del saldo netto occupazionale che l'iniziativa commerciale presumibilmente avrà. Nella valutazione andranno considerati sia gli effetti diretti positivi, nuovi posti di lavoro, e negativi, posti di lavoro persi da altri esercizi commerciali, sia quelli indiretti. In questo secondo caso andrà valutata l'entità dell'attivazione di occupazione in aziende terze (ad esempio, imprese di pulizia, imprese di vigilanza, ecc.) e gli eventuali effetti occupazionali conseguenti alla sostituzione di fornitori locali con fornitori localizzati in altre Regioni o paesi. Se la nuova iniziativa commerciale nasce per concentrazione di preesistenti strutture di vendita, va indicata l'eventuale assunzione dell'impegno di reimpiego del personale dipendente di tali strutture.

In relazione alle diverse fattispecie, il decreto prevede inoltre uno studio d'impatto semplificato per le grandi strutture di vendita con superficie complessiva inferiore ai 2500 mq (art. 8), nonché uno studio d'impatto leggermente differente per le grandi strutture di vendita ubicate nei centri storici o in altre aree urbane a forte vocazione commerciale (art. 9).

---

<sup>34</sup> La quota di mercato deve essere riferita a tutta la rete commerciale, includendo quindi esercizi di vicinato e medie e grandi strutture di vendita, con la medesima specializzazione merceologica. Se tale quota supera un terzo del totale, la nuova iniziativa commerciale non potrà essere autorizzata; nel caso dei centri commerciali, la presente verifica va effettuata relativamente a tutti gli esercizi commerciali singolarmente superiori alla soglia di una media struttura di vendita.

Come già in parte anticipato, la competenza in merito al rilascio o al diniego dell'autorizzazione compete ad un'apposita conferenza di servizi, alla quale partecipano i rappresentanti degli enti locali competenti per territorio (Comune, Provincia e Regione), nonché un rappresentante della Camera di Commercio.

Possono inoltre partecipare, anche se a solo titolo consultivo, i rappresentanti dei Comuni limitrofi e le organizzazioni dei consumatori, dei lavoratori del settore e delle imprese del commercio più rappresentative della Regione.

Per quanto riguarda il procedimento decisionale in merito alla delibera è previsto il metodo maggioritario, con la particolarità che in caso di parità di voti, il voto espresso dal rappresentante regionale diventa vincolante per la deliberazione.

La conferenza è chiamata a pronunciarsi inoltre in tempi relativamente brevi essendo previsto il meccanismo del silenzio-assenso nel caso in cui entro 120 giorni dalla convocazione dell'assemblea non venisse comunicato al promotore il diniego dell'istanza.

L'art. 10 del decreto 165/2000 stabilisce i criteri di valutazione degli studi d'impatto da parte delle conferenze di servizi ai fini del rilascio dell'autorizzazione.

Innanzitutto, la conferenza è chiamata a verificare la regolarità formale dell'istanza e la congruenza degli elementi costitutivi dello studio d'impatto. Qualora in tale fase riscontrasse delle incongruenze o stime palesemente non corrispondenti alla realtà, la conferenza di servizi può rifiutare la richiesta di autorizzazione o chiedere la ripresentazione dell'istanza con una revisione delle valutazioni presentate.

Una volta verificata la verosomiglianza delle stime contenute nello studio d'impatto, la conferenza deve esprimere un giudizio motivato in merito a ciascun impatto dell'iniziativa commerciale di cui alle lettere e), f), g), h), i) dell'articolo 7 e, con le modifiche del caso, dei relativi impatti per quanto previsto agli articoli 8 e 9 del decreto 165/2000.

Ai fini del rilascio dell'autorizzazione costituiscono elementi di valutazione positivi (art. 10):

- a) Il raccordo dell'iniziativa con gli obiettivi di sviluppo e di organizzazione spaziale definitivi dal comune/area metropolitana/sistema comunale integrato e con le eventuali iniziative di investimento pubblico nella rete viaria; il contributo al recupero/riorganizzazione dell'area di insediamento e/o di edifici di pregio architettonico; l'inserimento in un più ampio progetto di realizzazione di altre strutture di servizio per l'area interessata;+
- b) Un impatto netto sul traffico veicolare dalla clientela e dalle merci, ovvero tenuto conto sia dei flussi di traffico generati sia di quelli sostituiti, positivo e/o un contributo alla decongestione del traffico su altre aree;
- c) La struttura commerciale non genera inquinamento addizionale e/o la struttura edilizia dell'iniziativa si inserisce in modo armonico nel contesto ambientale di insediamento e/o prevede la realizzazione di opere e sistemazioni dell'area circostante che contribuiscono al miglioramento dell'ambiente;
- d) La nuova struttura non compromette la varietà di tipologie di vendita presenti nell'area di riferimento, non porta a concentrazioni in capo a singole insegne che possano generare situazioni di natura monopolistica e/o concentra preesistenti strutture di vendita;
- e) La nuova struttura comporta il reimpiego di personale dipendente dei preesistenti strutture di vendita e ha un impatto occupazionale, diretto e indiretto, positivo o, se negativo, non tale da influenzare in modo sensibile gli equilibri del mercato del lavoro a livello locale.

Un ulteriore requisito che deve essere rispettato riguarda la presenza nel progetto dell'iniziativa commerciale di un'area da destinare a parcheggio e pertinenziale, commisurata alla superficie del centro commerciale stesso (art. 16).

I parcheggi pertinenziali di un centro commerciale devono essere di uso comune, cioè destinati a tutti i clienti.

Si trovano generalmente localizzati nello stesso complesso edilizio che contiene l'unità o le unità immobiliari di cui sono pertinenza, ma possono altresì essere localizzati anche in altra area o unità edilizia posta in un ragionevole raggio di

accessibilità pedonale (di norma entro 300 metri), purché permanentemente asservita alla funzione di parcheggio pertinenziale, e purché collegata alla struttura di vendita con un percorso pedonale protetto (marciapiedi, attraversamenti segnalati) e privo di barriere architettoniche.

Inoltre, nel caso di strutture di vendita con più di 100 dipendenti, è opportuno che nell'ambito dei parcheggi pertinenziali sia individuata una porzione specifica destinata ai dipendenti della struttura di vendita. In ogni caso devono essere assicurate efficaci soluzioni di accesso e adottati tutti gli accorgimenti necessari per agevolare la fruizione dei parcheggi e l'accessibilità da questi ai punti di vendita, con particolare riferimento al superamento delle barriere architettoniche.

Infine ciascun centro commerciale, deve essere dotato di un'area destinata alla movimentazione delle merci in arrivo e in partenza.

## **4. La riforma del commercio e lo sviluppo della GDO**

### **4.1 La disciplina del commercio e i suoi aspetti evolutivi**

Il commercio riveste un ruolo di fondamentale importanza all'interno della nostra società, come si è avuto modo di mettere in evidenza nei due capitoli precedenti, poiché è in grado di influenzare, sia direttamente che indirettamente, molti aspetti del nostro quotidiano vivere.

Sinteticamente ciò può essere agevolmente confermato se si considerano alcuni effetti che da esso scaturiscono (Cuomo G., Mattiacci A., 2005, pp. 51-54):

- Le imprese commerciali, localizzando spesso le proprie strutture lungo la direttrice casa-lavoro, modificano il comportamento di spesa dei consumatori;
- Il commercio incide sulla struttura urbanistica e indirettamente sui valori immobiliari ad uso abitativo;
- Esso incide sulla rete viaria e sui flussi di mobilità, grazie ai formati distributivi di grande dimensione, i quali richiamano un gran flusso di consumatori con conseguenti congestioni del traffico e dei parcheggi, determinando a volte, se non adeguatamente ideati e progettati, un peggioramento della qualità di vita dei residenti nelle aree di localizzazione;
- Infine il commercio incide sul livello di benessere dell'economia locale, generando ad esempio posti di lavoro ed economie indotte.

Emerge pertanto l'esigenza di un'adeguata regolamentazione legislativa che deve cercare di contemperare due esigenze tra di loro contrapposte ma non per questo incompatibili.

Da un lato, infatti, il legislatore deve porre le basi per un ordinato espletamento della funzione commerciale finalizzata al raggiungimento del massimo benessere possibile per la collettività, dall'altro deve evitare di porre in essere norme troppo rigide, che

potrebbero di fatto “*ingessare*” la gestione e gli equilibri di mercato delle imprese commerciali.

In Italia, l'impronta della legislazione commerciale ha prodotto effetti rilevanti non solo sull'attività e sullo sviluppo delle imprese distributive ma anche, in via diretta ed indiretta, sull'industria, sulla concorrenza e in generale sull'economia.

Molti dei motivi, che hanno condotto all'attuale panorama italiano della distribuzione, derivano indubbiamente dalle caratteristiche strutturali dell'impresa, ma anche altrettanto sicuramente da una iniziale politica commerciale che ha prodotto notevoli effetti di rallentamento sulla modernizzazione della rete di vendita al dettaglio (Dessi R., 2004).

Sin dagli anni '60, la componente più evoluta del settore commerciale era ben cosciente dei danni ai quali si sarebbe andati incontro senza un'adeguata legislazione sul commercio.

Proprio per questo, sono state forti le istanze di cambiamento in direzione di un mercato europeo, il quale diventava sempre più domestico, e di un consumatore le cui esigenze progressivamente andavano modificandosi.

Analizzando l'evoluzione della disciplina del commercio è facile comprendere che il legislatore, in relazione anche alle specifiche contingenze storiche, abbia in un primo momento adottato una politica di regolamentazione (legge 426/71), ed in un secondo momento abbia avviato una stagione legislativa imperniata sui principi di un moderato liberismo economico (decreto legislativo 114/98), i cui principi sono stati oggi rinnovati dal Ministro Bersani.

### **Gli effetti della legge 426/71 sul sistema distributivo**

Fino agli anni '60, rispetto al prevalente sistema economico agricolo, caratterizzato da una elevata offerta di lavoro ma da scarsi mezzi finanziari, il commercio è stato considerato un settore rifugio poiché era in grado di “*assorbire*” gli esuberanti di occupati sia agricoli che industriali.

Con il passare del decennio, verso la fine degli anni '60 e gli inizi del '70, gli attori del commercio iniziarono ad intuire che, di lì a poco, si sarebbe delineato uno scenario commerciale eccessivamente affollato, il quale avrebbe causato un rallentamento dell'economia.

In tale scenario, le preoccupazioni erano alimentate anche da una crescente espansione dell'offerta di servizi distributivi grazie al diffondersi di nuove formule commerciali provenienti dai paesi vicini stranieri (Francia e Germania).

Proprio per questo il governo, sostenuto anche dai commerciali, decise di varare una riforma del commercio, che fosse capace di tutelare le posizioni commerciali precostituite sia dall'avanzare delle moderne formule distributive che dall'immissione di nuovi imprenditori all'interno del settore (Cuomo G., Mattiacci A., 2005, pp. 56-57).

Del resto, le esigenze di una nuova riforma della disciplina del commercio, emergevano, anche e soprattutto, dalle caratteristiche di *polverizzazione, tradizionalità ed arretratezza* che il comparto presentava (*Censimento generale dell'industria e del commercio*, 1971).

Era uno specifico dovere del legislatore creare le premesse per ostacolare la crescita continua di piccole strutture tradizionali al fine di favorire l'ammodernamento e la maggiore produttività del sistema commerciale.

Si arriva così nel giugno del 1971 all'emanazione della Legge n. 426, la quale avrebbe dovuto portare le modifiche quantitative e qualitative sperate.

Attraverso la 426/71 si attuò la separazione tra il regime di accesso alla professione da quello di accesso al mercato.

Con il regime di accesso alle professioni, il legislatore tentava di governare la numerosità dei professionisti abilitati e quindi dei punti vendita.

Per poter diventare commerciante, a seguito della legge 426/71, bisognava sostenere un esame e successivamente iscriversi al *Registro Esercenti Il Commercio*.

Invece, per quanto riguardava l'apertura di nuovi punti vendita, era necessario ottenere l'autorizzazione comunale in coerenza con quanto previsto dalla nuova

legge, la quale introduceva la programmazione economica su base comunale attraverso i cosiddetti “*piani del commercio*”. In particolare l’art. 11, contenente tale precetto legislativo, stabiliva:

*“Al fine di favorire una più razionale evoluzione dell’apparato distributivo, i comuni procedono alla formazione di un piano di sviluppo e di adeguamento della rete di vendita, sentito il parere di apposita commissione.*

*Il piano, nel rispetto delle previsioni urbanistiche, tende ad assicurare la migliore funzionalità e produttività del servizio da rendere al consumatore e il maggior possibile equilibrio tra le installazioni commerciali a posto fisso e la presumibile capacità di domanda della popolazione stabilmente residente e fluttuante, tenuto conto anche delle funzioni svolte dall’ambulato e da altre forme di distribuzione in uso”.*

**(art. 11 legge 426/71)**

Nonostante tali nuovi principi ispiratori della legge, in tale periodo non si produssero appieno quelle modifiche strutturali del sistema commerciale, se non in misura inferiore alle aspettative, specie per quanto riguardava l’evoluzione delle forme moderne di distribuzione.

Ciò fu la diretta conseguenza di una serie di motivi che condizionarono l’applicazione concreta della legge, quali:

- La presenza di un contesto socio-economico davvero difficile in cui per mantenere i livelli di disoccupazione stabili e persistenti si rinunciò all’efficienza del commercio;
- L’eccessiva discrezionalità dei comuni che venne applicata a senso unico contro il commercio su grandi superfici;
- L’applicazione della legge 426/71 in modo indifferente al comparto alimentare e non<sup>35</sup>;

---

<sup>35</sup> Sarebbe stato opportuno usare una adeguata strumentazione di barriere all’entrata per le piccole imprese del comparto alimentare, e invece l’obiettivo di ridurre l’eccesso di capacità in quello non alimentare.

- Infine la mancanza di complementarietà tra la nuova disciplina e gli altri campi d'intervento, quali la politica del credito agevolato, quella urbanistica, fece il resto.

Gli obiettivi che si era proposta la 426/71, quali la riduzione dell'eccesso di offerte dei servizi commerciali tradizionali e l'avvio di un processo di sostituzione del "tradizionale" con il "moderno", pertanto non si verificarono appieno.

Il primo obiettivo doveva essere raggiunto con l'innalzamento delle barriere all'ingresso sia per la professione che per il mercato, ma ciò non avvenne poiché in realtà solo il 50% dei Comuni aveva predisposto i piani di programmazione per la rete distributiva.

Il secondo obiettivo, invece, non fu raggiunto per tre motivi principali:

- Le nuove formule distributive dovevano svilupparsi entro le linee stabilite dal piano commerciale;
- Le nuove disponibilità di offerte dei servizi commerciali dovevano essere ripartite tra moderno e tradizionale;
- Ed infine le nuove forme distributive con superficie superiore a 400 o 1500 mq dovevano ottenere il nullaosta regionale.

Tuttavia, prendendo atto della situazione, a partire dal 1981 il legislatore capì la necessità di emanare una serie di interventi normativi ed amministrativi, che fossero in grado di rimediare all'inefficienza mostrata dalla legge 426/71.

Questi interventi vengono considerati delle integrazioni alla 426, ed attuano una politica di *liberalizzazione strisciante*.

Tali integrazioni possono classificarsi in:

- Leggi a valenza strutturale (legge 887/82, legge 121/87, D.M.316/87, D.M. n. 375/88);
- Leggi creditizie basate sulla legge 517/75;
- Disciplina sui canoni di locazione.

Tramite le leggi a valenza strutturale, il legislatore introdusse delle norme capaci di incidere direttamente sulla struttura dell'apparato distributivo.

Infatti tentò di limitare l'eccedenza di offerta commerciale a favore della produzione, bloccando le autorizzazioni per generi di largo consumo nei comuni con più di 5000 abitanti senza piano commerciale<sup>36</sup>.

Inoltre, vennero favoriti gli ampliamenti ed i trasferimenti<sup>37</sup>, al fine di incoraggiare la crescita delle strutture distributive.

Per la prima volta, con il D.M. n. 316/87 (*decreto Piga*), furono definiti i centri commerciali distinguendo tra centri all'ingrosso e centri al dettaglio<sup>38</sup>. Tale decreto definì il centro commerciale come “*un ente giuridico di natura societaria con il fine di promuovere, realizzare e gestire la nuova tipologia*”.

La disciplina della qualifica dell'accesso alla professione, degli esercizi nell'ambito della pianificazione e delle moderne forme distributive, venne maggiormente regolamentata (D.M. 316/87).

Per quanto riguarda il primo punto, vennero stabiliti i requisiti per l'iscrizione al REC, attuando una disciplina delle commissioni consultive meno paralizzante.

Il secondo aspetto venne modificato prevedendo delle correzioni alle tabelle merceologiche, in particolar modo la I (esercizi alimentari) e la IX (esercizi di abbigliamento, intimo, calzature ed articoli in cuoio e pelle).

Infine furono previsti nuovi regimi autorizzativi, stabilendo per le grandi strutture di vendita un nullaosta regionale<sup>39</sup>.

Per gli esercizi già esistenti venne invece concessa la possibilità di trasferirsi o ampliarsi in modo libero purché non superassero i 400 mq nei comuni con meno di 10.000 abitanti e i 1.500 mq comuni con più di 10.000 abitanti.

---

<sup>36</sup> Tale strumento, eliminato nel 1987, non è stato idoneo, a limitare la crescita dei piccoli punti vendita al dettaglio. Forse l'offerta si sarebbe potuta limitare con un assetto concorrenziale, mentre si è fatto il contrario.

<sup>37</sup> Inizialmente in modo irrilevante per le strutture che raggiungevano i 200 mq, e successivamente in modo più efficace elevando la soglia dimensionale a 400 mq con la legge 887/82 e a 600 mq con la legge 121/87.

<sup>38</sup> Un centro commerciale all'ingrosso deve essere costituito da almeno cinque esercizi e dotato di attrezzature servizi comuni, infrastrutture, per la raccolta, il deposito e lo smistamento merci, mentre un centro commerciale al dettaglio deve avere almeno dieci punti vendita e deve essere dotato di parcheggio, attività paracommerciali e servizi comuni, e può essere collocato anche nei centri storici.

<sup>39</sup> La funzione del nullaosta era quella di gestire sul territorio la compresenza di grandi unità di vendita e le cosiddette polarizzazioni extracomunali.

## La riforma Bersani del 1998

La legge 426 del '71 è stata per più di 25 anni, con le sue successive integrazioni, il punto di riferimento per il commercio in Italia.

E' stata una legge imperniata su una logica di programmazione rigida in un mercato chiuso, la quale non soltanto non ha permesso la crescita significativa delle imprese commerciali, ma ha invece creato le condizioni per un "arroccamento" delle imprese su sé stesse.

Da ciò ne è derivato un rallentamento del loro processo di internazionalizzazione, determinando il sottosviluppo dell'impresa distributiva italiana rispetto alle altre esperienze europee<sup>40</sup> (Dessi R. 2004).

Prendendo atto di questa politica commerciale, tendenzialmente fallimentare, il legislatore nel '98 ha cercato di porre le basi giuridiche per una inversione di tendenza tramite il decreto legislativo 114/98 (Decreto Bersani).

La Bersani ha rappresentato un atto politico coraggioso e determinante che ha messo fine ad un lungo periodo di infruttuosa politica commerciale, causando un punto di rottura rispetto alla regolamenta vincolistica del commercio.

Le finalità che il legislatore ha deciso di perseguire tramite il decreto sono (art. 1 comma 3):

- a) La trasparenza del mercato, la concorrenza, la libertà d'impresa e la libera circolazione delle merci.
- b) La tutela del consumatore, con particolare riguardo all'informazione, alla possibilità di approvvigionamento, al servizio di prossimità, all'assortimento e alla sicurezza dei prodotti.
- c) L'efficienza, la modernizzazione e lo sviluppo della rete distributiva, nonché l'evoluzione tecnologica dell'offerta, anche al fine del contenimento dei prezzi.

---

<sup>40</sup> Una delle conseguenze pratiche di questa condizione di inferiorità commerciale è stata che i distributori europei (in particolare quelli francesi), avendo avuto col tempo la possibilità di crescere e di raggiungere masse critiche capaci di sostenere politiche espansionistiche, non hanno esitato ad imporre la loro presenza all'interno del nostro territorio nel momento in cui le barriere all'entrata sono state attenuate dal mutato contesto legislativo.

- d) Il pluralismo e l'equilibrio fra le diverse tipologie delle strutture distributive e le diverse forme di vendita, con particolare riguardo al riconoscimento e alla valorizzazione del ruolo delle piccole e medie imprese.
- e) La valorizzazione e la salvaguardia del servizio commerciale nelle aree urbane, rurali, montane e insulari.

Per raggiungere tali finalità, la riforma ha stabilito innanzitutto la ripartizione di alcune competenze tra i diversi enti territoriali (*frammentazione governativa*).

In particolare, ha fissato i principi e gli obiettivi della regolamentazione e le specifiche materie oggetto di liberalizzazione, assegnando alle varie regioni il compito di emanare, entro un anno dalla data di pubblicazione del decreto, una legge-quadro che si occupasse di “*calare*” tali principi e obiettivi nei rispettivi contesti territoriali.

La legge-quadro ricade sui comuni, all'interno dei quali vengono istituite delle classi comunali in relazione alla popolazione residente, per il funzionamento del regime d'autorizzazione all'apertura degli esercizi commerciali (Cuomo G., Mattiacci A., 2005, pp. 79-81).

Ulteriore novità della riforma è l'abbandono della precedente classificazione merceologica, ottenuta accorpendo le 14 tabelle merceologiche in due macrocategorie (art. 5 comma 1):

- Alimentari (I-VII);
- Non alimentari (VIII-XIV).

Solo carburanti, farmacie e tabacchi restano in un regime vincolato appositamente regolato (art. 4 comma 2).

Infine, rispetto alla 426/71, il legislatore ha fornito delle definizioni per le varie attività commerciali secondo un criterio funzionale, distinguendo tra<sup>41</sup>:

- a) *Commercio all'ingrosso*; attività svolta da chiunque acquista merci in nome e per conto proprio e le rivende ad altri commercianti all'ingrosso o al dettaglio.

---

<sup>41</sup> Art. 4 comma 1 del decreto legislativo 114/98.

- b) *Commercio al dettaglio*; attività svolta da chiunque acquista merci in nome e per conto proprio e le rivende direttamente al consumatore finale.
- c) *Esercizi di vicinato*; superficie di vendita non superiore ai 150 mq nei comuni con popolazione residente non superiore a 10.000 abitanti, e 250 mq nei comuni con popolazione residente superiore ai 10.000 abitanti.
- d) *Medie strutture di vendita*; superficie di vendita compresa tra i 150 mq e 1.500 mq nei comuni con popolazione residente non superiore ai 10.000 abitanti, da 250 mq a 2.500 mq nei comuni con popolazione residente superiore ai 10.000 abitanti.
- e) *Grandi strutture di vendita*; esercizi aventi superficie di vendita superiore ai limiti posti per le medie strutture.
- f) *Centro commerciale*; una media o una grande struttura di vendita nella quale sono inseriti più esercizi commerciali, che usufruiscono di infrastrutture comuni e spazi di servizio gestiti unitariamente.
- g) *Per forme speciali di vendita al dettaglio* si intende;
- *Gli spacci* (vendite a favore di dipendenti da parte di enti o imprese, pubblici o privati o altri, nonché la vendita nelle scuole, ospedali, strutture militari a favore di chi ha titolo ad accedervi);
  - Vendita per mezzo di apparecchi automatici;
  - Vendita per corrispondenza o tramite televisione o altri sistemi di comunicazione;
  - Vendita presso il domicilio dei consumatori.

I principali contenuti della liberalizzazione commerciale attuata dal decreto 114/98, oltre alla ripartizione merceologica in due macrogruppi, sono stati:

- La commercializzazione di prodotti non alimentare non richiede più requisiti professionali, ma soltanto requisiti morali<sup>42</sup>;

---

<sup>42</sup> Tali requisiti vengono stabiliti al 2° comma dell'art. 5. Ad esempio per poter svolgere un'attività commerciale, il titolare dell'esercizio non deve essere stato dichiarato fallito; non deve aver riportato una condanna, con sentenza passata in giudicato, per delitto non colposo; non deve aver riportato una condanna a pena detentiva, accertata con sentenza passata in giudicato, per uno dei delitti di cui al titolo II e VIII del libro II del Codice penale, ovvero di ricettazione, riciclaggio, emissione di assegni a vuoto, insolenza fraudolenta, bancarotta fraudolenta, usura, sequestro

- In caso di apertura di un nuovo esercizio commerciale, oggi è sufficiente che il titolare ne dia comunicazione al sindaco dello stesso comune;
- Il monopolio delle edicole nella vendita dei giornali è stato soppresso;
- Il commercio ambulante su area pubblica, purché in forma itinerante, può essere esercitato in qualsiasi area;
- Il commercio all'ingrosso non è più subordinato all'iscrizione né in albi, né in registri;
- gli orari di apertura sono diventati più flessibili e possono essere determinati nei limiti dell'arco di 13 ore (9-22);
- infine è stato soppresso il fallimentare piano della rete distributiva che i comuni dovevano stilare secondo la 426/71.

Ciononostante, alcuni meccanismi di regolamentazione, seppur con logiche diverse rispetto alla 426/71, sono rimasti.

Infatti viene stabilito il blocco temporaneo delle autorizzazioni alle grandi superfici; la commercializzazione di prodotti alimentari richiede il possesso, da parte dell'esercente, di specifici requisiti professionali; gli esercizi commerciali di media e grande struttura sono soggetti ad autorizzazione e al possesso dei requisiti; come detto precedentemente, l'esercizio commerciale di tabacchi, benzina e prodotti farmaceutici rimane in un regime speciale; per i pubblici esercizi<sup>43</sup>, il REC rimane in vigore; la regione disciplina le modalità di svolgimento delle vendite straordinarie; si rafforza la tutela del consumatore nelle forme speciali di vendita; viene definita e sanzionata la vendita sottocosto; si inaspriscono le sanzioni pecuniarie e amministrative.

La Riforma del commercio, introdotta con il D.Lgs n. 114/98, ha rappresentato pertanto un interessante elemento di discontinuità rispetto ad una regolamentazione di settore tradizionale e sostanzialmente centralistica e vincolistica.

---

di persona a scopo di estorsione, rapina; e ancora non deve essere stato dichiarato delinquente abituale, professionale o per tendenza.

<sup>43</sup> Alberghi, pensioni, esercizi per la somministrazione al pubblico di alimenti e bevande, ect.

Tuttavia proprio il nuovo meccanismo di federalismo commerciale ha influenzato notevolmente la geografia della distribuzione all'interno del nostro paese.

La riforma, con l'ampia discrezionalità del sistema normativo a cascata introdotto, ha infatti condotto alla creazione di diverse politiche a livello locale, tali da far emergere un diverso grado regionale di liberismo.

In base ad uno studio svolto a seguito dell'esame delle varie normative regionali, prodotte in applicazione del decreto 114/98, si è condotta una *cluster analysis* che ha consentito di fornire una prima mappatura delle regioni italiane che ha considerato il grado di liberismo nei confronti dei potenziali entranti nel settore commerciale e nei confronti della gestione delle stesse imprese (fig. 26); e una seconda mappatura, in cui questa analisi è stata successivamente arricchita, considerando il livello di modernità del sistema distributivo (fig. 27) (Ferrucci L., Porcheddue D., 2002).

I principali risultati emersi sono stati che:

- la *varietà comportamentale normativa* delle Regioni non è stata così eccessiva rispetto a quanto ci si sarebbe aspettato;
- le leggi-quadro regionali hanno scelto tendenzialmente di offrire significativi gradi di libertà agli operatori economici già presenti, piuttosto che favorire l'accesso di nuovi operatori commerciali, i quali avrebbero potuto destabilizzare in misura maggiore gli equilibri competitivi storicamente consolidati;
- infine il livello di modernizzazione del commercio regionale già raggiunto ha influenzato, in buona misura, il comportamento di numerose Regioni, le quali hanno preferito assumere atteggiamenti relativamente protezionistici al fine di non alterare, in modo radicale, la struttura commerciale ereditata dal passato.

A posteriori, complessivamente molti dei propositi liberisti prospettati dalla riforma Bersani sono stati di fatto traditi dalle legislazioni regionali.

E' comunque indubbio che tali differenti regolamentazioni hanno costituito e costituiranno la base per una differenziazione evolutiva nelle traiettorie di modernizzazione regionale del commercio.

### **L'involuzione legislativa della regione Sicilia**

La Regione Sicilia, a seguito dell'introduzione del decreto Bersani, si è in un primo momento positivamente contraddistinta per un approccio di tipo qualitativo in tema di sviluppo della distribuzione moderna.

In particolare, la legge regionale n. 28/99 di recepimento del Decreto Bersani del '98 non aveva previsto vincoli alla realizzazione di grandi strutture di vendita.

Le autorizzazioni venivano rilasciate in base alla valutazione dei singoli progetti.

Il proponente doveva presentare una dettagliata documentazione contenente i dati del progetto, il bacino di attrazione, la spesa attratta, il conto economico semplificato dell'iniziativa, le implicazioni urbanistiche generali, l'impatto sul traffico generato dalla clientela e dalle merci, quello sull'ambiente, quello settoriale ed occupazionale.

Tale scelta permetteva alla Regione di cogliere numerosi vantaggi, tra i quali:

- non dover costruire un complesso impianto programmatico per la definizione dei fabbisogni di servizio delle diverse aree, potendosi limitare a individuare le linee guida per la valutazione dei singoli progetti;
- abbandonare un approccio di pianificazione legato alla costruzione di aree territoriali omogenee, che potevano rendere difficile la valutazione di nuove iniziative commerciali a cavallo di bacini contigui;
- focalizzare l'attenzione sull'esame dei contenuti della proposta di intervento e sugli effetti urbanistici, ambientali, economici ed infrastrutturali generati all'interno del territorio nel quale si inseriva.

Tale orientamento, tuttavia, è stato successivamente abbandonato con il Decreto regionale n. 58 del 2002.

Tale decreto, pur richiedendo ancora gli studi di impatto, ha introdotto alcune restrizioni allo sviluppo della distribuzione moderna (Federdistribuzione, 2006).

In particolare, sono stati imposti vincoli differenti sia a livello di comparto (alimentare e non) che a livello territoriale (aree metropolitane e non).

Per quanto riguarda le aree metropolitane (Palermo, Catania, Messina), lo sviluppo delle grandi strutture alimentari è oggi basato sull'individuazione di contingenti calcolati in base alla dotazione commerciale.

Tale calcolo viene fatto considerando gli esercizi con superficie di vendita con più di 400 mq ogni 1.000 abitanti ed esistenti nel bacino di riferimento alla data di entrata in vigore della legge regionale n. 28/99.

Lo sviluppo delle grandi superfici non alimentari è basato, invece, sulla definizione di contingenti in base ai quali la superficie autorizzabile non può eccedere del 30% quella complessiva non alimentare già installata nel bacino di riferimento all'entrata in vigore della legge regionale n. 28/99.

Con il decreto regionale del 20 febbraio 2006, è stato concesso però un incremento sul contingente disponibile pari a un terzo della superficie precedentemente individuata in entrambi i comparti.

La situazione risulta ancora meno favorevole per lo sviluppo della distribuzione moderna nelle aree non metropolitane.

In questo caso, occorre innanzitutto sottolineare che, per il comparto alimentare, nel decreto del 20 febbraio 2006 non sono stati previsti incrementi dei contingenti fissati dal Decreto n. 58 del 2002.

In secondo luogo, per le strutture non alimentari, il rilascio dell'autorizzazione è consentito solo per l'apertura e l'ampliamento di grandi strutture di vendita che non eccedano una superficie pari a:

- 1.000 mq nei comuni con popolazione residente inferiore a 10.000 abitanti;
- 1.500 mq nei comuni con popolazione residente compresa tra 10.000 e 100.000 abitanti;
- 2.000 mq nei comuni con popolazione residente superiore a 100.000 abitanti.

In un'ottica centrata sui meccanismi di contingentamento, il cambiamento di approccio della Regione Sicilia alla programmazione commerciale potrebbe contribuire a determinare un sostanziale blocco per la distribuzione moderna.

Questa preoccupazione risulta ancor più accreditata se si tiene conto che la Regione Sicilia aveva già introdotto una riduzione delle soglie dimensionali indicate dal decreto Bersani per i diversi formati distributivi.

In particolare, le definizioni attualmente in vigore sono le seguenti:

- Le “medie strutture di vendita” sono gli esercizi aventi superficie da 100 a 600 mq nei comuni con popolazione residente fino a 100.000 abitanti; da 200 a 1.500 mq nei comuni con popolazione residente superiore a 100.000 abitanti;
- Le “grandi strutture di vendita” sono gli esercizi aventi superficie di vendita superiore alle soglie indicate per le medie strutture.

Occorre ancora sottolineare come sia per le grandi che per le medie strutture di vendita (che nei comuni più piccoli possono essere esercizi di poco superiori ai 100 mq) debba essere specificata la specializzazione merceologica.

Tutto ciò, nel caso in cui si tratti di un centro commerciale, comporta un pesante condizionamento nella definizione e nella manutenzione del merchandising plan e del tenant mix.

In ultimo, il decreto del febbraio 2006 ha prodotto un ulteriore appesantimento burocratico per le imprese, determinato dall'obbligo di:

- Indicare, nella domanda di apertura, trasferimento o ampliamento di grandi superfici di vendita, il programma dei lavori di realizzazione delle opere e di inizio attività;
- Comunicare l'inizio di attività<sup>44</sup> delle grandi strutture di vendita autorizzate almeno 30 giorni prima all'Assessorato della Cooperazione, del Commercio, dell'Artigianato e della Pesca<sup>45</sup>.

---

<sup>44</sup> Per inizio di attività si intende il funzionamento di almeno l'80% della superficie di vendita autorizzata, rimanendo la restante parte da attivare entro i 90 giorni successivi. Il mancato inizio, nei termini previsti, determina, qualora non soggetto a proroga, la decadenza automatica dell'autorizzazione censuosa.

<sup>45</sup> Nella comunicazione devono essere specificate la superficie di vendita che verrà attivata e quella che si intende attivare successivamente.

Dall'analisi della legislazione siciliana, si evidenzia pertanto la necessità di ritornare ad un approccio di programmazione commerciale di tipo qualitativo, eliminando gli eccessivi contingentamenti, per consentire uno sviluppo della distribuzione moderna che possa rispondere maggiormente alle esigenze dei consumatori e possa contribuire alla crescita economica della regione.

In quest'ottica, la revisione delle soglie dimensionali per le medie e grandi strutture di vendita, riallineadole in linea di principio a quanto indicato nel decreto Bersani, appare opportuna.

Un'adeguata classificazione delle soglie dimensionali per le diverse formule commerciali è indispensabile dal momento che, in un contesto di contingentamento, essa rischia di avere effetti particolarmente negativi.

In particolare, una inadeguata classificazione delle soglie dimensionali:

- Rischia di limitare fortemente le possibilità di adozione di automatismi per operatori di ampliamento delle strutture esistenti;
- Non trova giustificazioni di tipo economico-competitivo dal punto di vista delle formule commerciali;
- Penalizza sensibilmente l'autonomia dei comuni nella definizione della politica commerciale pubblica;
- Rischia di sottoporre gli operatori a iter burocratici particolarmente lunghi e onerosi.

L'auspicio è che il legislatore regionale comprenda i rischi della sua logica normativa nel medio-lungo termine in modo tale da apportare le necessarie modifiche che consentano di:

- Allungare sensibilmente i tempi di validità di una autorizzazione per una grande struttura di vendita deliberata in Conferenza di servizio e non attivata per almeno l'80% della superficie di vendita; in subordine, semplificare il rigido e complesso percorso amministrativo per la richiesta della proroga;
- Ed infine di alleggerire e ridurre in termini generali i molteplici vincoli e oneri di natura burocratica che caratterizzano i percorsi normativi e che rischiano

alternativamente di rallentare in modo significativo le nuove iniziative commerciali.

### Il pacchetto “*Bersani-bis*” del 2006

Nonostante la portata innovativa della riforma Bersani del '98, molti degli effetti liberalizzanti, da essa auspicati, non hanno avuto l'esito sperato a causa della poca sensibilità mostrata dalle regioni in tema di tutela della concorrenza.

L'esigenza di intervento nasce quindi dall'esperienza della riforma del settore del 1998, la cui forte spinta di liberalizzazione ha finito per essere decisamente “*depotenziata*” dalle Regioni.

Inoltre, a seguito della revisione del *Titolo V* della Costituzione, avvenuta nel 2001, che ha attribuito la competenza legislativa esclusiva alle Regioni in materia di commercio, le preoccupazioni di una possibile fase potenzialmente involutiva nella giusta direzione dell'ammodernamento e della liberalizzazione distributiva (così come è accaduto in un certo senso in Sicilia) appaiono giustificate.

Il legislatore, tramite la legge 248/2006<sup>46</sup>, ha cercato di stabilire una serie di principi generali da porre alla base dello svolgimento di qualsiasi attività di distribuzione commerciale.

Queste prime disposizioni cercano di porre rimedio all'inefficienza mostrata dalle Regioni, le quali si sono dimostrate molto esposte alle pressioni degli interessi in causa e inadatte a tutelare i valori della concorrenza.

In particolare i principi introdotti, volti ad attenuare altrettante potenziali barriere, sono:

- 1) L'eliminazione dei *requisiti professionali*, intesi a rendere più difficile l'accesso al mercato di nuove imprese;

---

<sup>46</sup> La legge 2006, n. 248 (legge di conversione del decreto-legge n. 223/2006) rappresenta un coraggioso tentativo legislativo contenente, non soltanto norme a tutela della concorrenza nella distribuzione commerciale, ma anche disposizioni urgenti per il rilancio economico e sociale, per il contenimento e la razionalizzazione della spesa pubblica, nonché interventi in materia di entrate e di contrasto all'evasione fiscale.

- 2) La soppressione delle *distanze minime* tra esercizi commerciali, le quali spesso sono state usate per creare aree di protezione per chi era già presente sul mercato;
- 3) La libertà di definire l'*assortimento*, per evitare un ritorno alle tabelle merceologiche;
- 4) L'eliminazione dei divieti e limitazioni di vario genere alle *attività promozionali* (fatti salvi quelli che riguardano le vendite sottocosto e i saldi);
- 5) Il divieto di fissare limitazioni alle *quote di mercato a livello sub regionale*.

Va notato, in particolare, come l'effetto combinato del divieto di stabilire distanze minime e limitazioni di quote di mercato per aree sub-regionali, rende di fatto impossibile stabilire contingenti per nuove aperture, pratica attualmente adottata da molte Regioni.

Se a ciò ci aggiunge la "*libertà di assortimento*", si toglie alle Regioni una parte molto rilevante degli strumenti che hanno usato per rallentare nuove aperture di grandi punti vendita.

Sulla base delle regole stabilite dal decreto, la valutazione di nuovi investimenti commerciali non potrà che essere fatta su considerazioni di carattere urbanistico.

In conclusione scompare definitivamente la programmazione in termini economico-commerciali, avviata con l'esperienza della legge 426/71.

L'apertura delle medie e grandi strutture di vendita potrà essere disciplinata soltanto tramite gli strumenti della pianificazione territoriale ed urbanistica, con gli indirizzi regionali, i piani di settore dei Piani Territoriali Provinciali e i piani urbanistici comunali.

In buona sostanza l'amministrazione statale rivendica con forza la propria competenza in materia di tutela della concorrenza e del consumatore e stabilisce *indirettamente* dei criteri per le Regioni, data la loro competenza esclusiva in materia di commercio<sup>47</sup>.

---

<sup>47</sup> La tutela della concorrenza è una competenza legislativa esclusiva dello stato (art. 117 2° comma lett. E) Cost.), detta anche trasversale poiché permette di "tagliare" altri ambiti, quali appunto il commercio.

Naturalmente è facile intuire che le nuove norme, alle quali gli enti locali dovranno adeguarsi entro il 1° gennaio 2007, porteranno alla creazione di un contenzioso in merito a possibili conflitti di competenza e a qualche ambiguità derivante dalla lettura del testo del decreto.

#### 4.2 L'attuale situazione della distribuzione italiana

In questi ultimi anni il sistema della distribuzione commerciale, sia per quanto riguarda la rete di imprese operante all'ingrosso, sia quella relativa al dettaglio in sede fissa, non è rimasto nel suo complesso statico, ma ha dovuto fare i conti con le sollecitazioni al cambiamento provenienti sia dal mutato contesto legislativo che dalle mutate esigenze della domanda di consumo.

L'esame dei dati dell'Osservatorio Nazionale del Commercio<sup>48</sup>, coordinato dal Ministero delle Attività Produttive, dà la possibilità di avere un quadro dell'evoluzione strutturale, facendo anche emergere i mutamenti intercorsi negli ultimi anni.

Se la presenza numericamente significativa di micro-imprese è una componente ormai storica del nostro sistema distributivo, poiché risponde all'esigenza di garantire capillarmente sul territorio la distribuzione dei prodotti, si è affermato con più evidenza negli ultimi anni il ruolo della media e grande impresa.

Essa, che ha un raggio d'azione regionale/nazionale, pur con un numero minore di esercizi, realizza un fatturato significativo (tab. 15).

Nello specifico, analizzando il comparto per fasce dimensionali, le strutture con meno di 10 addetti, realizzando oltre la metà del fatturato complessivo, rappresentano il

---

<sup>48</sup> <http://www.attivitaproduttive.gov.it/osservatori/commercio/index.htm>.

98,2% del totale, all'interno dei quale si concentra circa il 70% degli addetti ed il 38% dei dipendenti<sup>49</sup>.

Le imprese della classe 10-19 addetti rappresentanol'1,2% del totale e occupano il 6,4% degli addetti con una quota di fatturato che negli ultimi anni si è ridotta.

All'opposto le imprese di maggiori dimensioni (20 addetti ed oltre) hanno registrato un consistente sviluppo e, pur rappresentando appena lo 0,5% delle imprese del comparto, assorbono il 50% dell'occupazione dipendente e contribuiscono per circa il 40% alla realizzazione del fatturato totale.

### Commercio all'ingrosso

Il settore dell'*intermediazione grossista*, pilastro fondamentale nella nostra economia per la sua funzione di collegamento tra industria, piccole e medie imprese e vendita al dettaglio, è stato in questi anni interessato da un processo di modernizzazione in cui si è assistito ad un sostanziale rafforzamento delle imprese dal punto di vista innovativo.

Per adeguarsi alle mutevoli necessità di approvvigionamento e di distribuzione dei prodotti, in linea con le esigenze dei propri clienti e fornitori, gradualmente si è assottigliato il mercato dei grossisti che svolgevano la funzione di semplice intermediazione di merci.

Si è ampliata pertanto la quota di mercato dei grossisti che si contraddistinguono per una intermediazione attiva, orientata al marketing, capace di fornire servizi non più limitati alla semplice cessione dei prodotti, ma anche assistenza tecnica alle imprese-clienti in grado di innalzarne il livello di funzionalità ed economicità.

Sull'evoluzione delle aziende hanno influito notevolmente anche gli effetti dovuti all'intensificarsi di rapporti sempre più diretti tra grande distribuzione e imprese produttrici tendenti a saltare l'intermediazione grossista.

---

<sup>49</sup> In questa classe il 74% dell'occupazione è costituito da lavoro indipendente e ciò spiega in termini dinamici perché negli ultimi anni tale segmento ha ridotto la sua consistenza e di conseguenza il suo peso nel comparto, confermando ancora una volta le difficoltà che attraversano le mirco-imprese gestite a livello familiare.

Come si desume dai dati forniti dall'Osservatorio Nazionale del Commercio, tutte le diverse componenti del settore (*ingrosso in senso stretto, intermediari e vendite di auto*) tra il 2002 e il 2005 hanno registrato un aumento delle imprese.

In particolare lo stock di imprese dell'ingrosso in senso stretto, che contava a fine 2005 circa 224 mila imprese, ha registrato rispetto al 2002 un aumento di oltre 12 mila unità che, se si esclude la Valle d'Aosta e il Friuli Venezia Giulia, ha interessato tutte le regioni, in particolar modo Campania, Lombardia, Lazio e Sicilia.

La componente degli intermediari, che conta quasi 256 mila imprese, ha rilevato un aumento di circa 6 mila unità rispetto al 2002, mentre nel settore auto composto da quasi 154 mila imprese, l'aumento è stato di 1.725 unità.

Uno sguardo di insieme mette in risalto un sistema di imprese all'ingrosso con alcune precise caratteristiche territoriali.

Innanzitutto una presenza di imprese nelle aree del Nord dove si concentrano gli insediamenti maggiormente produttivi (Lombardia, Piemonte, Veneto) a cui va aggiunta l'Emilia Romagna dove operano numerose imprese del settore agro-alimentare.

Nelle regioni del Centro si distingue il Lazio che ha la funzione di polo di riferimento per il sistema di distribuzione locale ma anche di quello delle regioni limitrofe.

Per quanto riguarda il Sud, la Campania e, in misura minore la Puglia, svolgono la principale funzione di raccordo per tutta l'area in particolare per la filiera agricola ad esclusione della Sicilia dove un numero significativo di imprese del settore sembra costituire un sistema autonomo di attività grossiste.

### **Commercio al dettaglio in sede fissa**

Alla fine del 2005 la rete di vendita del commercio al dettaglio in sede fissa era costituita da oltre 761 mila esercizi, compresi i distributori di carburante, le farmacie, le rivendite di tabacco ed altri generi di monopolio; rispetto al 2002 quando il numero

degli esercizi era pari a quasi 736 mila unità vi è stato un incremento di circa 26 mila punti vendita (+35%).

Tra il 2002 e il 2005 è stato proprio il dettaglio alimentare a registrare nel complesso la variazione negativa più consistente pari a -6.688 unità, dovuta in particolare al calo degli esercizi specializzati alimentari, ovvero i piccoli punti vendita a conduzione familiare, con un raggio d'azione a livello di vicinato.

Più precisamente, i valori negativi più elevati hanno interessato la voce “*altri esercizi specializzati al dettaglio alimentare*”, “*carne e prodotti a base di carne*” e “*frutta e verdura*”.

In crescita gli esercizi non specializzati a prevalenza alimentare, comparto costituito da diverse tipologie di vendita di media e grande distribuzione (discount, superettes, supermercati, iper), e gli esercizi che vendono pesci e crostacei.

Nel comparto non alimentare, l'insieme degli esercizi risulta aumentato di oltre 32 mila unità e tale incremento ha interessato tutti i settori merceologici, in particolare i negozi che vendono prodotti tessili e biancheria, i negozi di casalinghi e gli esercizi non specializzati a prevalenza non alimentare, categoria che comprende grandi magazzini e magazzini popolari, grandi superfici specializzate di prodotti non food.

Evoluzione altalenante per il settore dell'abbigliamento che da solo rappresenta il 16% del totale degli esercizi al dettaglio.

Crisi evidente per i negozi di elettrodomestici il cui stock di punti vendita si è ridotto di 5.274 unità.

Per effetto di questi andamenti l'incidenza degli esercizi alimentari sul totale è scesa al 25,2%, rispetto al 27% del 2002; conseguentemente il peso di tutto il comparto non alimentare è salito dal 73% del 2002 al 74,8% del 2005 (tab. 17).

### **La grande distribuzione al dettaglio**

All'interno di un quadro normativo caratterizzato dai diversi indirizzi programmatici che le singole regioni hanno approvato per un controllo dello sviluppo delle medie e

grandi strutture di vendita, l'andamento degli insediamenti di media e grande distribuzione (superficie di vendita oltre 400 mq), così' come rilevati dall'Osservatorio Nazionale del Commercio, evidenzia dal 1999 al primo gennaio 2006 una continua crescita, in particolare per i supermercati (+31,82% rispetto al 1999), grandi magazzini (+17,07%) ed ipermercati (+36,72%).

La crescita numerica ha comportato conseguentemente la crescita della superficie complessiva di vendita con valori molto accentuati nel canale iper in cui si è passati da 1.749.262 mq. Rilevati a fine 1999 a 2.737.912 mq. A fine 2005 (circa il 53% in più rispetto al 1999).

In questo canale la crescita maggior ha riguardato il Sud e le Isole (in particolar modo la Sicilia) che hanno più che raddoppiato la superficie dedicata a tali formati (+110,28%!!!).

Nel canale supermercati la superficie totale di vendita è passata da 5.329.557 a 7.070.200 mq (+32,66%).

Un incremento più modesto della superficie, pari al 2,04%, si è riscontrato nel settore dei grandi magazzini, dato di sintesi di una significativa crescita della superficie nelle regioni centro-meridionali e di un ridimensionamento nelle aree del Nord.

Da un punto di vista territoriale, nel periodo considerato, lo sviluppo delle medie e grandi strutture di vendita ha interessato tutte le regioni, ma in modo particolare le regioni del Mezzogiorno, le quali rappresentano ancora oggi aree non totalmente sature dalla presenza di queste tipologie di vendita su cui si stanno indirizzando gli investimenti di molte importanti insegne.

Si tenga conto, infatti, che la superficie di vendita dei supermercati nel Mezzogiorno rappresenta attualmente il 24% del totale nazionale, un valore molto distante da quello del Nord pari al 56%; il divario è ancora più accentuato per quanto riguarda la superficie degli iper di cui poco più del 20% è ubicato nelle regioni meridionali rispetto al 64% ubicato al Nord.

Il 75,59% dei supermercati ha una dimensione che varia tra 400 e 1.000 mq di superficie, ma nel Sud il peso di questa tipologia è del 83,5%; solo il 4,55%, ubicato

prevalentemente al Nord, ha una superficie che supera i 2.000 mq; tra i grandi magazzini si registra una prevalenza delle classi dimensionali più elevate, in particolare quasi il 36% rientra nella classe tra gli 1.000 e 2.000 mq e il 19,27% rientra in quella oltre i 2.000 mq.

Rispetto alla popolazione, attualmente esistono in termini di superficie di vendita complessiva della grande distribuzione più di 20.00 mq. Ogni 100 mila abitanti a livello nazionale, con una differenziazione tra le diverse aree del Paese.

Ad un Nord-Est con il più alto valore di dotazione di strutture di grande distribuzione (più di 260 mq ogni 1.000 abitanti) si contrappongono le regioni del Sud dove la densità si avvicina ai 140 mq. Ogni 1.000 abitanti, valore comunque in moderata crescita rispetto agli anni precedenti grazie soprattutto allo sviluppo di nuovi iper.

In particolare con specifico riferimento alla densità combinata dei formati super e iper a livello provinciale, Gorizia, Sondrio e Lodi presentano i valori più elevati, rispettivamente con 293 mq., 282 mq e 271 mq ogni 1.000 abitanti; mentre quelle con minore densità sono Napoli (70 mq), Foggia (79 mq) e Caserta (82 mq).

Tra i diversi format presenti nel comparto della grande distribuzione le grandi superfici specializzate rappresentano una tipologia molto diffusa che ha registrato uno sviluppo intenso in questi ultimi anni.

Questi punti vendita sono strutture operanti nel settore non food, con una superficie superiore a 1.500 mq e trattano in maniera esclusiva o prevalente una specifica gamma di prodotti.

Le unità operanti in Italia a fine 2005 erano 1.190 (909 unità nel 2002) con una superficie complessiva di 3.361.161 mq (2.561.262 mq nel 2002), dislocate per il 39,79% nel Nord Ovest, per il 29,66% nel Nord Est, per il 15,71% nel Centro e per il 14,87% nel Sud-Isole.

La specializzazione merceologica prevalente è costituita da mobili/arredamento/tessile casa (382 punti vendita), tessibile/abbigliamento/pellicceria (267 punti vendita) ed elettrodomestici con elettronica-informatica (173 punti vendita).

### **Centri commerciali e Factory Outlet Center.**

Da un punto di vista prettamente di geografia urbana ed organizzazione territoriale, come si è avuto modo di evidenziare nel precedente capitolo, i formati distributivi capaci di apportare gli effetti economici e sociali maggiori sul contesto territoriale di insediamento sono i Centri Commerciali (al dettaglio) e i Factory Outlet Center.

I Centri Commerciali non sono omogeneamente distribuiti sul territorio nazionale, poiché la loro presenza varia in maniera consistente tra le varie province italiane (fig. 28).

Le “*prime della classe*” in questo senso sono le province di Milano (44 CC), di Torino (29 CC) e quella bolognese (27 CC).

Agli ultimi posti, prive di CC al dettaglio (con superficie superiore ai 2.500 mq), alcune tra le province meridionali, quali ad esempio Rieti, Benevento, Potenza, Matera, Crotone ed Enna.

L'Osservatorio Nazionale del Commercio mette in luce, alla data del 1° gennaio 2005, la consistenza numerica dei Centri Commerciali.

I dati mostrano dal 1999 una continua crescita a livello nazionale, sia per quanto riguarda il loro numero (+43,55% rispetto al 1999), la superficie dei lotti ad essi dedicati (+48,37%) e la G.L.A. complessiva (+48,78%).

Le aree territoriali che maggiormente hanno contribuito a questi incrementi, così come per gli altri formati distributivi, sono state le regioni centrali e in particolare quelle meridionali.

Per quanto riguarda invece i Factory Outlet Center in Italia, dopo l'apertura nel 2000 del Serravalle Outlet di Serravalle Scrivia in provincia di Alessandria, attualmente si

contano 18 Factory Outlet di un certo rilievo, di cui 7 aperti tra il 2004 e il 2006, dislocati prevalentemente nelle regioni del Nord e del Centro; nelle regioni del Sud la presenza di queste strutture è esigua essendoci soltanto un Outlet a Molfetta (Bari), a cui seguirà un altro insediamento a Napoli e probabilmente un altro a Melilli nel 2008, nella provincia di Siracusa.

L'evoluzione italiana per questo canale di vendita si allinea con quanto è avvenuto in Europa, dove nell'ultimo decennio la dotazione di Outlet ha conosciuto una formidabile crescita raddoppiandosi.

Nel complesso i paesi dell'Europa occidentale nel 2005 la presenza di 134 outlet che si sviluppano per circa 1,8 milioni di mq. E le sole Gran Bretagna, Francia e Italia concentrano circa il 60% del parco commerciale totale (ConfCommercio, Centro Studi, 2006).

## 5.La valorizzazione commerciale dei centri storici

---

### 5.1 Il commercio e il centro storico

Il commercio svolge una funzione importantissima in ambito urbano condizionando sia le funzioni della città che i comportamenti dei singoli e della collettività nel suo complesso. Possiede una notevole forza equilibratrice di tutta la vita sociale del territorio urbano e dei centri minori: la viabilità, i trasporti, gli orari e i servizi sono condizionati e interdipendenti dalle realtà commerciali. Il commercio favorisce l'aggregazione sociale, le attività di incontro e di svago, vivacizza e qualifica i centri urbani (Valente M., 2004, p. 891).

Nei precedenti capitoli si è avuto modo di evidenziare come storicamente le attività commerciali hanno privilegiato i centri urbani considerati dei potenti magneti, forti generatori di traffico perché localizzati all'interno della città compatta e pertanto facilmente accessibili alla stragrande maggioranza della popolazione. I cambiamenti sociali, economici e culturali verificatisi negli ultimi decenni, hanno determinato una profonda riorganizzazione dell'offerta distributiva nell'ambito del territorio poiché hanno avuto delle forti ripercussioni sugli stili di vita dei consumatori e conseguentemente sulla domanda di servizi commerciali (Vona R., 1996, p. 70).

Il riassetto del sistema distributivo ha portato allo sviluppo delle grandi polarità commerciali extraurbane: ipermercati, centri commerciali, *factory outlet center*; queste nuove figure insediative emergenti della città diffusa e policentrica hanno comportato un forte impatto negativo sul commercio urbano, impoverendo il centro storico di una delle funzioni che contribuiscono alla sua vitalità.

A tutto ciò si aggiungono gli effetti dell'applicazione della legge 426 che attuando una sorta di protezionismo nei confronti del piccolo commercio ha rallentato sostanzialmente il processo di modernizzazione del sistema distributivo, limitando la

nascita delle formule del dettaglio moderno; tuttavia, questa circostanza anziché favorire il commercio tradizionale ha avuto un effetto deleterio su di esso poiché non ha permesso la concorrenza tra gli operatori e i conseguenti effetti positivi che essa comporta (Varaldo E., 1998, p. 985).

Nell'ambito della riorganizzazione del sistema distributivo si è venuto a delineare un dualismo tra commercio urbano ed extraurbano: il commercio delle località centrali, appiattito nell'offerta merceologica sostanzialmente omogenea che non gioca sulla complementarietà soffre la concorrenza delle strutture della moderna distribuzione, localizzate in periferia. Queste ultime hanno conquistato rapidamente quote di mercato focalizzando le politiche di sviluppo non solo sulla leva prezzo ma principalmente sulla copertura di quei “vuoti d'offerta di servizi commerciali” che si sono venuti a creare in seguito delle mutate esigenze del consumatore moderno, motorizzato, giovane, con poco tempo a disposizione (Como G., 1996, pp. 57-58).

Tuttavia, lo scontro tra sistemi di offerta urbani ed extraurbani, principalmente centri commerciali, non si svolge alla pari in quanto questi ultimi operano come unità integrale in grado di controllare tutti gli elementi di contesto da cui dipende l'attrattività del centro e dei negozi in esso localizzati: merchandising mix, variabili ambientali, promozione unitaria (Zanderighi, 2001, p. 27).

Rivitalizzare il commercio urbano vuol dire cercare di trasferire in questo ambito gli elementi che hanno condotto al successo dei centri pianificati al fine di istituire pari capacità competitiva alle due alternative d'acquisto (Pellegrini, 2004, p. VIII).

La rete commerciale dei sistemi urbani riveste un ruolo fondamentale in quanto contribuisce alla sicurezza dell'ambiente urbano e svolge una funzione sociale nei confronti degli strati più deboli (principalmente gli anziani) della popolazione che hanno difficoltà a raggiungere i nuovi luoghi del consumo situati nelle zone extraurbane accessibili in via primaria con il mezzo di trasporto privato (Bobbio Gastaldi F., 2004, p. 6).

Il decreto Bersani (D.Lgs 114/1998) e le conseguenti leggi emanate dalle Regioni ai fini dell'attuazione della disciplina del commercio hanno determinato due

conseguenze fondamentali: da un lato l'apertura verso i nuovi formati distributivi e le nuove localizzazioni commerciali, dall'altro la rinnovata attenzione verso il commercio al dettaglio tradizionale ed in particolare nei confronti del commercio urbano che contribuisce alla caratterizzazione dei nostri centri storici migliorandone la qualità. Infatti, la depolarizzazione attuata dalla grande distribuzione ha contribuito alla perdita di attrattività dei centri storici non solo in termini residenziali ma anche in termini di perdita delle funzioni commerciali con i conseguenti fenomeni collaterali: perdita di identità e di immagine, problemi di sicurezza, cali nelle rendite immobiliari, degrado dell'ambiente urbano (Salvadore C., 2004, pp. 876-878).

## 5.2 Le modalità di creazione del valore e soluzioni organizzative per il centro Urbano

Per un'impresa commerciale localizzarsi all'interno di un'aggregazione spaziale spontanea di punti vendita (come ad esempio lo è il centro storico) significa operare in un contesto territoriale che presenta alcune specificità rispetto ai centri commerciali integrati. Innanzitutto si tratta di uno spazio ad accesso pubblico in cui sono presenti una pluralità di *stakeholders* aventi obiettivi diversi; la proprietà immobiliare è estremamente polverizzata e può appartenere sia a soggetti pubblici che privati; il centro urbano presenta dei vincoli di natura architettonica, urbanistica e di spazio sia in termini quantitativi che qualitativi; i servizi comuni (come ad esempio pulizia, sicurezza, trasporto pubblico, arredo urbano) sono forniti da soggetti pubblici diversi che non sempre sono coordinati tra di loro; tra le funzioni che svolge il centro urbano quella commerciale è importante ma non l'unica, infatti in esso sono presenti tra le tante, anche le funzioni amministrative, residenziale, culturale (Zanderighi L., 2004, pp. 25-26).

Premettendo che il vantaggio competitivo delle aggregazioni spaziali di offerta pianificate rispetto a quelle spontanee deriva dal concatenarsi e dall'interagire di un

insieme di fattori, uno degli elementi fondamentali per spiegare il gap esistente tra le due tipologie di sistemi d'offerta è riconducibile alla presenza di un *surplus organizzativo* che permette agli operatori di un centro commerciale pianificato di ottenere dei vantaggi della gestione in comune di specifici aspetti dell'attività commerciale rispetto alla gestione individuale. Tale surplus organizzativo deriva dalla maggiore efficienza raggiungibile dalla gestione centralizzata di determinate funzioni d'impresa e dalla possibilità di ricercare “*soluzioni coordinate volte a realizzare progetti che attivano potenzialità latenti dei soggetti implicati*” (Zaninotto E., 1990,p. 60).

Grazie alla centralizzazione di determinate attività, i centri commerciali riescono a definire un mix d'offerta di beni e servizi coerente con il bacino d'utenza di riferimento e in grado di massimizzare la capacità di attrazione, ad esprimere e a comunicare posizionamenti chiari, a gestire in modo efficiente e coordinato i servizi comuni e a promuovere le attività commerciali presenti nel centro. Se il commercio urbano vuole competere con gli *shopping center*, soprattutto quelli di moderna concezione, recuperare il gap competitivo esistente con le grandi polarità extraurbane e ritornare a competere con esse alla pari, l'ispirazione a tale modello di gestione centralizzata risulta indispensabile. Risulta evidente pertanto come una iniziativa di gestione coordinata da un'unica regia (la cd. “*mano visibile*<sup>50</sup>”) possa generare valore per le imprese che operano all'interno di una determinata area urbana. A partire da questa funzione di regia si possono individuare *tre funzioni caratterizzanti*<sup>51</sup> e altrettanti modelli di formazione del valore che si differenziano tra loro per il diverso ruolo delle iniziative di gestione coordinata nella definizione e nella gestione del *tenant mix* dell'area e dei servizi di supporto.

## **Modello basato sulla promozione e il marketing**

---

<sup>50</sup> Zanderighi L., 2004, p. 17.

<sup>51</sup> Cfr. Pilotti L., Zanderighi I., 2004, pp. 78-81; Zanderighi I., 2004 (a), pp. 26-35; Zanderighi I., 2004, (b), pp. 900-902.

In questo modello il *tenant mix* è il risultato delle scelte, sia commerciali che localizzative, compiute in piena autonomia decisionale dalle singole imprese operanti nell'area considerata e la funzione caratterizzante è rappresentata dalla promozione del mix di offerta e di servizi presenti nel territorio. Attraverso la gestione comune delle iniziative di promozione e di animazione si generano quelle economie di scale necessarie ad attivare le politiche di comunicazione in grado di amplificare la capacità di attrazione dell'area e aumentare i flussi di consumatori/visitatori.

### **Modello basato sulla fornitura di servizi comuni di supporto**

In questo caso la *funzione caratterizzante* dell'iniziativa di gestione coordinata è rappresentata dalla possibilità di una migliore fornitura di servizi comuni – accessibilità, pulizia, arredo urbano – per coloro i quali sono localizzati nell'area e questa circostanza ha effetti positivi sull'immagine dell'area così come la percepiscono i consumatori. Anche in questo modello il *tenant mix* è il risultato delle scelte autonome delle singole imprese localizzate nell'area.

### **Modello basato sul knowledge marketing**

Il modello basato sul *knowledge marketing* pone il risalto la relazione dinamica tra l'iniziativa di gestione coordinata e la singola impresa operante sul territorio capace di riflettersi in una differenziazione del livello di servizi offerti dal complesso delle imprese che operano nel contesto di riferimento. L'interazione dinamica tra i diversi attori e soggetti permette una *governance* della relazione tra identità offerta, domandata e potenziale attraverso la condivisione di risorse di conoscenza di marketing e lo scambio di informazioni.

In questo caso la *funzione caratterizzante* dell'iniziativa di gestione coordinata è rappresentata dalla sua capacità di determinare il posizionamento competitivo dell'area fornendo alle imprese ivi localizzate un prodotto differenziato rispetto al contesto di riferimento. L'unica regia che coordina le varie attività in questo caso è in grado di controllare il contesto in cui operano le imprese al fine di differenziare

l'offerta di servizi prodotti dalle imprese e rendere unica l'esperienza d'acquisto per il fruitore dell'area; il *tenant mix* sarà determinato dalle valutazioni della regia che coordina le attività e risulterà articolato in funzione delle caratteristiche dell'area.

Le modalità organizzative con le quali i diversi attori possono accedere al valore creato attraverso l'iniziativa di gestione coordinata, distribuirlo e riprodurlo nello stesso contesto o in contesti differenti devono essere esaminate tenendo in considerazione due aspetti: il rapporto di subordinazione che si stabilisce tra il processo decisionale dell'iniziativa e i suoi promotori e il livello di coordinamento esistente tra la regia e le imprese dell'area correlato al complesso di legami che regolano tale relazione.

Sulla base di queste considerazioni è possibile identificare tre diversi modelli organizzativi:

1. *Modello di gestione commerciale centralizzato*: si tratta di un modello che poggia sulla presenza di una posizione di dominanza nella relazione con gli altri che permette di stabilire la natura dei legami con le imprese operanti nell'area. Tale posizione può derivare, innanzitutto, dall'esistenza di una concentrazione nella proprietà immobiliare che consente di definire la composizione del *tenant mix* dell'area e di gestire su base contrattuale l'articolazione complessiva dei servizi offerti dalle imprese – in termini merceologici e di format distributivo – negoziando con gli altri soggetti interessati la fornitura dei servizi collettivi di supporto. In secondo la presenza di un *dominus* nella relazione può avere origine da una concentrazione del portafoglio di attività presenti in un'area su alcune specifiche e originali combinazioni funzionali (ad es. commerciali, con la presenza di grandi superfici di vendita e/o di concentrazioni di attività commerciali caratterizzanti, oppure ricreative-culturali). In questo caso il fattore chiave che gerarchizza il rapporto con le imprese dell'area e che condiziona la composizione e la gestione dell'offerta definendo il ruolo da assegnare all'iniziativa di gestione è la presenza di “*giacimenti territoriali*” caratteristici e identificanti. Si tratta di

un modello che tenta di riprodurre in un contesto ambientale differente il sistema di gestione centralizzato caratteristico del centro commerciale.

2. *Modello a rete su base associativa*: in questo caso la relazione tra l'iniziativa di gestione coordinata e gli attori che operano nell'area si organizza a partire dalla capacità dei soggetti coinvolti di attivare progetti e promuovere una strategia comune per l'area urbana. La natura della relazione è su base volontaria e si fonda su un patto associativo finalizzato allo svolgimento in comune di alcune attività senza nessun tipo di formalizzazione. La definizione delle attività da svolgere all'interno dell'iniziativa, infatti, derivano da un processo di negoziazione continuo, che definisce i confini della delega e dalla capacità dei singoli di creare consenso sul maggior numero di imprese che operano nell'area. Pertanto lo sviluppo delle attività comuni sono affidate alla percezione di un vantaggio collettivo che può essere raggiunto attraverso un comportamento *group-oriented* assunto dai singoli soggetti partecipanti all'iniziativa. Il punto di debolezza di tale modello organizzativo risiede nei comportamenti opportunistici (*free-ridership*) che possono assumere i soggetti, poiché l'attività svolta è la risultante dei contributi del complesso di imprese partecipanti all'iniziativa e l'apporto di ciascuno non è quantificabile, pertanto nessuna di esse ha interesse a sostenere i costi.
3. *Modello a rete su base contrattuale*: in questo caso le imprese concordano gli obiettivi da raggiungere sulla base di un preciso mandato e creano un vincolo contrattuale attraverso la creazione di un organismo di gestione al quale viene delegato di fatto lo svolgimento delle attività stabilite nel mandato. La società di gestione finanzia l'attività svolta attraverso il contributo degli operatori che partecipano all'attività il quale può essere volontario o obbligatorio; in quest'ultimo caso l'ammontare è stabilito dall'accordo tra la maggioranza qualificata dei soci e l'amministrazione comunale e trova il suo fondamento dall'esercizio un'attività economica e/o dalla proprietà di un immobile nell'area dove si svolge l'iniziativa.

### 5.3 Le esperienze di valorizzazione del centro storico nei diversi paesi: elementi comuni

Negli ultimi anni in tutti i paesi economicamente avanzati nei quali la grande distribuzione ha raggiunto i livelli di saturazione del mercato si è focalizzata l'attenzione sul commercio urbano, veicolo dello sviluppo economico e della vivibilità delle moderne città e sulle politiche di riqualificazione del territorio volte a rafforzare l'attrazione delle aree urbane (Aceto B., 2004, p. 800).

Nelle economie moderne, la competizione nel settore commerciale non si svolge più tra i singoli esercizi commerciali, ma tra “*luoghi del commercio*”, addensamenti spaziali di offerta commerciale capaci di generare flussi centripeti di consumatori/fruitori, a vantaggio di tutti gli operatori dell'area, in misura direttamente proporzionale alla composizione e al mix di beni e servizi messi a disposizione per l'utenza di quel determinato luogo. Pertanto, l'addensamento commerciale sarà tanto più attrattivo quanto più è in grado di rispondere alle esigenze del consumatore moderno. Le politiche per la valorizzazione di queste aggregazioni d'offerta commerciale possono essere messe a punto in maniera efficiente ed efficace se e solo se si interviene su di esse come se si trattasse di un sistema complesso, in modo tale che le azioni e i processi messi a punto coinvolgano il maggior numero possibile di componenti del sistema, secondo un approccio integrato (Casella A., 2004, p. 8).

A partire dagli anni '90 sia gli Stati Uniti che i paesi dell'Europa Occidentale, a causa dei fenomeni di depolarizzazione causati dall'insediamento delle formule di dettaglio moderno, hanno dovuto affrontare il fenomeno dell'abbandono del centro storico da parte del commercio, inteso anche come servizio, e i conseguenti effetti collaterali: perdita d'identità e di immagine, problemi di sicurezza, cali nelle rendite immobiliari, perdita della quantità urbana, problemi legati al traffico e al consumo di suolo. Tali paesi hanno reagito a queste problematiche con la predisposizione di

strategie e strumenti e con l'introduzione di misure legislative e lo sviluppo di politiche di intervento tese a favorire la trasformazione della rete commerciale urbana attraverso percorsi innovativi per la gestione coordinata del centro urbano (Salvatore C., 2004, p. 878).

Il centro urbano è una realtà complessa dove coesistono molteplici forze – culturali, sociali, politiche – che si devono porre l'obiettivo prioritario di rendere il centro città attraente per i suoi fruitori. Oggi, infatti, il centro storico è “*solo una*” delle possibili alternative offerte sul mercato del commercio, dell'intrattenimento e del lavoro a causa dello sviluppo delle polarità commerciali extraurbane. Il rilancio del centro città deve partire dalla valorizzazione della sua complessità basata sulle incredibili risorse che spaziano dai beni culturali e storico-architettonici alla poliedricità del tessuto sociale. Partendo da questo principio, i nuovi strumenti attivati di recente si focalizzano sulla gestione processo di rivitalizzazione, sostenuta da un programma integrato in una visione strategica di medio – lungo periodo che coinvolge gli attori della comunità locale. La gestione integrata del centro città intesa come strumento efficace di sviluppo dello spazio urbano è applicata da diversi anni in Usa e in Canada e recentemente il concetto è stato sviluppato anche in Belgio, Inghilterra e Svezia ([www.agecc.it](http://www.agecc.it)). Per esempio, negli Stati Uniti si è assistito all'implementazione dei “*Business Improvement district*” (BID) e alla creazione, da parte del *National Main Street Program*”.

Mentre in Europa, al fine di fornire una visione strategica alle diverse attività sviluppate per il centro storico, si sono attivate una serie di iniziative volte alla formazione di organismi di matrice pubblica o pubblico/privata con la funzione di coordinare le diverse attività di marketing urbano. La realtà più avanzata è senza dubbio quella inglese con l'istituzione, nel 1991, della più importante Associazione di Town Centre Management: l'*Association of Town Centre Management* (ATCM), un organismo che vanta tra gli associati municipi, enti locali, professionisti e operatori e che svolge un'azione di supporto e consulenza sull'argomento della rivitalizzazione urbana (Spigarelli M., 2004, pp. 758-759).

Le modalità con cui la gestione integrata per la valorizzazione del centro città è stata implementata nei diversi paesi sono diverse ma vi sono tre problematiche comuni a tutte le iniziative:

- *Modalità di coinvolgimento degli stakeholder*: il driver delle iniziative di valorizzazione è rappresentato dalle diverse attività economiche presenti nel centro storico; pertanto, oltre all'ente locale, che svolge la funzione di traino e di facilitazione, è necessario coinvolgere anche gli altri soggetti presenti nell'area.
- *Modalità di reperimento delle risorse*: nelle diverse fasi in cui si articola il progetto, dalla implementazione alla gestione nella fase di maturità, è necessario poter disporre di fondi per il finanziamento delle diverse iniziative di rivitalizzazione. Le diverse esperienze hanno dimostrato che i contributi volontari sono il più delle volte inefficaci, perché generatori di comportamenti opportunistici da parte dei diversi soggetti presenti nell'area. In alcuni ambiti, come quello nord americano, sono state adottate soluzioni che prevedono contributi obbligatori a carico della proprietà immobiliare e a tutti coloro i quali possono trarre benefici dall'iniziativa di TCM.
- *Organismi di gestione*: un'iniziativa di valorizzazione del centro urbano deve essere parte integrante di un programma integrato che affronti, relativamente all'area interessata, interventi a 360° comprendenti opere di urbanizzazione, arredo urbano, aree di parcheggio, piani di traffico. Pertanto essa non può limitarsi, come spesso accade, a singole operazioni di animazione o arredo urbano. Di conseguenza, deve essere attivato un progetto strategico in cui siano tenuti in considerazione gli interventi complessivi sull'area di riferimento ai fini di un suo rilancio. In questa accezione emerge la figura dell'organismo di gestione a cui fa capo il Town Centre Manager che deve svolgere un'attività continuativa di promozione e di raccordo con tutte le parti interessate (Pellegrini L., 2004, pp. IX-X).

## L'esperienza Usa: il “*Business Improvement District*” e il *Main Street Program*”.

A partire dagli anni ottanta nelle città degli Stati Uniti si sono avviate iniziative di riqualificazione commerciale delle aree centrali incentrate su forme di collaborazione tra settore pubblico e associazioni di privati. Tali iniziative, che si differenziano in base alle dimensioni delle città, hanno come obiettivo di fondo quello disinnescare processi autonomi di valorizzazione e riscoprire il senso dei luoghi coinvolgendo le comunità locali e sottolineando il senso di appartenenza degli individui.

Quelle città con oltre 15.000 abitanti, all'interno di una strategia pubblica di rivitalizzazione delle aree centrali, è stato sperimentato il *Business Improvement District* (BID), una forma di autogestione dei distretti commerciali attraverso la ..... i privati contribuiscono economicamente all'implementazione di servizi supplementari a quelli locali esistenti, giudicati insufficienti a sostenere il processo di qualificazione urbana. L'attivazione del BID parte da coloro che fanno parte del distretto commerciale – i quali hanno interesse a sviluppare tale forma di autoregolamentazione al fine di favorire lo sviluppo locale – mentre la formazione ufficiale avviene, sulla base della legge emanata dai singoli Stati, con atto deliberativo dell'amministrazione comunale (Girardi U., 2004, p. 782).

I servizi vengono finanziati attraverso un aumento delle tasse locali che devono produrre, pertanto, un ritorno in termini funzionali affinché i contribuenti siano disposti a finanziarli e variano in base alle necessità del distretto; in genere i servizi più diffusi sono quelle legati alla sicurezza urbana, manutenzione, servizi sociali, interventi strutturali, sviluppo economico marketing, sostegno politiche pubbliche, parcheggi e trasporti, spazi pubblici.

Affinché venga attivato un progetto di BID è necessaria la dimostrazione dell'effettivo sostegno del processo da parte dei privati avallata dalla presentazione di una “*dichiarazione di intenti*” all'amministrazione comunale; il passo successivo, rilevata l'effettiva necessità e volontà dei soggetti di sostegno al programma, è la

promozione del BID da parte dell'amministrazione comunale attraverso incontri pubblici che si concludono con la delibera di creazione. Il piano di investimento predisposto dai promotori individua quali sono gli interventi che avranno un impatto positivo sul commercio e questi vengono tradotti in un piano commerciale per l'implementazione di tali programmi e servizi. Nel piano vengono identificati le modalità di raccolta e d'impiego del denaro necessario, quelle di gestione del progetto e le procedure di implementazione. I BID, dagli anni '80 ad oggi si sono dimostrati fondamentali per la rivitalizzazione delle downtown statunitensi trasformandole in luoghi di interesse e andando a colmare le carenze dei servizi municipali. Tuttavia, la gestione privata di un'area pubblica ha causato, in alcuni casi, una certa uniformità delle aree interessate, come in uno shopping mall suburbano facendo perdere al centro cittadino i suoi elementi caratterizzanti; inoltre, soprattutto per i quartieri più poveri, la implementazione dei BID ha provocato un'inerzia delle amministrazioni locali nelle forniture di servizi che dovrebbero essere garantiti da organismi pubblici (Codato G., Franco E., 2004, pp. 34-37).

Tra i numerosi BID implementati negli USA, il "*center city District*" di Philadelphia comprende quasi tutto il centro cittadino: si tratta di un BID quinquennale, realizzato nel 1990, riautorizzato negli anni e, recentemente (nel 2005) prolungato fino al 2025; coinvolge 2100 proprietari immobiliari ed è finanziato attraverso un'imposta aggiuntiva del 7% sugli immobili. Il BID sovrintende alla pulizia, alla sicurezza e all'abbellimento di 120 isolati, attraverso una propria squadra che collabora con la polizia municipale per contrastare la microcriminalità ([www.centercityphila.org](http://www.centercityphila.org)).

Nei centri urbani minori degli Stati Uniti, a partire dal 1977 è stato avviato il *National Main Street Program*, un progetto di collaborazione tra i principali *stakeholders* delle comunità - autorità locali, associazioni di commercianti, residenti, imprenditori, associazione di *main street* locale - al fine del riuso e della riqualificazione delle aree centrali che tutelino gli edifici e i luoghi a valenza storico-architettonica. Gli *stakeholders* locali affidano ad una coalizione, a cui fa capo un manager scelto dalla comunità, la realizzazione di un programma di interventi. Le comunità locali sono

costantemente assistite dalle agenzie statali che, non si limitano a fornire consulenza ma partecipano al processo di rivitalizzazione urbana fornendo supporti informativi, divulgativi e di formazione al fine di diffondere nella comunità la cultura della qualità architettonica nella qualificazione di un'area urbana (Girardi U., 2004, p. 783).

L'istanza di partecipazione al programma è presentata dalle comunità; se esse entrano a far parte del programma di *Main Street* devono presentare trimestralmente una relazione nella quale risultano le nuove attività commerciali aperte e le conseguente occupazione creata.

Affinché un programma di MSP si riveli efficace è necessario che le seguenti aree di azione siano realizzate contemporaneamente:

- *Design*. Il programma mira a riqualificare le aree degradate, rispettando la specificità di ogni centro urbano, attraverso la qualificazione di edifici non solo commerciali, degli spazi pubblici, delle facciate dei negozi.
- *Organizzazione*. Si è detto che la realizzazione del Main Street Program è affidata ad una coalizione che deve essere omnicomprensiva, cioè a dire deve includere tutti coloro i quali sono interessati, in modo tale da non avere più associazioni che operano in parallelo per obiettivi simili. La coalizione dirige gli interventi e promuove la creazione di nuove collaborazioni, la raccolta di fondi.
- *Promozione*. Al fine di attrarre nuovi investitori e nuovi visitatori/clienti, e per aumentare il senso di appartenenza della comunità è necessario rilanciare l'immagine della città attraverso iniziative di promozione del commercio (mercatini, fiere) e la definizione di una *marketing identity* locale che esprima un'immagine di qualità e le caratteristiche del luogo rappresentato.
- *Ristrutturazione economica*. Il MSP prevede un rafforzamento graduale dell'offerta commerciale e la sua diversificazione in un *mixité* di attività equilibrato, in modo da consolidare e mantenere la capacità competitiva dell'area; l'ampliamento delle aree commerciali esistenti anche tramite la

conversione di aree dismesse in aree commerciali per attrarre nuovi investimenti e accrescere il valore delle proprietà immobiliari della downtown.

Le aree di intervento del MSP si traducono in altrettante iniziative: pedonalizzazione delle vie commerciali; realizzazione di shopping center nel centro città; realizzazione di centri servizi e a uso misto; riconversione di edifici storici in punti vendita specializzati.

Tra i casi di MSP di successo da menzionare quello di Burlington in Iowa; in questa cittadina degli Usa con una popolazione di 26.839 e un distretto commerciale di 50 isolati, seguendo il MSP la comunità locale ha sviluppato una collaborazione pubblico-privata attraverso il coinvolgimento di centinaia di volontari e il sostegno del commercio tradizionale attraverso investimenti a livello locale. Per esempio, sono stati recuperati due vecchi edifici dismessi da oltre vent'anni (nella figura 16) attraverso una loro rifunzionalizzazione a sostegno della valorizzazione dell'area dove sono ubicati (Codato G., Franco E., 2004).

Negli ultimi 18 anni sono stati investiti più di 28 milioni di dollari negli edifici dei distretti commerciali; dal 1986, il *main street* di Burlington ha permesso la rifunzionalizzazione di 376 edifici, l'insediamento di 189 nuove attività, 441 nuovi posti di lavoro e due nuovi progetti per stimolare la crescita commerciale della downtown.

Il progressivo successo del “*Main Street approach*™ e del *Main Street Program*” a livello locale li hanno elevati a strumenti di sviluppo economico tra i più importanti della nazione. Un organismo nazionale che raccoglie annualmente le statistiche sulle attività di MSP ha rilevato che dal 1980 al 2005 sono circa 1900 le comunità che hanno attivato programmi di qualificazione commerciale, per un investimento complessivo di 31,5 miliardi di dollari e la rivitalizzazione di 178.727 edifici ([www.mainstreet.org](http://www.mainstreet.org)).

La tabella 16 mostra le principali differenze tra i due interventi di gestione coordinata dei centri urbani nei distretti commerciali negli Stati Uniti.

## L'esperienza Inglese e il "Town Centre Management" come strumento di rigenerazione dei centri urbani

In Gran Bretagna, intorno alla fine degli anni '70, si assiste ad un progressivo trasferimento delle imprese di distribuzione dalle aree centrali urbane verso le aree extraurbane determinando uno spostamento dei flussi di consumatori verso questi nuovi luoghi del commercio con conseguenze negative dal punto di vista sociale ed economico sui centri urbani, un progressivo impoverimento dell'offerta commerciale cittadina e la perdita di attrattività delle località centrali accompagnata dal degrado fisico delle strutture immobiliari. Dalla reazione a questa situazione di progressivo degrado del centro urbano prendono avvio le iniziative volte alla sua valorizzazione attraverso l'implementazione di attività che cercano di trasferire l'approccio integrato di gestione dei centri commerciali sulle aggregazioni spontanee d'offerta.

Nel 1986 a Redbridge, nasce la prima iniziativa di *Town centre management* (TCM). In questa cittadina della contea metropolitana di Londra, nell'ambito di un generale processo di rivitalizzazione dell'area, viene nominato un responsabile aventi funzioni di coordinamento, sviluppo, promozione delle attività commerciali dell'area e di progettazione per una migliore fruizione, funzionale ed estetica, degli spazi pubblici. Il vero e proprio boom di iniziativa di TCM si ha nei successivi anni Novanta, grazie anche alle modifiche negli orientamenti urbanistici generali, volte a scongiurare il pericoloso "doughnut effect"<sup>52</sup> verificatosi negli Stati Uniti e che hanno condizionato profondamente i processi di riqualificazione urbana (Zanderighi L., 2004, a, pp 47-48).

Nate inizialmente dalla collaborazione tra le autorità locali e alcuni retailer chiave all'interno del centro cittadino, come *Marks & Spencer*, *Sainsbury's*, *Boots the Chemists* – che hanno avuto un ruolo fondamentale nel sostegno e lo sviluppo iniziale del TCM attraverso la partecipazione diretta all'implementazione di iniziative locali e

---

<sup>52</sup> Con tale espressione, letteralmente "effetto ciambella" si fa riferimento al fenomeno sviluppatosi negli Usa, di un sistema distributivo caratterizzato da numerosi centri commerciali extraurbani e un'offerta commerciale del centro storico povera e limitata ad una rete di piccoli negozi (Fenie, 1995, pp. 4-11).

il finanziamento e la promozione dell'attività svolta dall'associazione di TCM – attualmente il Regno Unito conta circa 500 città che hanno attivato iniziative di gestione integrata del centro urbano ([www.atcm.org](http://www.atcm.org)).

### Aspetti generali delle linee ministeriali PPG6 e PPG13

A partire dalla metà degli anni '90 in Gran Bretagna, al fine di limitare l'apertura delle grandi superfici commerciali extraurbane e contemporaneamente supportare il recupero e la valorizzazione dei centri urbani, vengono pubblicate due linee guida nazionali<sup>53</sup> in materia di commercio e di trasporti: il PPG6 (*Planning Policy Guidance Note 6 “Town Centers and Retail Development”*, del 1993, successivamente modificato nel 1996) e il PPG13 (*Planning Policy Guidance Note 13 “Transport”*) del 1994 e successive modifiche. Con riferimento al PPG13 tale documento ha posto l'enfasi su una strategia di gestione complessiva del traffico urbano integrato con le altre politiche di sviluppo della città in modo da garantire una buona accessibilità al centro urbano con i differenti mezzi di trasporto che vanno dal mezzo privato al trasporto pubblico; inoltre l'attenzione viene posta anche sul coordinamento del traffico di attraversamento e la creazione di nuove aree pedonali (Aceto B., 2004, p. 804).

Le PPG6 e le seguenti revisioni affrontano problematiche assai rilevanti in materia di commercio ed in particolare sono da segnalare i seguenti aspetti:

- Il governo degli insediamenti commerciali viene guidato dalla politica del “*sequential approach*”, in base alla quale nella scelta della localizzazione di un'attività commerciale deve essere assegnata priorità assoluta alle localizzazioni centrali (*town-centre sites*), a cui fanno seguito quelle semicentrali (*edge-of-centre*), di quartiere (*district-centre*) e i centri di vicinato (*local-centre*). La localizzazione periferica (*out-of-centre*) diviene possibile

---

<sup>53</sup> Le PPG sono circolari ministeriali contenenti indirizzi di governo in merito ai diversi aspetti della pianificazione e delle indicazioni che possono incidere profondamente sul rilascio delle “*planning permissions*” (Patrizio V., 2003, pp. 79-80).

solo se non è possibile utilizzare le precedenti *location* e, in ogni caso, deve essere garantita la massima accessibilità al punto vendita attraverso una pluralità di mezzi di trasporto (Patrizio V., 2003, pp. 80-81). In altre parole, l'approccio sequenziale definisce un principio di gerarchia nell'individuazione dei siti in cui può essere aperto un punto vendita, condizionando fortemente lo sviluppo della rete distributiva: in base alla logica del *sequential approach* per l'apertura di un punto vendita devono essere prima utilizzati tutti i potenziali siti urbani situati in zone *brownfield* e solo dopo si possono considerare le aree *greenfield*; ciò ha limitato lo sviluppo periferico e la grande distribuzione mediante l'apertura dei grandi centri commerciali suburbani regionali contribuendo contemporaneamente allo sviluppo della grande distribuzione nelle aree centrali attraverso il recupero delle aree dismesse (Aceto B., 2004, p. 84).

- La promozione di iniziative di *Town Centre Management* al fine di una gestione integrata degli interventi nei centri urbani.
- La gestione della sosta nei centri urbani promuovendo una coerente politica per la gestione dei parcheggi al fine di migliorare l'accessibilità del centro città.
- La promozione di mix funzionali e la conservazione di funzioni chiave dei centri urbani (Casella A., Morandi C., 2004, p. 819; Patrizio V., 2003, p. 79).

### **Il Town Centre Management: obiettivi e stakeholders**

Nonostante le prime iniziative di gestione coordinata del centro urbano siano state sviluppate in Inghilterra, paese che per primo ha dovuto affrontare i problemi di rivitalizzazione dei centri storici, provati dalla concorrenza della grande distribuzione, con l'espressione *Town Centre Management* (TCM) si designano tutta una serie di iniziative finalizzate al rilancio e alla rinascita del centro storico mediante l'applicazione alle aggregazioni spaziali spontanee d'offerta, di modelli di gestione analoghi a quelli praticati nei centri commerciali pianificati.

Definito da Wells come una risposta completa alla pressione competitiva che coinvolge lo sviluppo, l'amministrazione e la promozione all'interno dei centri urbani, di aree pubbliche e private (Wells, 1991, p. 24), il TCM è un sistema di gestione integrata del centro storico che coordina i rapporti tra le attività del centro e la città in modo da incrementare la capacità di attrazione dell'area perché in grado di soddisfare le esigenze dei fruitori del centro urbano che, oltre un'offerta commerciale completa, ricercano una serie di servizi aventi uno standard qualitativo elevato (Petruzzellis L., 2002, pp. 166-167).

Gli obiettivi di fondo delle iniziative di TCM sono essenzialmente quattro:

- Rafforzare la capacità di attrazione del centro storico come luogo piacevole da visitare e frequentare attraverso lo sviluppo di tutte quelle attività di marketing e iniziative promozionali utili in tal senso.
- Accrescere l'offerta complessiva dei servizi del centro storico.
- Valorizzare l'area del centro storico come *asset* per i residenti, per gli operatori privati e per i turisti.
- Valorizzare gli sforzi dell'amministrazione locale, degli operatori privati e della comunità locale attraverso un utilizzo più efficiente delle risorse e un approccio cooperativo alla soluzione dei problemi dell'area (ZaNDERIGHI I., 2001, P. 28).

Tradizionalmente le competenze su un determinato territorio (sicurezza, arredo urbano, pulizia, politiche di mobilità) si ripartiscono tra i diversi soggetti appartenenti alla pubblica amministrazione, mentre gli investimenti, l'insediamento di attività commerciali e di loisir in quel determinato territorio, dipendono in buona parte dal settore privato. Il centro urbano è per definizione un luogo di cultura, di storia, di residenza, di commercio, un luogo che si caratterizza per un mix funzionale per certi aspetti unico e irripetibile e per il quale tutti i fattori coinvolti devono operare affinché l'area considerata ne tragga gli opportuni benefici. Una iniziativa di TCM mira a rivitalizzare il centro storico attraverso una gestione globale e trasversale condotta per mezzo di una strategia mirata che deve coinvolgere tutti i soggetti

operanti nell'area considerata a beneficio di tutta la collettività. Pertanto gli attori coinvolti in un'iniziativa di TCM sono molteplici. Una prima categoria è rappresentata dai soggetti pubblici tra i quali emerge l'amministrazione comunale che svolge un ruolo fondamentale soprattutto nei centri urbani più piccoli e nei sistemi urbani più deboli dal punto di vista economico. Oltre ad essa, in questa categoria si possono includere: l'università, la contea, la polizia, l'agenzia di sviluppo territoriale. La partecipazione del soggetto pubblico ad un'iniziativa di TCM è fondamentale anche considerando la circostanza del suo ruolo chiave nello svolgimento delle attività (sicurezza, arredo urbano, regolamentazione spazi pubblici) che vengono sviluppate all'interno di un'iniziativa di TCM.

Una seconda categoria di attori coinvolti è rappresentata dai soggetti privati tra cui si possono annoverare le società immobiliari, le società di gestione dei *car-parking* e dei trasporti pubblici, le banche e società finanziarie e le imprese commerciali.

Infine, le associazioni e gli esponenti della comunità locale come le associazioni dei consumatori, dei residenti, e in linea generale tutti quei soggetti che non apportano nessun contributo economico all'iniziativa di TCM fornendo però un contributo prezioso in termini di tempo e di competenze specifiche per lo svolgimento delle diverse attività previste e permettendo all'iniziativa di TCM di integrarsi perfettamente con il territorio ([www.btcpm.be/FR/projec.htm](http://www.btcpm.be/FR/projec.htm)).

Le soluzioni organizzative e gestionali di TCM che sono state adottate nei diversi paesi riflettono il tipo di struttura in cui si collocano (pubblica o privata) e la natura delle fonti di finanziamento (obbligatoria o discrezionale).

Allo scopo di determinare la natura di un'iniziativa di TCM occorre definire il ruolo dei diversi *stakeholders* privati nella predisposizione degli indirizzi di intervento per il centro storico da parte dell'amministrazione locale. Sotto questo punto di vista, in base alle diverse esperienze europee è possibile individuare due soluzioni.

Nel primo caso il comune, sulla base di un'accurata analisi delle problematiche del centro storico e delle opportunità che si vogliono sfruttare, predispose il piano di intervento in modo unilaterale, senza l'intervento di altri soggetti. La partecipazione

dei privati in questo caso si limita ad un semplice apporto di competenze e di risorse nella fase attuativa del piano. In seguito il piano di intervento viene acquisito dall'iniziativa di TCM che ha il compito di attuarlo sul piano operativo e a tal fine definisce gli obiettivi specifici e realizza tutti gli interventi necessari per raggiungerli. Uno degli aspetti critici di questa opzione è la presenza di un obiettivo minor interesse da parte dei soggetti che non partecipano alla predisposizione del piano considerando che è l'amministrazione comunale che lo redige.

La seconda soluzione prevede un elevato grado di concertazione tra il Comune e gli altri *stakeholders* privati e istituzionali attraverso la partecipazione di questi soggetti alla definizione delle linee-guida del piano di intervento. L'autorità locale non agisce in maniera unilaterale ma assume una funzione di raccordo tra il momento della formulazione della politica di valorizzazione del centro storico e il momento di definizione e di realizzazione della strategia volta ad attuarla. In questa seconda opzione l'iniziativa di TCM prevede la presenza di due differenti organismi: il Forum e la Società di valorizzazione. Il Forum, luogo di confronto e di proposta per tutti i soggetti di rappresentanza e i portatori di interessi sui problemi e sulle politiche da attivare nel centro storico, ha la funzione di valutazione e di condivisione delle politiche dell'amministrazione locale nonché funzione propositiva di nuovi progetti e iniziative in modo da partecipare alla definizione delle linee guida per la valorizzazione del centro storico. La società di valorizzazione rappresenta il luogo dove le proposte e il progetto si traducono in azioni: tale organismo si occupa di definire una strategia idonea alla realizzazione del piano di intervento e di realizzare il programma delle iniziative.

Altro elemento fondamentale nella definizione della natura del TCM è il ruolo svolto dal soggetto pubblico: nel caso in cui il Comune assuma il controllo diretto dell'iniziativa occupandosi anche degli aspetti gestionali la matrice pubblica sarà prevalente e caratterizzerà l'intera iniziativa di TCM; viceversa se il ruolo del come è solo quello di raccordo istituzionale e il controllo nella gestione è affidato agli

*stakeholders* privati il TCM avrà matrice pubblico/privata Zanderighi L., 2001, a, pp. 28-30).

Una delle innovazioni di maggior interesse del TCM riguarda il sistema del monitoraggio e valutazione dei risultati raggiunti attraverso una serie di indicatori di performance (*key performance indicators*), che permettono di valutare quantitativamente l'efficienza della rete distributiva e la situazione socioeconomica dell'area nonché di controllare e valutare sistematicamente e in maniera continuativa le variabili critiche rispetto all'attività svolta e ai servizi implementati (Petruzzellis L., 2002, pp. 166-167; Pal J. E Sanders E., 1997, 70-77).

### **Fasi principali e modalità di finanziamento di una iniziativa di TCM**

L'esperienza e i risultati ottenuti nei paesi in cui è stato attivato dimostra che un processo di rivitalizzazione del centro storico attraverso un'iniziativa di TCM per mostrare i suoi risultati deve essere perseguito e sostenuto a medio e lungo termine; in linea generale il progetto, dalla fase di avvio arriva alla maturità in un tempo medio di nove-dieci anni.

Si distinguono generalmente tre fasi:

- *Fase di introduzione*: nella fase iniziale i fattori critici riguardano la definizione della strategia comune, la determinazione del sistema di finanziamento e condivisione di una visione di sviluppo tra soggetti pubblici e privati.
- *Fase di crescita*: viene raggiunta in un tempo medio di tre – quattro anni e si caratterizza per una collaborazione pro-attiva tra tutti i *partners*, dalla consapevolezza della dipendenza reciproca in termini di competenze e risorse e dalla formalizzazione organizzativa e raccolta dei finanziamenti.
- *Fase di Maturità*: una iniziativa di TCM raggiunge la fase di maturità in nove-dieci anni dal momento dell'implementazione; si tratta di una fase di gestione dei risultati raggiunti attraverso l'adattamento delle attività alle nuove tendenze per non perdere i vantaggi acquisiti ([www.btcm.org](http://www.btcm.org); [www.atcm.org](http://www.atcm.org)).

L'avvio di un'iniziativa di TCM è molto delicata non solo perché ad essa è legata la costituzione del nuovo soggetto, ma soprattutto perché è questa la fase di condivisione del progetto imprenditoriale dove nascono le idee innovative di collaborazione; è di questa fase la definizione della tipologia dell'iniziativa di TCM e la sua natura giuridica, l'individuazione da parte del soggetto pubblico di un "facilitator", ovvero il promotore dell'iniziativa, colui il quale genera un clima di fiducia negli investitori locali e facilita il reperimento dei fondi iniziali, fa condividere il progetto tra le diverse tipologie di partecipanti, gestisce la costituzione formale dell'iniziativa, individua e coinvolge i diversi *stakeholder*.

Tale soggetto con molta probabilità sarà anche colui il quale assumerà la carica di *Town Centre Manager* o colui che affiancherà tale figura professionale nella fase di start-up (Zanderighi L., 2001, p. 31). Il *Town centre manager* è una figura di cruciale importanza, perno centrale attorno al quale ruota l'intera iniziativa di TCM poiché è colui il quale sovrintende alla realizzazione del piano e a tutto ciò che essa comporta, dai rapporti con gli enti e con i vari operatori alla gestione del bilancio, al fine di assicurare una visione unitaria e completa delle proposte e svolgere una funzione di regia dell'intera iniziativa di gestione coordinata (Petruzzellis L., 2001, p. 166).

Il successo di un'iniziativa di TCM dipende da alcuni fattori chiave:

- *Strategia e vision*: occorre identificare i soggetti da coinvolgere e le caratteristiche del contesto locale di riferimento per definire una visione di sviluppo condivisa.
- *Organizzazione della struttura gestionale*: istituzione di un gruppo guida, guidato da un mediatore (il *Town Centre Manager*), che stabilisca le strategie da seguire, i ruoli dei diversi *stakeholders* nonché le specifiche responsabilità di ognuno.
- *Stesura del Business Plan*: tale documento programmatico, con una durata tra i tre e i cinque anni, definisce l'iniziativa di TCM in base alla strategia condivisa e prevede la valutazione delle attività intraprese.

- *Relazione dell'action plan*: cioè del programma annuale d'azione il quale specifica progetti, tempi, finanziamenti e soggetti coinvolti.
- *Ricerca dei finanziamenti*: attraverso il coinvolgimento dei soggetti partecipanti all'iniziativa.
- *Monitoraggio dei risultati*: attraverso una serie di indicatori di performance (Patrizio V., 2003, pp. 84-85).

Relativamente alla modalità di finanziamento delle attività comprese nell'iniziativa di TCM, i soggetti che possono contribuire alla copertura dei costi si dividono in due categorie: da un lato gli enti pubblici (comuni ed altri enti) che possono apportare un contributo finanziario ad un'iniziativa di TCM soprattutto nella fase di *start-up*, dall'altro i soggetti privati; quest'ultima modalità di finanziamento è quella più diffusa, soprattutto nelle realtà più avanzate, poiché la maggior parte delle attività rientranti nel TCM sono finanziati dai soggetti in esso coinvolti. I finanziamenti di natura pubblica possono provenire oltre che dall'amministrazione comunale anche da altri enti pubblici: alcune iniziative hanno potuto contare sui finanziamenti governativi o su quelli provenienti dai programmi europei (*European Regional Development Found*), altre sui finanziamenti provenienti dalle agenzie regionali o nazionali di sviluppo ([www.atcm.org](http://www.atcm.org)).

Riguardo alla fonte di finanziamento privata, i contributi al progetto possono essere versati secondo due diverse modalità. La prima è rappresentata dal versamento diretto da parte di coloro che partecipano al progetto di un contributo annuale fisso (*membership fee*), in modo tale da coprire i costi di tutte le attività rientranti nell'iniziativa; in questo caso devono essere determinati l'ammontare annuo dei versamenti effettuati dagli associati e i criteri di determinazione di tale ammontare. Al contrario, la seconda modalità si basa sul finanziamento di un singolo progetto, (*shopping list approach*); si tratta di una modalità di finanziamento flessibile in quanto i diversi *stakeholders* possono decidere liberamente se contribuire o meno ad una determinata attività. Tale modalità di copertura dei costi accanto ai vantaggi della flessibilità e della discrezionalità nel pagamento e della possibilità del controllo della

spesa effettuata per ogni singolo progetto, presenta dei rischi legati ai potenziali comportamenti opportunistici (*free-rider*) da parte delle imprese in quanto i soggetti che beneficiano dell'attività svolta nell'area interessata al TCM non sono i medesimi che apportano i contributi e questo impedisce la costituzione del patrimonio fiduciario, indispensabile driver di ogni iniziativa di TCM (Zanderighi L., 2004, a, pp. 61-65).

Tuttavia, nelle realtà più avanzate di TCM si tende a perseguire l'obiettivo del finanziamento complessivo dell'attività attraverso un'articolazione mista dei fondi. In alcune esperienze, ad esempio, i costi di struttura e gli oneri relativi ad un'attività di base, che rappresentano i "costi fissi" dell'iniziativa, sono stati sostenuti dai versamenti annuali dei soci e attraverso l'utilizzo di fondi pubblici, salvo poi sviluppare dei progetti specifici per il centro storico individuando i potenziali finanziatori; si può trattare di imprese, istituti di credito, fondazioni o altri soggetti o organismi che attribuiscono al singolo progetto una particolare rilevanza oppure di enti pubblici, locali o europei.

Infine, occorre menzionare le modalità indirette di finanziamento, "*funding in kind*", contributi in natura da parte dei partecipanti all'iniziativa come ad esempio la messa a disposizione di premi, di spazi gratuiti per lo svolgimento di attività, di personale dotato di determinate competenze (Zanderighi L., 2001, (b), pp. 500-502).

#### **5.4 Iniziative di valorizzazione del centro storico in Italia**

Anche nel nostro paese sono state avviate iniziative di valorizzazione del centro storico attraverso politiche per una sua gestione integrata, soprattutto in seguito alla presa di coscienza del ruolo che il commercio svolge nel mantenere la vitalità e la vivibilità degli spazi urbani.

Il centro storico costituisce un agglomerato naturale di aree commerciali nell'ambito del quale la concentrazione di esercizi e di merceologie tipiche dello *shopping* si

integrano nel sistema urbano, offrendo ai consumatori, accanto alla possibilità di scelta e di confronto tra assortimenti e offerte specializzate, un ambiente vivibile e piacevole. Spetta pertanto agli operatori pubblici creare le condizioni e incentivare le azioni volte a presentare i centri come “*prodotti*” da vivere pienamente nella varietà delle risorse che li caratterizzano, tenendo presente che i processi di rivitalizzazione devono essere attuati attraverso politiche attive sorrette dalla comprensione delle priorità del territorio, ponendo l’enfasi non solo sulla fattibilità economica dei progetti ma anche alle problematiche inerenti alla storia, alla cultura urbana e agli aspetti di carattere geo-morfologico (Girardi U., 2004, p. 786).

Il TCM costituendo una “*naturale estensione dell’approccio fondato sull’integrazione dei vari enti che governano il territorio nelle sue diverse scale, sulla partecipazione dei soggetti privati coinvolti nella vitalità urbana e sulla cogestione dell’area cittadina*” rappresenta una linea guida che può indirizzare le iniziative di riqualificazione urbana in Italia; non si tratta, pertanto, di attuare una sua riproposizione nella nostra realtà nazionale, ma di trasferire nella cultura delle amministrazioni locali il clima di collaborazione tra i diversi interessi degli *stakeholders* in gioco per creare un centro urbano attraente a beneficio di tutta la collettività (Rossi I., 2001, p. 477).

Tra le diverse iniziative di valorizzazione del centro storico in Italia si possono richiamare l’esperienza di promozione e di valorizzazione del centro storico della città di Trento attraverso la costituzione del “*Consorzio Trento Iniziative*” ad opera di alcuni operatori del centro storico. Il consorzio oggi è una realtà finanziata da soci i quali sono vincolati da un contratto di adesione e in virtù di esso versano delle quote annuali che, insieme ai contributi e alle sponsorizzazioni vanno ad alimentare le entrate del consorzio. Le attività del consorzio si attuano attraverso un programma annuale di animazione e promozione del centro storico al quale assicurano il loro appoggio enti pubblici e associazioni di categoria.

Un’altra iniziativa di valorizzazione del centro storico attraverso varie attività di animazione e promozione è rappresentata dalla recente esperienza dei Centri

commerciali naturali (C.c.n.) realizzati con il finanziamento di un progetto pilota da parte del ministero delle attività produttive nelle città di Bari, Catania e Napoli. Per quanto riguarda il progetto di C.c.n. del Comune di Catania, la zona di riferimento dell'iniziativa, denominata "*Io Centro*", gravita nell'area di Viale Ionio, che oltre ad essere un asse commerciale si caratterizza per essere zona residenziale di rilievo ricca, oltre che di insediamenti abitativi anche di attività turistiche, culturali e di servizio. Le azioni rientranti nel progetto pilota hanno riguardato essenzialmente la progettazione di elementi di arredo urbano, allestimento delle vetrine, animazione delle vie, pubblicità delle iniziative attraverso i mezzi di comunicazione di massa volte al rafforzamento dell'identità commerciale dell'area, allo sviluppo del suo accreditamento e alla fidelizzazione del consumatore.

Le esperienze di valorizzazione del centro storico sinteticamente richiamate confermano l'impegno degli enti locali e degli imprenditori volto a valorizzare il territorio urbano attraverso lo sviluppo di strumenti di coordinamento dell'iniziativa imprenditoriale. Tuttavia, nonostante l'intenzione di attuare interventi di gestione omnicomprensivi che tocchino i vari aspetti e problematiche del centro storico, nelle esperienze concrete realizzate nel territorio italiano sono emersi alcuni elementi di criticità. Un primo elemento di debolezza riguarda la natura monofunzionale, "*commercio centrica*", delle esperienze applicative: nonostante gli obiettivi iniziali di ampliare i servizi offerti comprendendo anche le attività di servizio e di *entertainment* ciò non è avvenuto o comunque sono rimaste circoscritte alla dimensione commerciale.

Un altro fattore di criticità riguarda l'assenza di un mandato chiaro e definito ad un soggetto incaricato di svolgere la funzione di regia riguardo alle attività da realizzare. I diversi soggetti portatori di interessi nell'area di riferimento, imprese commerciali, ristorazione e servizi, residenti, enti pubblici, non sono guidati da una logica "*group oriented*": nella realizzazione delle azioni volte alla promozione dell'area prevale un impegno individuale discontinuo e non vincolante. Un terzo elemento di debolezza riguarda il pregiudizio nei confronti della distribuzione moderna e la sua esclusione

dalle eventuali iniziative di valorizzazione del centro storico quando l'eventuale presenza di tali strutture nel tessuto cittadino potrebbe attribuire al "sistema centro urbano" un mezzo in più per competere con le aggregazioni spaziali d'offerta extra-urbane aumentandone la capacità di attrazione. Infine un ultimo elemento critico riguarda le modalità di finanziamento e la capacità di mobilitazione di risorse di tali iniziative: il concatenarsi dei fattori critici appena esaminati determina una ridotta attrattività del progetto da parte degli investitori privati, circostanza che determina una modalità di finanziamento in prevalenza pubblica.

Emerge pertanto l'esigenza di implementare iniziative di gestione integrata più articolate in un'ottica strategica e operativa di più ampio respiro (Zanderighi L., 2004, b, pp. 903-904).

Il piano di TCM, "*CesenaInCentro*" di Cesena, sviluppato nel 2003 per cercare di contrastare la tendenza dell'abbandono del centro storico a favore dei centri commerciali e dei centri storici delle altre città situate nelle vicinanze, può rappresentare una soluzione in tal senso. Il piano si pone come obiettivo la rivitalizzazione del centro città attraverso un complesso di azioni che coinvolgono la cultura, l'*entertainment*, il turismo e le istituzioni pubbliche. Sotto questo punto di vista, uno dei principali driver è la promozione delle attività dirette a pubblicizzare l'importanza del commercio urbano e del business turistico. Questo progetto è nato come risultato della fusione delle attività organizzate da un gruppo di piccoli commercianti locali e dalla Confcommercio e la ConFesercenti, le quali provvedono al supporto tecnico al piano di TCM. Inoltre il Consiglio comunale di Cesena e la relativa camera di commercio hanno contribuito al finanziamento delle attività previste nell'iniziativa, mediante apporti in denaro e in natura.

L'iniziativa di gestione integrata del centro storico si svolge attraverso una società a responsabilità limitata senza scopo di lucro. La natura spontanea del TCM ha determinato la circostanza che i diversi *stakeholders* che operano nell'area oggetto dell'iniziativa non sono obbligati a contribuire al suo finanziamento; tuttavia, i commercianti che vi aderiscono come membri, devono pagare una tassa di

associazione che attualmente rappresenta circa il 30% del budget dell'iniziativa del TCM. I restanti fondi sono apportati equamente tra il consiglio comunale e la camera di commercio ([www.atcm.org](http://www.atcm.org)).

Tra le attività annoverate nell'iniziativa per rivitalizzare l'area ve ne sono alcune volte a migliorare l'accessibilità del centro urbano e a ridurre i problemi di mobilità e i parcheggi insufficienti attraverso un'attività, promossa per un periodo di tempo limitato (novembre 2004 – marzo 2005) che ha previsto la distribuzione di 18.000 tessere per la sosta gratuita nei parcheggi con tariffa del centro cittadino di Cesena che permette agli aderenti al Consorzio "*CesenaInCentro*" di offrire biglietti per il parcheggio gratis ai loro clienti. Questa iniziativa è stata chiamata "*Shopping a Cesena ... e parcheggi gratis*" ([www.comune.cesena.fc.it](http://www.comune.cesena.fc.it)).

Inoltre, tra le altre proposte volte a risolvere i problemi di mobilità va menzionata l'iniziativa denominata "*Il giro della notte*", una navetta disponibile gratuitamente nelle ore notturne che effettua le fermate nei luoghi più frequentati della città (caffè, ristoranti, teatri, discoteche), contribuendo a ridurre, oltre gli incidenti stradali causati dalla stanchezza, anche il rumore dovuto al traffico urbano nelle ore notturne.

L'arte e la cultura costituiscono i perni centrali dell'iniziativa di TCM e sono organizzate in collaborazione con le istituzioni e associazioni culturali. Un'iniziativa abbastanza originale va sotto il nome di "*Shopping a Cesena ... e sostiene arte e la cultura*" attraverso la quale gli aderenti all'iniziativa offrono ai loro clienti biglietti per i musei e le mostre d'arte e fotografiche. La vitalità del centro urbano invece è sostenuta attraverso eventi culturali, sociali e musicali per i clienti dei commercianti che aderiscono al TCM come soci. Altre iniziative implementate nel TCM riguardano attività di intrattenimento per bambini, prezzi competitivi per i consumatori, l'offerta ai consumatori di servizi quali "baby parking" e consegne a domicilio. Il successo dell'iniziativa di TCM "*CesenaInCentro*" è dovuta principalmente alla collaborazione tra i principali *stakeholders* del centro urbano e tale collaborazione informale tra i commercianti e l'ente locale è destinata, in futuro non molto lontano, a trasformarsi in un'iniziativa struttura e formale, attraverso l'introduzione di una

figura simile al *Town Centre Manager britannico*, con ruolo di coordinamento e responsabilità. Ciò rappresenta un considerevole passo avanti nell'amministrazione dei centri urbani.

Analogamente a quanto avviene nelle iniziative di TCM a livello europeo, anche in "*CesenaInCentro*" sussistono i problemi derivanti dal comportamento opportunistico dei *free-rider*, soggetti operanti nell'area di riferimento che beneficiano dell'iniziativa senza contribuirvi finanziariamente. Per ovviare a ciò, è stata avviata nel 2005, una campagna pro-attiva da parte dei soci del TCM attraverso iniziative che apportano i benefici ai soli membri del TCM come ad esempio la carta fedeltà per il consumatore, consegne a domicilio. *Baby-parking*, parcheggi gratuiti ([www.atcm.org](http://www.atcm.org)).

Il TCM "*CesenaInCentro*" rappresenta un buon esempio di come questa modalità di gestione del centro urbano, sviluppata all'estero può essere adattata con successo alla peculiarità italiana. Dati i vuoti nel quadro normativo nella disciplina di tali iniziative, solo la presenza a livello locale delle associazioni nazionali del commercio può contribuire al successo delle iniziative di TCM nei centri urbani italiani. Il progetto pilota sviluppato a Cesena può aprire la strada alla cooperazione tra commercianti e le autorità locali anche se i tempi non sono ancora maturi per l'implementazione di modelli più avanzati come ad esempio i "*Town Improvement Zones*" (TIZ) e i BID ([www.atcm.org](http://www.atcm.org)).

Dalla disamina delle diverse iniziative di valorizzazione del centro storico in Italia emerge che ciò che manca nei diversi programmi avviati dalle varie Regioni, rispetto alle esperienze europee, è la presenza di un organismo, presieduto da un responsabile con funzioni di gestione e coordinamento che si occupi di coordinare, secondo un approccio integrato, gli addensamenti commerciali come sistemi locali di offerta commerciale e i diversi attori che vi operano. In teoria la costituzione di questi organismi di gestione dovrebbe avvenire ad opera degli operatori commerciali che operano all'interno dell'area di riferimento ma dalle esperienze nei diversi paesi emerge come, almeno nella fase di start-up e per uno-due anni, il sostegno finanziario

degli enti pubblici locali si renda necessario, almeno per le spese a sostegno della figura professionale a cui affidare la direzione dell'area oggetto dell'iniziativa (Casella A., 2004, p. 8).

Un progetto pilota di TCM è stato attivato anche a Milano nel quartiere “*Brera*”, area con una forte vocazione al commercio, all'intrattenimento, alla moda e all'artigianato, con circa 700 attività tra negozi, bar, ristoranti, attività culturali e ricreative. Il progetto, è suddiviso in due fasi che hanno previsto in un primo momento la rilevazione dell'esistente attraverso una indagine conoscitiva e successivamente una soluzione operativa che consenta di costituire un organismo incaricato al coordinamento e alla promozione dell'attività dell'area attraverso l'organizzazione delle azioni necessarie per un suo rilancio sulla base di un documento di programma condiviso ([www.unionemiliano.it](http://www.unionemiliano.it)).

Anche a Como, sulla base del successo delle esperienze estere<sup>54</sup> e dell'iniziativa italiana del comune di Cesena, si stanno avviando dei progetti per il sostegno e il rilancio del centro storico attraverso strutture congiunte di gestione unitaria sull'esempio inglese del TCM ([www.co.camcom.ti](http://www.co.camcom.ti)).

Le diverse esperienze in atto nel nostro paese rappresentano un primo passo nella direzione di un rafforzamento della naturale capacità di attrazione del centro storico attraverso iniziative di gestione coordinata per la valorizzazione delle risorse esistenti. Occorre, tuttavia, avere la capacità di andare oltre tali esperienze per costruire iniziative di TCM più articolate che prevedano la creazione di organismi a livello nazionale, analogamente a quanto avviene in Inghilterra con l'ATCM. Simili soluzioni innovative per la realtà italiana presentano delle difficoltà legate alla definizione degli obiettivi comuni ai diversi soggetti partecipanti e alla composizione mista, pubblico-privata, della *partnership* che può comportare e alla composizione mista, pubblico-privata, della *partnership* che può comportare una divergenza negli obiettivi e nelle tempistiche necessarie al loro raggiungimento (Zanderighi L., 2004, p. 908).

---

<sup>54</sup> In particolare dall'esperienza del TCM di Siviglia.

Ma, al di là delle difficoltà oggettive legate alla realizzazione delle iniziative complesse, il salto di qualità nella gestione dei centri storici italiani si rende necessario al fine di evitare un loro impoverimento di funzioni con tutte le conseguenze negative già registrate nei paesi dove lo sviluppo extra-urbano dei grandi contenitori commerciali, più avanzato rispetto alla realtà italiana, ha determinato la perdita di attrattività del centro storico e lo spostamento dei flussi di consumatori/visitatori verso la periferia.

In questa direzione si sta muovendo la regione Piemonte che ha aderito al progetto TOCEMA EUROPE, un progetto europeo “Interreg IIC” cofinanziato dall’Unione Europea. TOCEMA EUROPE costituisce la rete europea di TCM, risultato di un’ampia e diversificata partnership<sup>55</sup> composta da amministrazioni locali, regionali ed enti parastatali come le associazioni nazionali di TCM. Il progetto si pone l’obiettivo di promuovere le iniziative di TCM in tutta Europa e di incoraggiare l’implementazione di progetti innovativi per lo sviluppo urbano che coinvolgano il commercio, l’ambiente urbano (pulizia, sicurezza, vivibilità), il turismo, la cultura, l’accessibilità ([www.regione.pmn.it](http://www.regione.pmn.it)).

## 5.5 Il centro commerciale naturale

Nel contesto italiano, il forte rallentamento della domanda interna e dei consumi che si è verificato a partire dagli anni '90 accompagnato dallo sviluppo esponenziale della grande distribuzione, che ha saputo cogliere le opportunità derivanti dalla riduzione del potere d’acquisto dei consumatori, e dal peggioramento progressivo delle condizioni di accessibilità del centro urbano, hanno accentuato la fase recessiva del commercio dei centri storici (Varaldo R., 1998).

---

<sup>55</sup> L’iniziativa, attivata nel marzo del 2005, coinvolge 10 partners provenienti da altrettanti Paesi: Association de Management de Centr Ville (Belgio); Ragion Wallonne (Belgio); Regione Piemonte (Italia); Chambre de commerci et d’Industrie del Lille Mèropole (Francia); Chambre de Commerci et d’Industrie de Lyon (Francia); Association of Town Centre Managmeent (Gran Bretagna); Città di Belchatow (Polonia); Limerick co-ordination Office (Irlanda); Svenska Stadskarnör (Svezia); Associaìon Espanola para la Gerencia de los Centros Urbanos (Spagna); Salzburg Alstadt (Austria).

Si è assistito ad una progressiva riduzione del peso relativo del commercio urbano sul commercio complessivo e alla perdita di attrattività dei centri urbani: nei quartieri più centrali, il complesso intrecciarsi di una serie di dinamiche si è tradotto in una riorganizzazione del commercio attraverso una “specializzazione passiva” caratterizzata da un paesaggio commerciale dominato dalla presenza di filiali di firme esterne, dalla sovrabbondanza di negozi di abbigliamento e dalla diffusione di fast food. Ne deriva un appiattimento dell’offerta merceologica con conseguente riduzione degli effetti sinergici prima presenti spontaneamente nel commercio urbano (Loda M., Mancini N., 2004, p. 450).

Le difficoltà in cui versano oggi i centri storici e le attività commerciali in esso presenti non sono imputabili esclusivamente alla diffusione della grande distribuzione; piuttosto, si ha l’impressione che *“dietro a questo alibi si nasconda una difficoltà reale di comprendere, amministrare e progettare un luogo che vive di sottili e delicati equilibri, in cui abitare e fare acquisti, incontrarsi e lavorare sono attività fortemente integrate che sfumano l’una nell’altra”* (La Vara G., 1997, p. 53).

Pertanto, al fine di consentire il rilancio della rete commerciale urbana è necessario procedere attraverso interventi di riqualificazione e rivitalizzazione in una logica integrata che ne valorizzi la valenza di *centro commerciale naturale* (Buzzetti L., 2000, p. 14), in modo da costruire nuove condizioni per la ripresa (economica e sociale) di queste aree.

Il concetto di commercio moderno non equivale necessariamente a impresa di grande dimensione: è l’organizzazione manageriale che distingue un’impresa appartenente alla distribuzione moderna dall’impresa commerciale di tipo familiare. Tuttavia, anche quest’ultima potrebbe esprimere un forte connotato di modernità nel momento in cui mutasse il proprio posizionamento sul mercato attraverso forme di integrazione commerciale orizzontale (Dioletta M.P., Golinelli M., 1997, p. 258), in grado di aumentare l’attrattività del polo commerciale, con un vantaggio competitivo difficilmente imitabile rappresentato dalla *location* unica dei centri storici,

soprattutto di quelli italiani, capaci di offrire itinerari paesaggistici e turistici non riproducibili in nessun altro contesto.

Il progetto di centro commerciale naturale tende a valorizzare, mediante un processo di integrazione, il rilancio del centro cittadino con l'affermazione e lo sviluppo del piccolo commercio attraverso la creazione di una cultura di impresa nei negozianti e l'incremento della loro capacità di erogare servizi aggiuntivi al cliente soprattutto con il ricorso a forma di aggregazione con altri operatori della zona (Miglietta A., 1998, p. 247).

Nei centri storici di molte città e nelle vie caratterizzate da una elevata vocazione commerciale, è possibile imbattersi nelle associazioni di via o di strada; il centro commerciale naturale, tuttavia, rappresenta un'ulteriore evoluzione di queste forme di associazionismo tra commercianti in quanto si tende a dotare l'aggregazione spontanea d'offerta di una struttura organizzativa autonoma che si ponga come interlocutore unico per l'implementazione di una efficace politica di sviluppo. Il vero punto di forza del centro commerciale naturale è rappresentato dal gruppo di coordinamento che si occupa della gestione la quale deve essere improntata, al pari di un centro commerciale pianificato, a logiche unitarie come se l'insieme delle piccole imprese commerciali costituisse una realtà unica in grado di porsi in maniera unitaria nei confronti dell'esterno (VaLENTE m., 2004, P. 897).

E' necessario che il singolo commerciante o operatore presente nell'area da valorizzare abbandoni la visione unitaria della propria attività per considerarla come parte di un contesto organizzato e finalizzato a fornire al consumatore un'offerta completa e accattivante e iniziative di promozione e valorizzazione dell'area compresa nel centro commerciale naturale in modo da aumentarne la capacità di attrazione (Tosca I., 2005, p. 74).

Il *merchandising mix* dell'area, infatti, non può essere lasciato alla casualità e alla spontaneità ma deve essere attentamente pianificato in modo da incoraggiare l'insediamento o la riconversione di attività complementari a quelli esistenti per soddisfare bisogni dei consumatori non ancora del tutto appagati. Senza questa attità

tendente a comporre un mix globale di offerta atta a soddisfare le aspettative del bacino d'utenza potenziale, l'implementazione di attività di promozione e di richiamo sarebbe inefficace (Aguari R., 1997, p. 397).

I vantaggi del superamento della logica individualista a favore di una logica orientata alla collaborazione determina l'innescò di un virtuoso processo di sviluppo che può permettere il raggiungimento, mediante l'implementazione di attività comuni, di importanti benefici (Valente M., 2004, p. 897).

Il fattore critico per il successo di un centro commerciale naturale, pertanto, risiede sulla capacità di creare un'organizzazione capace di offrire al consumatore/visitatore un livello di servizi comparabile con quello che si può trovare nei moderni centri commerciali pianificati con in *surplus* in più rispetto alla grande distribuzione, consistente nella localizzazione unica, ricca di risorse artistiche e culturali di cui sono ricchi molti centri urbani del nostro paese (Miglietta A., 1998, p. 253).

L'aggregazione spontanea di esercizi commerciali presenti in determinate aree del centro urbano deve essere gestita come se si trattasse di un centro commerciale pianificato, specializzandosi laddove quest'ultimo è carente offrendo merceologie non rintracciabili nelle immediate vicinanze con un accurato servizio di assistenza e personalizzazione assente nelle grandi polarità commerciali extra-urbane. Il negozio tradizionale non può competere, in termini di prezzi e di assortimento, con la grande distribuzione (Cirelli C., Mercatanti L., Nicosia D.E., Porto C.M., 2006, p. 73), ma può sfruttare i suoi punti di forza al fine di ridurre il gap competitivo esistente con le grandi superfici di vendita e porsi sullo stesso livello di efficacia del servizio commerciale (Miglietta A., 1998, p. 253).

Il futuro della piccola impresa commerciale, quindi, si gioca sempre più sulla capacità di soddisfare il cliente e di costruire con esso delle relazioni che valgano di più del vantaggio di costo o di tempo offerto dalla grande struttura di vendita, e sulla riaffermazione del ruolo della forma distributiva di piccola dimensione attraverso un modello organizzativo di collaborazione tra imprese rispettoso dell'identità e della

personalità dei sintoli, ma capace di focalizzare un'immagine di gruppo (Baccarani C., Brunetti F., Giarretta E., Ugolini M., 2001, pp. 152-172).

Attraverso l'iniziativa di C.c.n. è possibile realizzare efficaci sinergie tra gli esercizi commerciali localizzati nel centro storico, garantendo un *surplus* di attenzione, qualità e servizio rispetto alla offerta tradizionale. In linea con tali obiettivi, in alcuni Comuni sono state condotte specifiche riflessioni sugli ambiti di intervento per la realizzazione di centri commerciali naturali, che in Italia, anche per ragioni climatiche, possono rappresentare un'occasione di sviluppo dell'attività commerciale tradizionale e moderna. Alcune iniziative pilota di attivazione di centri commerciali naturali nei centri storici hanno raggiunto risultati positivi evidenziando le potenzialità consentite e dimostrando che, dove le scelte e gli indirizzi di sviluppo seguono direttrici innovative di politica distributiva, i risultati possono essere eccellenti e in grado di garantire una concorrenza qualificata (Spigarelli M., 2004, pp. 762-763).

Per i centri storici è tempo di progettare su nuovi schemi attraverso l'attivazione di soluzioni in grado di rendere più vivibili e godibili le nostre vie commerciali, che costituiscono dei veri e propri centri commerciali naturali, in funzione di esigenze di aggregazione, confort e vivacità (Buon Giardino S., 1997).

Una felice coniugazione tra tradizione e modernità si può realizzare, in linea con le tendenze emerse nei principali paesi europei, aprendo i centri storici alla grande distribuzione ed in particolare all'insediamento dei centri commerciali pianificati rispettosi della cultura urbanistica del luogo (Zinna S., Ruggiero V., Grasso A., 2003, p. 303), che fungano da *anchor* per i centri storici delle nostre città.

### **Fasi di sviluppo di un centro commerciale naturale**

Le esperienze sino ad oggi maturate nei vari Progetti implementati permette di schematizzare il percorso di sviluppo di un centro commerciale naturale.

Innanzitutto è necessario individuare i confini precisi dell'area ove sviluppare il progetto: può trattarsi del centro storico oppure di una zona della città con una particolare vocazione commerciale. Al fine di delimitare il confine del centro commerciale naturale è necessario individuare aree con caratteristiche comuni tramite accurate analisi di geomarketing, che considerino la struttura territoriale intesa come conformazione fisica, i piani regolari dei Comuni, le caratteristiche urbanistico-commerciali, e la percezione che i consumatori e i commercianti hanno dell'area presa in esame per evidenziare vocazioni commerciali, comportamenti d'acquisto, punti di forza e di debolezza. L'analisi deve essere dinamica poiché deve considerare non solo la situazione presente ma anche i prevedibili sviluppi futuri. Per la buona riuscita del progetto, l'area deve avere caratteristiche omogenee, devono essere caratterizzate dalle medesime criticità di contesto.

Il passo successivo, una volta identificata l'area e con essa l'elaborazione del progetto di massima, consiste nel coinvolgimento dei titolari delle imprese esistenti nella zona. A tal fine si rende necessaria la creazione di uno spirito di gruppo e di un sentimento di appartenenza facendo comprendere agli operatori commerciali dell'area i vantaggi che possono scaturire da una organizzazione comune (Tosca I., 2005, pp. 74-75).

L'impegno e la volontà dei commercianti devono però confluire in una struttura organizzativa autonoma, un nuovo soggetto giuridico, generalmente nella forma di società consortile, elemento aggregante dei centri commerciali naturali, che si faccia carico della strutturazione e della implementazione del progetto. Le attività da sviluppare, generalmente, sono molto complesse ed impegnative, pertanto richiedono un coinvolgimento a tempo pieno di soggetti professionalmente competenti<sup>56</sup>.

Il consorzio avrà il compito di sviluppare il progetto di massima attraverso la stesura e l'elaborazione del progetto esecutivo: le azioni scelte dovranno essere articolate in specifiche attività con la definizione di obiettivi precisi e misurabili e, soprattutto, con l'indicazione dei costi necessari per la realizzazione di ogni attività.

---

<sup>56</sup> Similmente a quanto avviene nell'esperienza inglese con la figura del Town Centre Manager.

Successivamente le attività indicate nel progetto devono essere eseguite in conformità di quanto stabilito nel piano esecutivo.

Non bisogna pensare, comunque, che il piano esecutivo sia un documento statico, non modificabile; i risultati raggiunti vengono costantemente monitorati e, nel momento in cui si verificano degli scostamenti rispetto agli obiettivi da realizzare, il piano viene revisionato al fine di correggere gli eventuali scostamenti. Questo processo circolare è l'unico strumento che assicura un costante miglioramento della qualità dell'azione del consorzio.

### **I Centri Commerciali Naturali nella Sicilia Sud-Orientale: le esperienze di Catania, Giarre-Riposto e Siracusa.**

In linea con le altre Regioni d'Italia, anche in Sicilia sono stati attivati progetti di centri commerciali naturali, riscuotendo, in alcuni contesti, un enorme successo.

Nel paragrafo 3.6., si è avuto modo di accennare all'iniziativa di C.c.n. *"Io Centro"* del Comune di Catania, inserita in un progetto pilota realizzato da Confesercenti in collaborazione con Cescot, grazie ai finanziamenti del Ministero delle attività produttive.

Nato nel tentativo di arginare gli effetti dannosi provocati dall'avvento dei centri commerciali extraurbani, malgrado in altri paesi della penisola abbia apportato innumerevoli vantaggi ai singoli imprenditori e al territorio circostante (Cirelli C., Di Blasi E., Mercatanti L., Porto C.M., 2004, p. 173), il progetto di Centro Commerciale Naturale nella città di Catania, nonostante l'iniziale successo riscosso, è esistente solo sulla carta, poiché non vengono svolte attività di promozione e animazione da molto tempo.

L'iniziativa *"Io Centro"* non si è potuta sviluppare con successo per una serie di fattori, tra cui la mancanza di omogeneità dell'area e la sua limitata estensione,

circostanza che non ha potuto permettere lo sfruttamento di economie di scala per l'implementazione di attività promozionali e di marketing territoriale.

Nella città di Catania attualmente non esistono altri progetti di C.c.n., mentre sono presenti alcune associazioni di Via tra le quali si segnalano quella di Via Spedalieri e di Via Monfalcone.

Riguardo alla Provincia Etnea, da segnalare l'iniziativa di C.c.n. realizzata nei Comuni di Giarre e Riposto e defoniminata "*Joniashop*"<sup>57</sup>. Si tratta di un'agregazione di operatori commerciali che si pone come obiettivo prioritario la promozione economica e turistica dell'area jonico-etnea a salvaguardia del tessuto commerciale esistente.

L'atto costitutivo del consorzio raccoglie un gruppo di 31 aziende fondatrici appartenenti ai settori più disparati che spaziano da quello commerciale a quello artigianale, dalla piccola industria alle attività di servizio, offrendo un mix d'offerta differenziato e abbastanza completo.

Attualmente il consorzio comprende oltre 40 operatori commerciali.

Il consorzio si pone come obiettivo fondamentale il rilancio del commercio, dell'artigianato, del turismo e i servizi, attraverso la valorizzazione delle attività economiche localizzate nell'area di riferimento dell'iniziativa ed in particolare:

- Creare un sistema di offerte integrate nel territorio, attraverso la collaborazione tra i vari operatori economici del commercio, della ristorazione, del turismo, dell'attività ricettiva, dei prodotti tipici e dell'artigianato.
- Attivare un protocollo per lo sviluppo e un progetto di marketing territoriale che preveda, tra le altre attività, l'organizzazione di eventi.
- Ridurre i costi di gestione delle aziende aderenti, attraverso la stipulazione di convenzioni con enti e società fornitrici di servizi.
- Offrire sconti e nuovi servizi alla clientela: realizzazione di fidelity card, punti di informazione, animazione e assistenza bambini, assistenza post-vendita.

---

<sup>57</sup> Fonte: [www.joniashop.it](http://www.joniashop.it).

- Creare uno sportello virtuale al fine di agevolare l'incontro tra la domanda e l'offerta di lavoro.
- Promuovere, diffondere e commercializzare i prodotti e i servizi prodotti dai consorziati all'interno di un contesto territoriale che raccoglie 350mila abitanti.

Tutto ciò, ovviamente, in perfetta integrazione con le infrastrutture esistenti come il porto turistico di Riposto e la nascente zona artigianale di Trapunti.

La città di Siracusa, invece, accoglie nel suo territorio ben quattro progetti di centri commerciali naturali:

- *Consorzio CE.NA.CO*, centro commerciale naturale attivo nei quartieri di Akradina/Grottasanta, comprende i punti vendita siti nelle seguenti vie: Via Dell'Olimpiade, Largo Dicone, Via Sen. Di Giovanni, Via Tisia, Via Pitia, Viale Polibio, Viale Tica, Viale Zecchino, Via Filisto.
- *Consorzio GELONE*, centro commerciale Naturale che comprende le seguenti vie commerciali: Corso Gelone, Via del Colle Temenite, Piazza Della Repubblica, Via Tevere, Piazza Adda, Via Ciane, Via Mosco, Via Archia, Via Tagliamento, Via Oglio e Via Brenta.
- *Consorzio ORTIGIA*, centro commerciale naturale che comprende Piazza Pancali, Corso Matteotti, Piazza Archimede, Via Maestranza, Via Roma, Via Minerva, Piazza Duomo, Via Lanolina, Via Cavour, Via Amalfitania, Via XX Settembre e Via Savoia.
- *Consorzio MARCONI IMBERTINO*, centro commerciale Naturale che comprende Via Malta, Corso Umberto, Via Bixio, Viale Regina Margherita, Viale Montedoro, Piazza Marconi, Via Crispi.

Questi centri commerciali naturali, creati tramite la costituzione di consorzi, nascono con l'intento di migliorare la fruizione commerciale e turistica del territorio, ponendosi come obiettivi ambizioni di riqualificare l'immagine e migliorare la vivibilità urbana negli spazi in cui operano e di accrescere le capacità attrattive delle attività che ne fanno parte ([WWW.SIRACUSANDO.IT](http://WWW.SIRACUSANDO.IT)).

Ad esempio, il consorzio CE.NA.CO., ponendosi l'obiettivo prioritario di riqualificare il territorio compreso tra i quartieri di Akradina e Grottasanta, ha realizzato al centro della piazza, in Largo Ticone, una fontana che funge da rotatoria, contribuendo, attraverso questo elemento di arredo urbano, ad abbellire questo luogo.

Il centro commerciale Naturale CE.NA.CO., comprende circa 63 punti vendita, con un *merchandising mix* che spazia dai negozi di abbigliamento, intimo, calzature ai pubblici esercizi, con un'ampia scelta relativa alle diverse merceologie.

L'offerta merceologica è completata da una serie eventi, organizzati allo scopo di attirare il consumatore, che spaziano dalle sagre estemporanee di pittura e scultura all'esposizione di prodotti tipici, ai concorsi a premi organizzati in vari periodi dell'anno ([www.cenaco.it](http://www.cenaco.it)).

L'obiettivo di questo centro commerciale naturale, come de resto degli altri, è quello di creare, attraverso la costituzione di un organismo comune che funga da coordinatore delle iniziative dell'area, le condizioni per poter competere con i moderni format commerciali, primi fra tutti gli shopping center, che hanno assestato un duro colpo al commercio siracusano e dell'intera Provincia.

Il "*consorzio Ortigia*" è stato il primo centro commerciale naturale in ordine cronologico di tutta la Sicilia, nato dall'intuizione di fare sistema tra i diversi settori merceologici e culturali sino a quel momento disgiunti all'interno dell'isolotto della splendida Ortigia.

Infatti, questo centro commerciale naturale nasce nel 1997, prima ancora che i centri commerciali colonizzassero il territorio aretuseo, da un'iniziativa degli artigiani e degli operatori economici del quartiere Ortigia, cuore di Siracusa, luogo ricco di storia e di cultura.

L'obiettivo prioritario che si pone il "*Consorzio Ortigia*" e che è stato formalizzato nello statuto è quello di rendere più vivibile il centro storico di Siracusa attraverso l'attivazione di sinergie tra enti pubblici e privati volti al

favorire la progettazione e la messa in opera di iniziative di valorizzazione del territorio oggetto di intervento ([www.confesercenti.sr.it/consorzi.asp](http://www.confesercenti.sr.it/consorzi.asp)).

Dalla dinamica dei diversi progetti di centri commerciali naturali si deduce come sia forte la volontà da parte del commercio tradizionale siciliano di contrastare l'avanzare della grande distribuzione attraverso la gestione coordinata delle diverse iniziative di valorizzazione dell'area al fine di creare quelle condizioni, insite nei centri commerciali pianificati, finalizzate ad attrarre flussi di clientela nei centri urbani e preservarli da un declino altrimenti inevitabile.

## 5.6 Il commercio nelle 10 municipalità della città di Catania

Questo paragrafo vuole essere un quadro generale della situazione commerciale a Catania, con riferimento alla realtà delle singole municipalità. Per completezza si accennerà anche ad altri aspetti della vita economico – sociale dei quartieri. Infine si darà una panoramica dei cambiamenti nel consumo e nel modo di consumare, il tutto nell'ottica di meglio comprendere la situazione passata e presente.

La ripartizione delle attività commerciali non è omogenea nella città. Catania è divisa in 10 municipalità ed ognuna ha proprie caratteristiche demografiche, sociali ed economiche. Le dieci municipalità sono:

1. Centro storico;
2. Picanello – Ognina;
3. Borgo – Sanzio;
4. Barriera – Canalicchio;
5. San Giovanni Galermo;
6. Cibali – Trappeto Nord;
7. Monte Po – Nesima Superiore;
8. Nesima Inferiore – San Leone;

9. Librino – San Giorgio;

10. San Giuseppe La Rena.

Analizzeremo adesso ogni singola municipalità soffermandoci sugli aspetti relativi al commercio.

## Centro Storico

La prima municipalità è sicuramente quella più rappresentativa per i catanesi perché è qui che si trovano i simboli della città: la Piazza del Duomo con la Cattedrale, il Palazzo del Senato, l'Elefante simbolo di Catania nonché il CBD (*Central Business District*) che si snoda lungo Corso Sicilia e che racchiude le sedi delle principali banche e delle più importanti assicurazioni della città, nonché i mercati ambulanti più importanti. Il Centro Storico è inoltre sede dell'Università (Piazza Università) e nei quartieri occidentali sorge il Monastero di San Nicolò l'Arena utilizzato anche questo come sede universitaria.

Concentrandoci sull'aspetto che qui più ci interessa, cioè quello economico, possiamo dire che l'economia del centro storico di Catania non poteva sfuggire per la naturale vocazione di ogni area urbana centrale, alla terziarizzazione che caratterizza comunque in modo massiccio l'economia cittadina e che ha consentito di fronteggiare alla progressiva decadenza delle tradizionali attività produttive, agricoltura in testa. E' presente, sia la terziarizzazione forte come banche, assicurazioni, società finanziarie, che il commercio. Anche gli antichi mercati di Piazza Carlo Alberto e della Pescheria, sono sopravvissuti resistendo ad ogni tentativo di ammodernamento funzionale e mantenendo quasi inalterate le loro modalità espositive, all'aperto su banconi o tavoli col semplice riparo di ombrelloni o tende. La permanenza di questi mercati, con la loro carica simbolica e la loro suggestiva scenografia, oltre che per il loro persistente valore economico è stato probabilmente il fattore più importante per la sopravvivenza del Centro Storico. Più recentemente sono anche comparsi esercizi

commerciali in franchising o appartenenti a grandi catene commerciali segno evidente della permanente appetibilità dell'area. Ricordiamo tra gli altri, per l'abbigliamento: Stefanel, Benetton, Intimissimi, Calzedonia, Coin, Rinascente e molti altri a cui si affiancano i pochi negozi considerati ormai *storici*. Il panorama commerciale del centro storico è però mutato negli ultimissimi anni per l'avvio di numerose attività di ristorazione e di ricreazione in funzione tanto del recupero della legalità nella zona e del contenimento del fenomeno della prostituzione, quanto grazie ai maggiori flussi turistici che Catania sta registrando negli ultimi anni e della crescente invasione del centro da parte del cosiddetto "popolo della notte". Possiamo per fortuna dire che scambio e consumo trovano ancora il loro spazio nel nostro centro storico e l'intensità di questi scambi, produce un sistema di relazioni sociali al suo interno, e tra questo e il resto della città, che lo rende una realtà viva e significativa.

Nella prima municipalità si concentrano ben il 39,9%, delle attività commerciali dell'area urbana catanese, cioè 2.091 imprese. Le possiamo analizzare da due diverse angolazioni: a) *dimensionale*: esercizi di vicinato, medie strutture, grandi strutture; b) *merceologico*: alimentare, abbigliamento e calzature, altro<sup>58</sup>.

Considerando la localizzazione di queste attività possiamo distinguere tre strade commerciali, finanziarie e residenziali. La via Etnea, la via Umberto e le vie specializzate Manzoni, Sangiuliano, Garibaldi e Vittorio Emanuele nonché le zone limitrofe sono sicuramente vie commerciali e qui si collocano le attività principali, quelle più redditizie e quelle che puntano molto sulla visibilità. Il Corso Sicilia è la via finanziaria per eccellenza di Catania, ma non l'unica. Negli ultimi anni molti istituti di credito hanno spostato le loro attenzioni anche su Viale Africa e sul Corso Italia.

---

<sup>58</sup> La Sicilia è una regione a statuto speciale e in quanto tale prevede una ripartizione merceologica in tre tabelle, anziché due, che sono: alimentare, non alimentare abbigliamento e calzature, non alimentare diverso dall'abbigliamento e delle calzature.

Per le vie residenziali dobbiamo dire che in questa municipalità la zona più densamente abitata è quella dei quartieri occidentali di San Cristoforo e Cappuccini-Antico Corso, ma le zone architettonicamente più eleganti e lussuose si localizzano sicuramente su via Umberto, via Etnea dalla Piazza del Duomo fino all'asse dei viali, poi si entra in un'altra municipalità. Un cenno va quindi fatto necessariamente ai palazzi del centro storico e più in generale di quelli della città di Catania.

I palazzi antichi a Catania sono in stile barocco "importati" da architetti toscani, molti risalgono al periodo che va dal XIII al XVIII secolo, ma sono purtroppo molto spesso trascurati architettonicamente. Inoltre le vie dei "Palazzi" poco hanno in comune con le vie commerciali di rango elevato. Nelle vie elencate prima, le costruzioni sono più moderne: su via Etnea risalgono al XIX secolo e addirittura su Corso Sicilia le costruzioni risalgono alla metà del XX secolo dopo il "sacco" di San Berillo (Cori, 1984, pp. 165-179). I palazzi antichi hanno spesso subito questa sorte, di essere demoliti per lasciare spazio ad anonimi palazzi divisi in appartamenti, tuttavia laddove sono stati risparmiati, pur offrendo vani enormi ed anche molto spesso affreschi e stuccati, non sono stati adibiti a funzioni di un certo rilievo e nemmeno sono stati considerati come un ambiente commerciale rappresentativo.

### **Ognina - Picanello**

La municipalità è tra le più popolate della città, occupa infatti il secondo posto in graduatoria. Dal punto di vista residenziale invece bisogna dire che pur essendo la circoscrizione molto popolata si è registrato negli ultimi anni un aumento delle "emigrazioni" piuttosto che delle "immigrazioni", cioè sono molto più numerosi quelli che vanno ad abitare altrove piuttosto che quelli che vengono (D'Amico, 2000, p. 10).

La II è una municipalità molto eterogenea dal punto di vista storico e urbanistico ma anche per quanto qui ci interessa dal punto di vista commerciale. La parte più

rappresentativa commercialmente è sicuramente la zona di corso Italia, via Umberto, viale Vittorio Veneto, via Giacomo Leopardi. Qui infatti si concentrano i negozi più eleganti della città, le firme più prestigiose e anche numerosi franchising. Tuttavia abbiamo detto che la circoscrizione è molto eterogenea e infatti oltre le zone eleganti troviamo altre zone caratterizzate da attività commerciali ai margini della sopravvivenza soprattutto addentrando nelle vie di Picanello.

Notevole è la presenza nella municipalità del settore terziario, larga è l'incidenza anche del settore finanziario soprattutto su corso Italia e viale Africa. Questa è anche la municipalità dove si è creato un centro commerciale naturale promosso dalla Confesercenti di Catania e di cui parleremo in dettaglio alla fine della trattazione della II municipalità.

La municipalità è molto ricca di attività commerciali, se ne trovano ben 1.204, la municipalità è molto ricca di esercizi di vicinato, caratteristica dell'intero sistema catanese mentre quasi nulla è la presenza di grandi strutture.

A prevalere è il settore alimentare, mentre l'abbigliamento e le calzature di trovano al terzo posto. Considerevole è anche la presenza di attività commerciali non alimentari diverse dall'abbigliamento e dalle calzature.

Altra caratteristica della zona è la varietà di locali per la ristorazione che fiancheggiano il tratto costiero con bar, ristoranti, e i caratteristici camion che vendono *hot dog e hamburger* che riempiono molte piazze e vie del lungomare, oltre a numerosi "lidi" che operano solo d'Estate e che consentono un buon livello di servizio ai bagnanti, mentre nel tratto finale della circonvallazione si ha un importante polo del terziario con ditte di telefonia che vi hanno collocato i loro uffici. Nella zona di Picanello va inoltre segnalato il mercato coperto che, seppure non con gli stessi livelli di Fiera e Pescheria, attira una considerevole utenza.

### **Borgo - Sanzio**

La terza municipalità presenta al suo interno tessuti economici e residenziali anche molto diversi tra loro. Dal punto di vista residenziale la zona è alquanto variegata ai

sobborghi *Borgo e Consolazione* caratterizzati da cattive condizioni edilizie tanto da richiedere più volte opere di risanamento, si affiancano le zone del tutto diverse ad est della via Caronda (tra i quartieri più prestigiosi del tardo Ottocento), destinati al ceto medio e soprattutto ad ospitare un'edilizia meno intensiva di Borgo e Consolazione. Dal punto di vista delle attrezzature, questa è una delle municipalità più importanti, vi troviamo infatti il Palazzo di Giustizia, la Pretura unificata, le facoltà scientifiche e vari esempi di ville *art. nouveau*, come villa Manganelli che è riuscita a sopravvivere agli anni del *sacco edilizio*. Nel complesso è sicuramente una municipalità dignitosa ed anzi a tratti anche prestigiosa soprattutto da quando le è stata sempre di più riconosciuta la funzione commerciale al pari e forse a tratti anche superiore di via Etna (D'Amico, 2000, pp. 135-137).

Dal punto di vista economico la III municipalità concentra in uno dei territori meno estesi, un numero di unità economiche molto elevato, e come incidenza delle società sulle imprese individuali è seconda solo alla X municipalità. Tuttavia concentrandoci solo sulle imprese commerciali, in questa municipalità ne troviamo circa 600.

Questa municipalità resta nella media con la prevalenza degli esercizi di vicinato sulle grandi strutture mentre sono quasi allo stesso livello i negozi alimentari con quelli non alimentari diversi dall'abbigliamento e dalle calzature.

Questa municipalità è sicuramente caratterizzata da forte dinamismo soprattutto nell'area attorno al tribunale: la via Oberdan, la via G. D'Annunzio e la via Umberto sono infatti ricchissime di esercizi commerciali tanto che la zona è dai più ritenuta la meglio servita della città. Notevole è anche la presenza di negozi eleganti e di alta moda ed inoltre è elevata anche la presenza di istituti di credito, banche e studi professionali. Inoltre la zona Sanzio ospita l'ex shopping center "**Vulcania**" che fu, nel 1987, il primo centro commerciale da Parma in giù. La struttura è imponente e caratterizzata da vasti spazi verdi, bambino poli, grandi parcheggi. Una posizione ottimale per un centro commerciale, circondata da strade prossime alle grandi arterie di collegamento, eppure, ad un anno dalla chiusura di fatto, dello shopping center rimane solo lo scheletro. Le attività, infatti, sono tutte cessate e sono fallite molte

delle imprese, resistono solo il bar ed un negozio di ottica. L'insuccesso va sicuramente attribuito ad una gestione non azzeccata e dall'exploit di Misterbianco, e la batosta finale è arrivata a Maggio 2001 quando l'Enel sospese l'erogazione dell'energia elettrica per morosità. Questo, segnò la morte del centro, perché con le scale mobili e gli ascensori fermi, i corridoi bui ed i negozi vuoti e sbarrati, **“Vulcania”** è divenuto in breve preda di vandali e con il tempo lo stato di degrado e abbandono si accentua sempre di più.

Molte sono le idee di riconversione della struttura, ma tutto viene reso più difficile dal fatto che i 60 box presenti nella struttura appartengono ad altrettanti proprietari e le loro esigenze sono molto e variegate, infatti si affianca a chi è fallito e ha bisogno di vendere per saldare i debiti chi, invece, non ha problemi economici e vuole vendere al più alto prezzo e senza fretta. E' prevista al più presto la nomina di un delegato unico portatore degli interessi di tutti che si occuperà di prendere contatti con i possibili acquirenti i quali è presumibile siano più propensi a trattare con un unico soggetto piuttosto che con 60 diversi.

La presenza in questa municipalità di un tessuto economico vivo (prescindendo dal caso Vulcani) garantisce condizioni di centralità e soprattutto una buona vivibilità nella municipalità.

### **Barriera - Canalicchio**

La IV municipalità trova la sua principale caratterizzazione nella presenza dell'Università e del Policlinico, non ugualmente importante è la presenza di attività commerciali che collocano la municipalità solo al quinto posto al pari della VI.

Polo di attrazione del quartiere Barriera sono, oltre alle strutture universitarie che ne occupano parte notevole, anche importanti strutture di servizio pubblico e privato come gli ospedali M. Ascoli e S. Tomaselli e la clinica Morgagni.

Nel quartiere Barriera le attività commerciali tendono a localizzarsi nella via principale, la via Del Bosco e ruolo molto attrattivo è ricoperto anche dalla via Passo Gravina dove si trovano dei supermercati che rendono la zona autonoma. Per il quartiere Canalicchio, la zona di localizzazione delle attività commerciali è la via Nuovalucello, la via Nizzeti e la via Nuovaluce dove si collocano non soltanto eleganti negozi ma anche importanti elementi del terziario avanzato come la sistemazione negli ex palazzi Rendo degli uffici dell'amministrazione provinciale. Dal punto di vista residenziale il quartiere è caratterizzato dalla diffusione dei cosiddetti *residences* ed è stato anche oggetto di edilizia speculativa legale che ha trovato vantaggioso edificare su aree non molto distanti dal centro e sufficientemente collegate con questo.

### San Giovanni Galermo

La V municipalità è tra le meno popolate, però è anche quella che ha registrato i più elevati livelli di incremento, inteso come tasso di immigrazione dalle altre municipalità.

Dal punto di vista economico la circoscrizione presenta un tessuto economico "spento" infatti il suo posto nella graduatoria per le attività commerciali è l'ultimo, proprio per questo motivo il quartiere viene spesso visto come un quartiere dormitorio.

La composizione delle attività commerciali dal punto di vista dimensionale e merceologico è quella indicata in figura 17 seguita nella figura 18 dalla ripartizione per categorie merceologiche. Come possiamo notare, non solo le attività commerciali sono davvero poche, ma anche le dimensioni sono prevalentemente a carattere di vicinato con una presenza nulla della grande distribuzione. Inoltre la prevalenza va alle attività a carattere alimentare, il che è davvero evidente facendo un giro nel quartiere. L'unica attività degna di qualche rilievo, sociale soprattutto, è l' "Etna bar"

che funge da luogo di incontro per molti giovani e soprattutto è un simbolo identificativo del quartiere-municipalità.

La scarsa vitalità commerciale è dovuta comunque al fatto che la municipalità è prevalentemente a carattere agricolo.

### **Cibali – Trappeto Nord**

Questa municipalità si compone di ben tre quartieri: Cibali, Santa Sofia, Trappeto nord. Quartieri molto diversi tra di loro non solo dal punto di vista economico ma anche storico e sociale. Dei tre quello più vitale è sicuramente il primo, favorito dalla posizione ma anche dalla presenza di luoghi di aggregazione comunitaria a forte valenza simbolica, primo fra tutti lo stadio “Massimino” struttura di notevole importanza per il quartiere e soprattutto a valenza metropolitana.

A differenza del quartiere Cibali, il quartiere Santa Sofia è invece prevalentemente a carattere residenziale anche se nella parte alta è fortemente influenzato dalla presenza della Cittadella Universitaria.

Il quartiere Trappeto Nord è invece uno di quelli più sfortunato della città, non è infatti dotato di un'attività commerciale di rilievo ed inoltre mancano molti servizi pubblici ma anche privati. Non solo poco commercio quindi ma anche carenza di banche, servizi finanziari e non c'è nemmeno un ufficio postale.

A livello di municipalità la situazione commerciale evidenzia la seguente situazione:

La situazione vede innanzi tutto la vicinanza con la tangenziale che consente di raggiungere in poco tempo la zona dei centri commerciali di Gravina e Misterbianco all'interno della municipalità non abbiamo strutture commerciali di grandi dimensioni e sussiste la presenza di esercizi di vicinato.

Dal punto di vista merceologico sono limitati gli esercizi di abbigliamento e calzature, mentre sono quasi in eguale misura gli esercizi alimentari e non alimentari diversi dall'abbigliamento e dalle calzature.

## Monte Po – Nesuma superiore

Attualmente la VII municipalità ricopre un ruolo essenzialmente residenziale, mentre dal punto di vista economico ed in particolare commerciale la realtà è piuttosto povera e comunque non omogenea nell'area. E' possibile individuare all'interno della municipalità diversi quartieri: Nesima, Monte Po e Rapisardi, Nesima e Monte Po sono relativamente recenti, risalgono alla fine degli anni '50, e il tentativo è stato quello di realizzare dei quartieri satellite, cioè autosufficienti, ma che nella realtà non sono stati dotati di attrezzature sufficienti a raggiungere questo obiettivo, e persiste la percezione soprattutto di Monte Po come di quartiere ghetto. All'interno della municipalità dal punto di vista economico abbiamo diverse realtà. Il tratto di viale Mario Rapisardi alto è sicuramente il più vivo e ricco, e consente alla zona di vivere in condizioni di quasi autosufficienza, mentre gli altri quartieri restano poco sviluppati. Le attività commerciali a dire il vero non sono molte si colloca nella al penultimo posto tra tutte le municipalità.

Anche qui resiste la tendenza alla prevalenza degli esercizi di vicinato e prevalentemente di tipo alimentare, mentre sono assenti strutture di grandi dimensioni sebbene la vicinanza a Misterbianco aiuta a compensare questa lacuna. A garantire l'autosufficienza della zona ci sono tre mercati "pianta e spianta", uno nel quartiere Monte Po, un altro nella piazza Eroi d'Ungheria, ed infine un altro ancora a piazza Pio X.

## Nesma Inferiore –San Leone

L'VIII municipalità è in linea di massima autosufficiente, quasi tutte le zone sono infatti dotate di un numero considerevole di attività commerciali, tanto che la circoscrizione si trova al quarto posto dopo Centro storico, Picanello-Ognina e

Borgo-Sanzio. Al suo interno possiamo distinguere i quartieri di Nesima Inferiore, del viale Mario Rapisardi (parte bassa) e di San Leone avente come via principale il Corso Indipendenza.

Gli assi viale Mario Rapisardi e Corso Indipendenza costituiscono i poli commerciali della municipalità perché è qui che si localizzano le attività commerciali, in particolare, sul Viale M. Rapisardi è da segnalare la presenza di bar, supermercati e negozi anche di un certo tono. Considerevole è l'attività di "*Menza*", che non solo è un punto di riferimento e di individuazione della municipalità ma è soprattutto un polo di attrazione considerevole, attirando anche da fuori la municipalità soprattutto per i suoi prodotti alimentari.

Possiamo notare come le attività commerciali sono molto numerose e mantengono le caratteristiche generali di Catania cioè una netta prevalenza degli esercizi di vicinato sulle grandi e medie strutture. Dal punto di vista merceologico invece il non alimentare prevale sull'alimentare. Nel complesso la municipalità è comunque adeguatamente fornita.

Per quanto riguarda invece il profilo edilizio possiamo dire che il viale M. Rapisardi doveva essere la prosecuzione del viale Regina Margherita, ma mentre su questo si affacciano costruzioni di grande pregio, sul viale Rapisardi le costruzioni perdono in valore e bellezza man mano che ci si allontana da p.zza Santa Maria di Gesù, ma comunque mantengono sempre un certo decoro e sono nel complesso ordinate e programmate. Diversa è invece la situazione di Nesima Inferiore e di San Leone. Nel primo sono realizzati grandi insediamenti di case popolari e nel corso Indipendenza furono inoltre create intorno agli anni '60 complessi di edilizia popolare destinate ad accogliere gli abitanti del vecchio San Berillo. Queste ultime zone sono talmente inattive dal punto di vista economico che vengono considerati come dei veri e propri quartieri – dormitorio.

## **Librino – San Giorgio**

Questa è la municipalità più giovane, comprendente i quartieri Librino e San Giorgio. Obiettivo della sua creazione era quello di creare una città nuova dotata di un grande asse viario attrezzato, con grandi spazi verdi, uffici e negozi che l'avrebbero resa indipendente economicamente da Catania e che avrebbero contribuito a spezzare il sistema monocentrico della città. Era previsto anche l'insediamento di grandi strutture pubbliche e private come facoltà universitarie, ospedali, uffici vari oltre ad un centro di scambio dotato di parcheggi, stazione per gli autobus, stazione per la metropolitana. In realtà questi progetti sono stati ben presto bloccati e l'area divenne oggetto di edificazione selvaggia perché nel frattempo crescevano le necessità di alloggi e in breve i quartieri di Librino e San Giorgio, con cui si identifica l'intera municipalità, hanno visto realizzare per intero solo l'edilizia residenziale prevista, mentre nessuna attrezzatura pubblica importante è entrata in funzione (D'Amico, 2000, pp. 175-176).

Precedentemente alla creazione del nuovo centro commerciale "Le Porte di Catania" le attività commerciali erano in prevalenza di vicinato, grazie al nuovo centro l'offerta commerciale della zona si è completata in tutti gli ambiti e finalmente si è resa indipendente da Catania.

## **San Giuseppe La Rena**

La X municipalità è al tempo stesso la più estesa e la meno popolata, questo perché la zona residenziale è limitata al: Villaggio Sant'Agata, Zia Lisa I – II e Villaggio Santa Maria Goretti. Tutti caratterizzati da edilizia pubblica e concentrati nella parte settentrionale, mentre la parte meridionale è occupata dalla zona Pantano d'Arci (la zona industriale), con numerosi insediamenti di grandi e medie dimensioni. Inoltre la X municipalità è anche sede dell'aeroporto, del mercato ortofrutticolo, delle stazioni

ferroviarie per le merci, mentre nella parte orientale si trovano molte aree pregiate dal punto di vista naturalistico e soprattutto la *Playa*.

Dal punto di vista economico la municipalità è principalmente a carattere industriale mentre commercialmente notiamo la presenza del centro commerciale Auchan “La Rena” e la vicinanza con il nuovo centro commerciale “Le Porte di Catania” sempre a marchio Auchan sito al confine con la municipalità Librino – San Giorgio

### I negozi storici

A Catania nonostante i cambiamenti che hanno interessato la struttura commerciale, esistono ancora delle attività commerciali “storiche” cioè che da decenni caratterizzano il panorama distributivo della città. Tra questi molti si trovano in via Etnea, la via commerciale principale della città. Tali attività appartengono a diverse tipologie : gioielleria con **Saguto** (1861), **Avolio** (1883), **Fecarotta** (1980), **Orlando** (1957), **Rapisarda** (1960); abbigliamento con **Barbisio** (1936), **Papini** (1973); filati con **barone** (1912); alimentari con **Dagnino** (1903); librerie con **Giannotta** (1869), **la Paglia** (1906), **Crisafulli** (1937), **Cavallotto** (1954); pasticcerie con **Scardaci** (1938), **Mantegna** (1946); e molti altri come casalinghi con **Caflish** (1876), profumeria con **Grillo** (1890) e armerie con **Zaccà** (1896).

Siamo andati a registrare gli umori di questi commercianti rivolgendo loro qualche domanda sulle condizioni di salute del commercio a Catania, sugli interventi che si potrebbero attuare, sul cambiamento che hanno vissuto nel commercio e infine abbiamo valutato il loro grado di ottimismo circa il futuro dell’attività.

Le imprese intervistate sono in maggior parte a gestione familiare e si ritiene che sia stato proprio questo l’elemento che ha consentito di rimanere sul mercato, cioè, lo spirito di dedizione e la capacità di “stringere la cinghia” propria di chi ha inventato la propria impresa e vuole tenerla in vita anche a costo di fare grossi sacrifici, caratteristica che molte volte viene invece a mancare ai giovani. Intervistando il signor **Barone** titolare dell’omonima ditta, ad esempio, non si è potuto fare a meno di notare la grande passione per il proprio lavoro e soprattutto la nostalgia struggente

per i tempi tempi in cui fare acquisti era una gioia; in cui la via Etnea non era un “luogo dell’attraverso” per citare Ilardi, ma un luogo di destinazione, meta ogni giorno di nobiltà e borghesia che vi si recavano per fare i propri acquisti. Oggi purtroppo questo significato non le viene più attribuito, ci si reca al centro saltuariamente, quando gli impegni lo concedono e comunque sempre di fretta andando magari direttamente al negozio di fiducia per acquistare ciò che serve, in modo frenetico. Si è perso insomma, il carattere ludico del commercio e paradossalmente lo si ricerca e viene ricreato artificialmente nei grandi centri commerciali integrati, lì si passano le domeniche non più al centro storico.

Catania, questo fenomeno lo vive ma per fortuna non è ancora stata sconfitta del tutto l’idea del negozio tradizionale e lo dimostra proprio la resistenza dignitosa e ferma fatta da questi “signori del commercio”.

Intervistando uno dei fratelli **Fecarotta** abbiamo anche registrato molto malcontento e soprattutto molta rabbia. Malcontento per gli ostacoli con cui ogni giorno si devono confrontare, dalla incuria nella pulizia delle strade, alle limitazioni negli orari di scarico delle merci, al malfunzionamento di Camera di Commercio e istituzioni ma anche molta rabbia per lo scarso livello culturale e sociale della città. Sembra che le cause del declino di questa e della crisi del commercio siano infatti da ricercare nella mediocre formazione pratica che viene fatta da giovani e nel generale lassismo della popolazione catanese.

Sono comunque emersi gli elementi che hanno consentito a queste imprese di restare sempre a galla e che consistono in una grande passione, elevata competenza sui prodotti venduti unita a qualità del servizio, specializzazione molto spinta e soprattutto grande capacità di investire, ancora e nonostante tutto, in aggiornamento e prodotti.

Secondo gli intervistati non c’è più possibilità di ricreare le condizioni di successo di un tempo, anzi si rileva anche un certo pessimismo nella tendenza alla prosecuzione dell’impresa. Nessuno dei proprietari dei negozi storici di Catania ha in mente da ritirarsi dalla propria attività a cui sono legati come a dei figli, ma sono comunque

consapevoli che loro saranno gli ultimi a continuare le tradizioni commerciali di famiglia. Sembra infatti che sempre meno spazio ci sia per questi negozi, schiacciati dalla concorrenza delle grandi imprese della distribuzione organizzata e non soccorsi dalle associazioni di categoria se non con sporadiche iniziative come quella della Confcommercio di creare un centro commerciale naturale.

## **6 Analisi qualitativo-dimensionale dei centri commerciali Siciliani**

Il presente capitolo si pone come obiettivo quello di analizzare la distribuzione dei centri commerciali in Sicilia ed in modo particolare cerca di evidenziare la distribuzione a che hanno queste entità commerciali a livello provinciale.

Per far questo le tabelle riportano valori relativi al loro numero, alla loro dimensione in metri quadrati e al numero di punti vendita.

L'analisi parte dal 2009 e si conclude nel 2011 e dai grafici presenti possiamo notare che la maggiore concentrazione di Centri commerciali si ha nelle provincie di Catania e Palermo. In modo particolare Catania si colloca al primo posto per numero di centri commerciali, per dimensione di quest'ultimi e per numero di punti vendita presenti staccando il capoluogo.

Questo evidenzia una errata distribuzione nel territorio di queste entità commerciali il che spesso causa eccessi di offerta rispetto alla domanda che può generare il territorio che li circonda.

Allargando poi l'analisi alle altre regioni italiane si evidenzia una concentrazione di centri commerciali nelle regioni del nord Italia che va diminuendo man mano che si scende per la penisola. Questo è dimostrazione di quanto il fenomeno della grande distribuzione sia più diffuso nel settentrione rispetto al resto del territorio nazionale. Inoltre il nord può esprimere una maggiore domanda di beni e servizi grazie ad un maggiore reddito procapite.

## La situazione in Sicilia

I CENTRI COMMERCIALI IN SICILIA ANNO 2009					
PROVINCIA	COMUNE	DONOMINAZIONE	SUPERFICIE MQ.	N. NEGOZI	ANCORA ALIMENTARE
AGRIGENTO	CAMMARATA	EDERA	ND	25	IPERTE
	CASTROFILIPPO	LE VIGNE	29140	94	CARREFOUR
	LICATA	SAN GIORGIO	12000	30	PAM CLUB SUPERSTORE
	PORTO EMPEDOCLE	LE RONDINI	ND	ND	IPERTE
		<b>4</b>	<b>41140</b>	<b>149</b>	
CALTANISSETTA	CALTANISSETTA	DUE FONTANE	5000	ND	SUPERSTORE SIDIS
			<b>1</b>	<b>5000</b>	<b>0</b>
CATANIA	ACIREALE	CICLOPE	11000	27	IPER SIMPLY
	BELPASSO	ETNAPOLIS	102000	128	CARREFOUR
	BRONTE	LE DRUPE	3120	ND	INTERSPAR
	CATANIA	AUCHAN LA RENA	21000	14	AUCHAN
	MISTERBIANCO	AUCHAN	17283	16	AUCHAN
	RIPOSTO	CONFORAMA	30444	20	CITYPER SMA
	S.G. LA PUNTA	I PORTALI	75000	114	NON ALIMENTARE
	S.G. LA PUNTA	LA ZAGARE	21000	52	IPERSPAR
	TREMESTIERI ETNEO	LE GINESTRE	10188	27	IPERSPAR
		<b>9</b>	<b>291035</b>	<b>398</b>	
MESSINA	BARCELLONA P.G.	IGEA	ND	ND	FAMILA
	MESSINA	TREMESTIERI	22853	66	IPERSÌ
	MILAZZO	MILAZZO	8440	15	CARREFOUR
		<b>3</b>	<b>31293</b>	<b>81</b>	
PALERMO	BORGETTO	LA FONTANA	7000	21	CONAD SUPERSTORE
	CARINI	FERDICO GIUSEPPE	ND	20	PAM CLUB SUPERSTORE
	PALERMO	AUCHAN	8500	9	AUCHAN
	PALERMO	GUADAGNA	ND	12	IPERSPAR
		<b>4</b>	<b>15500</b>	<b>62</b>	
RAGUSA	MODICA	SOLARIA	ND	11	EUROSPIN
	RAGUSA	IBLEO	25500	55	IPERCOOP
	RAGUSA	LE MASSERIE	19034	57	IPERSTANDA
		<b>3</b>	<b>44534</b>	<b>123</b>	
SIRACUSA	AVOLA	IL GIARDINO	10740	42	IPERSPAR
	MELILLI	CONFORAMA	23799	12	CITYPER SMA
	SIRACUSA	CARREFOUR	25000	60	CARREFOUR
		<b>3</b>	<b>59539</b>	<b>114</b>	
TRAPANI	CASTELVETRANO	BELICITTA'	9850	32	INTERSPAR
			<b>1</b>	<b>9850</b>	<b>32</b>
<b>TOTALI</b>		<b>28</b>	<b>497891</b>	<b>959</b>	<b>27</b>

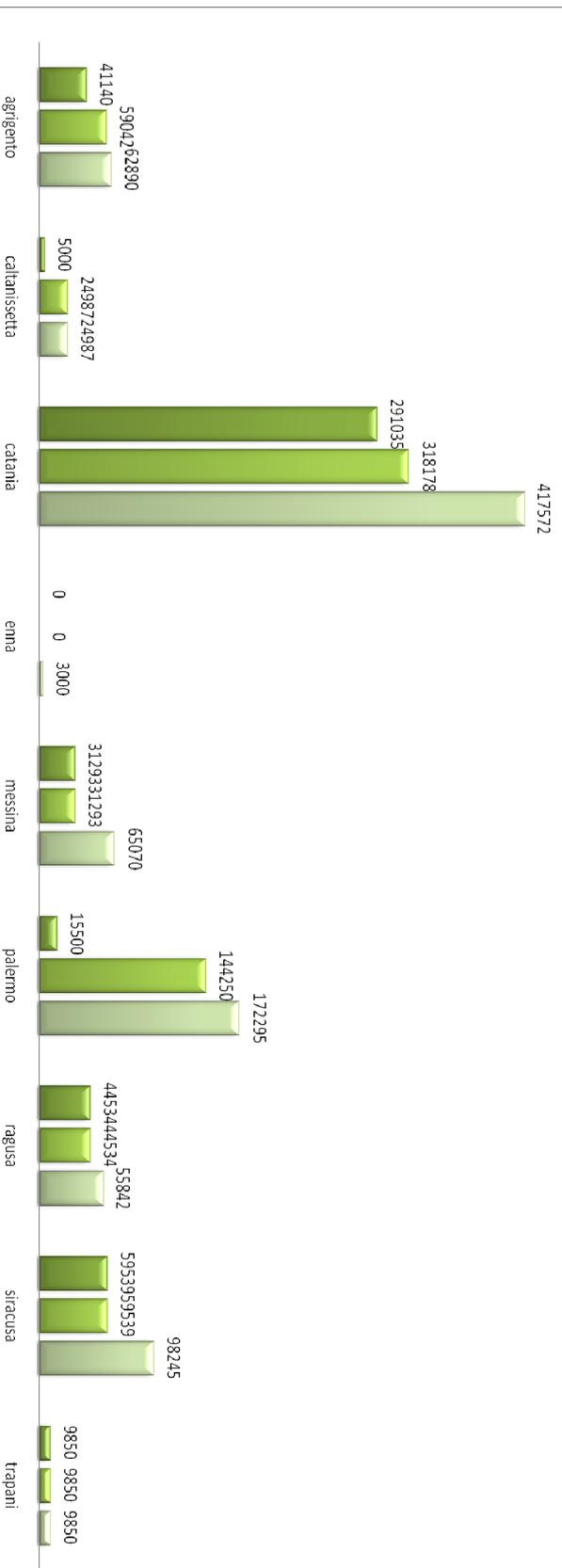
**I CENTRI COMMERCIALI IN SICILIA ANNO 2010**

PROVINCIA	COMUNE	DONOMINAZIONE	SUPERFICIE MQ.	N. NEGOZI	ANCORA ALIMENTARE	
<b>AGRIGENTO</b>	CAMMARATA	EDERA	8000	25	IPERTE	
	CAMMARATA	LA FORNACE	10000	23	FG	
	CASTROFILIPPO	LE VIGNE	29042	82	CARREFOUR	
	LICATA	SAN GIORGIO	12000	30	PAM CLUB SUPERSTORE	
	PORTO EMPEDOCLE	LE RONDINI	ND	ND	IPERTE	
		<b>5</b>	<b>59042</b>	<b>160</b>		
<b>CALTANISSETTA</b>	CALTANISSETTA	DUE FONTANE	5000	ND	SUPERSTORE SIDIS	
	SAN CATALDO	IL CASALE	19987	69	CARREFOUR	
			<b>2</b>	<b>24987</b>	<b>69</b>	
<b>CATANIA</b>	ACIREALE	CICLOPE	10500	27	IPER SIMPLY	
	BELPASSO	ETNAPOLIS	102000	128	IPERFAMILA	
	BRONTE	LE DRUPE	3120	ND	INTERSPAR	
	CATANIA	PORTE DI CATANIA	52522	141	AUCHAN	
	CATANIA	AUCHAN LA RENA	21000	14	AUCHAN	
	GRAVINA DI CATANIA	KATANE'	27521	77	IPERCOOP	
	MISTERBIANCO	AUCHAN	17283	16	AUCHAN	
	RIPOSTO	CONFORAMA	30444	20	CITYPER SMA	
	S.G. LA PUNTA	I PORTALI	23000	114	MEDITERRANEO	
	S.G. LA PUNTA	LA ZAGARE	20600	52	IPERSPAR	
	TREMESTIERI ETNEO	LE GINESTRE	10188	27	IPERSPAR	
			<b>11</b>	<b>318178</b>	<b>616</b>	
	<b>ENNA</b>	ENNA	ENNA MERCATO	ND	6	IPERSIDIS
			<b>1</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	
<b>MESSINA</b>	BARCELLONA P.G.	IGEA	ND	ND	FAMILA	
	GIARDINI NAXOS	I GABBIANI	ND	4	IPERSIDIS	
	MESSINA	TREMESTIERI	22853	66	IPERSI	
	MESSINA	LA VIA LATTEA	ND	25	CONAD	
	MESSINA	TO DAY CENTER	ND	4	EUROSPIN	
	MILAZZO	MILAZZO	8440	15	CARREFOUR	
			<b>6</b>	<b>31293</b>	<b>114</b>	
<b>PALERMO</b>	BORGETTO	LA FONTANA	7000	21	CONAD SUPERSTORE	
	CARINI	FERDICO GIUSEPPE	6600	20	PAM CLUB SUPERSTORE	
	CARINI	POSEIDON	32000	83	AUCHAN	
	PALERMO	CENTRO I LEONI	ND	ND	INTERSPAR	
	PALERMO	CENTRO OLIMPO	ND	ND	INTERSPAR	
	PALERMO	CENTRO TORRE INGA	25000	44	IPERCOOP	
	PALERMO	EXCELSIOR SUPERCI	ND	16	NO ALIMENTARE	
	PALERMO	FORUM PALERMO	65150	124	IPERCOOP	
	PALERMO	AUCHAN	8500	9	AUCHAN	
	PALERMO	GUADAGNA	ND	12	IPERSPAR	
		<b>10</b>	<b>144250</b>	<b>329</b>		
<b>RAGUSA</b>	MODICA	SOLARIA	ND	11	EUROSPIN	
	RAGUSA	IBLEO	25500	55	IPERCOOP	
	RAGUSA	LE MASSERIE	19034	60	CONAD	
		<b>3</b>	<b>44534</b>	<b>126</b>		
<b>SIRACUSA</b>	AVOLA	IL GIARDINO	10740	42	IPERSPAR	
	MELILLI	CONFORAMA	23799	12	CONAD SUPERSTORE	
	SIRACUSA	CARREFOUR	25000	60	CARREFOUR	
		<b>3</b>	<b>59539</b>	<b>114</b>		
<b>TRAPANI</b>	CASTELVETRANO	BELICITTA'	9850	32	INTERSPAR	
			<b>1</b>	<b>9850</b>	<b>32</b>	
<b>TOTALI</b>		<b>42</b>	<b>691673</b>	<b>1566</b>	<b>41</b>	

I CENTRI COMMERCIALI IN SICILIA ANNO 2011					
PROVINCIA	COMUNE	DONOMINAZIONE	SUPERFICIE MQ.	N. NEGOZI	ANCORA ALIMENTARE
<b>AGRIGENTO</b>	CAMMARATA	EDERA	8000	25	IPERTE
	CAMMARATA	LA FORNACE	10000	23	FG
	CASTROFILIPPO	LE VIGNE	28890	80	SUPERSTORE SIDIS
	LICATA	SAN GIORGIO	12000	30	PAM CLUB SUPERSTORE
	PORTO EMPEDOCLE	LE RONDINI	4000	ND	IPERTE
		<b>5</b>	<b>62890</b>	<b>158</b>	
<b>CALTANISSETTA</b>	CALTANISSETTA	DUE FONTANE	5000	ND	SUPERSTORE SIDIS
	SAN CATALDO	IL CASALE	19987	69	SUPERSTORE SIDIS
		<b>2</b>	<b>24987</b>	<b>69</b>	
<b>CATANIA</b>	ACIREALE	CICLOPE	10500	27	IPER SIMPLY
	BELPASSO	ETNAPOLIS	105000	130	IPERFAMILA
	BRONTE	LE DRUPE	3120	ND	INTERSPAR
	CATANIA	PORTE DI CATANIA	52522	141	AUCHAN
	CATANIA	AUCHAN LA RENA	21000	14	AUCHAN
	GRAVINA DI CATANIA	KATANE'	27521	62	IPERCOOP
	MISTERBIANCO	CENTRO SICILIA	96000	140	IPERSPAR
	MISTERBIANCO	AUCHAN	17283	16	AUCHAN
	RIPOSTO	CONFORAMA	30444	24	CITYPER SMA
	S.G. LA PUNTA	I PORTALI	23000	114	MEDITERRANEO
	S.G. LA PUNTA	LA ZAGARE	20994	54	IPERSPAR
	TREMESTIERI ETNEO	LE GINESTRE	10188	29	IPERSPAR
		<b>12</b>	<b>417572</b>	<b>751</b>	
<b>ENNA</b>	ENNA	ENNA MERCATO	3000	6	IPERSIDIS
		<b>1</b>	<b>3000</b>	<b>6</b>	
<b>MESSINA</b>	BARCELLONA P. G.	IGEA	3900	10	FAMILA
	BROLO	LA FILANDA	4500	10	SUPERSTORE SIDIS
	GIARDINI NAXOS	I GABBIANI	4500	4	IPERSIDIS
	MESSINA	TREMESTIERI	23730	62	IPERSI
	MESSINA	LA VIA LATTEA	12000	25	CONAD
	MESSINA	TO DAY CENTER	8000	4	EUROSPIN
	MILAZZO	MILAZZO	8440	15	CARREFOUR
		<b>7</b>	<b>65070</b>	<b>130</b>	
<b>PALERMO</b>	BORGETTO	LA FONTANA	7000	21	CONAD SUPERSTORE
	CARINI	FERDICO GIUSEPPE	6600	20	PAM CLUB SUPERSTORE
	CARINI	POSEIDON	25000	81	AUCHAN
	PALERMO	CENTRO I LEONI	9500	12	INTERSPAR
	PALERMO	CENTRO OLIMPO	5500	ND	INTERSPAR
	PALERMO	GS CASTELFORTE	4450	9	GS
	PALERMO	EXCELSIOR SUPERCI	4500	16	NO ALIMENTARE
	PALERMO	FORUM PALERMO	65550	124	IPERCOOP
	PALERMO	AUCHAN	8500	9	AUCHAN
	PALERMO	LA TORRE	23695	60	IPERCOOP
	PALERMO	GUADAGNA	12000	13	IPERSPAR
		<b>11</b>	<b>172295</b>	<b>365</b>	
<b>RAGUSA</b>	MODICA	SOLARIA	4000	11	EUROSPIN
	MODICA	AL PLAZA SHOPPING	7500	23	ECCO
	RAGUSA	IBLEO	25500	55	IPERCOOP
	RAGUSA	LE MASSERIE	18842	59	CONAD
		<b>4</b>	<b>55842</b>	<b>148</b>	
<b>SIRACUSA</b>	AVOLA	IL GIARDINO	10894	32	IPERSPAR
	MELILLI	BELVEDERE	38552	71	AUCHAN
	MELILLI	CONFORAMA	23799	12	CONAD SUPERSTORE
	SIRACUSA	CARREFOUR	25000	59	CARREFOUR
		<b>4</b>	<b>98245</b>	<b>174</b>	
<b>TRAPANI</b>	CASTELVETRANO	BELICITTA'	9850	32	INTERSPAR
		<b>1</b>	<b>9850</b>	<b>32</b>	
<b>TOTALI</b>		<b>47</b>	<b>909751</b>	<b>1833</b>	<b>46</b>

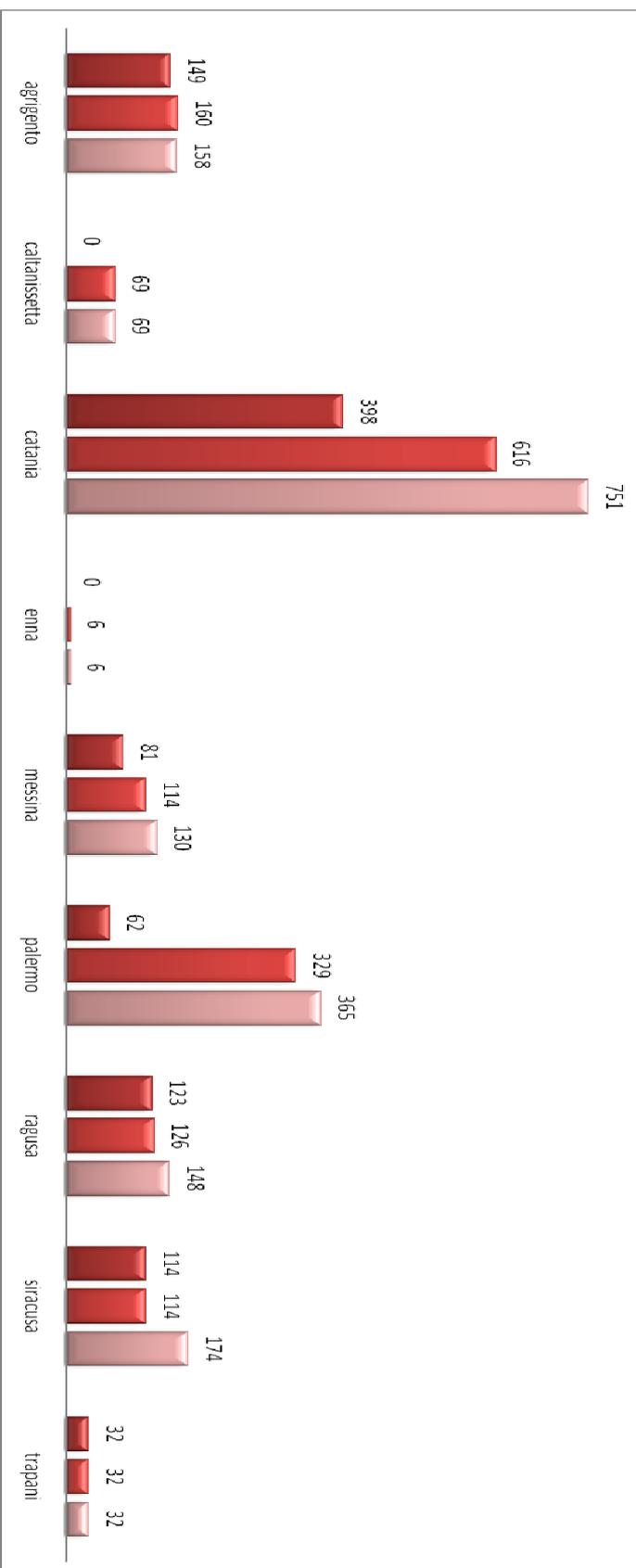
## Estensione in mq

■ 2009 ■ 2010 ■ 2011



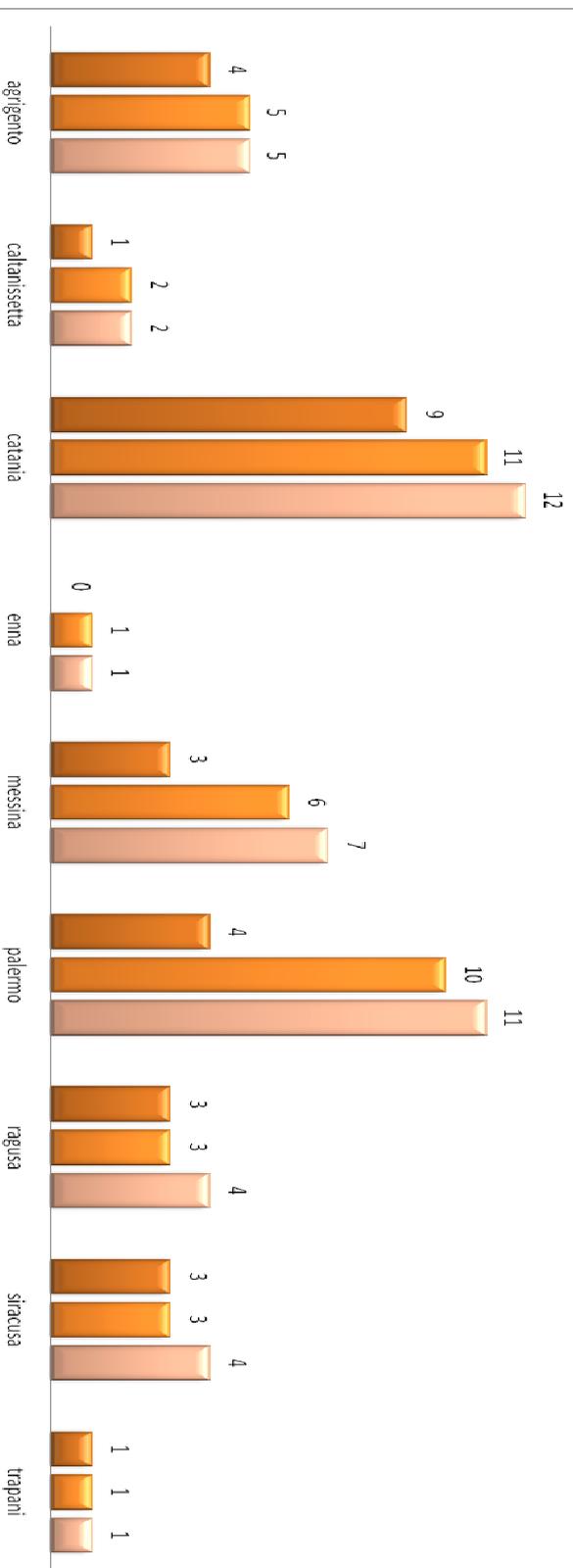
## Numero negozi

■ 2009 ■ 2010 ■ 2011



## Numero centri commerciali

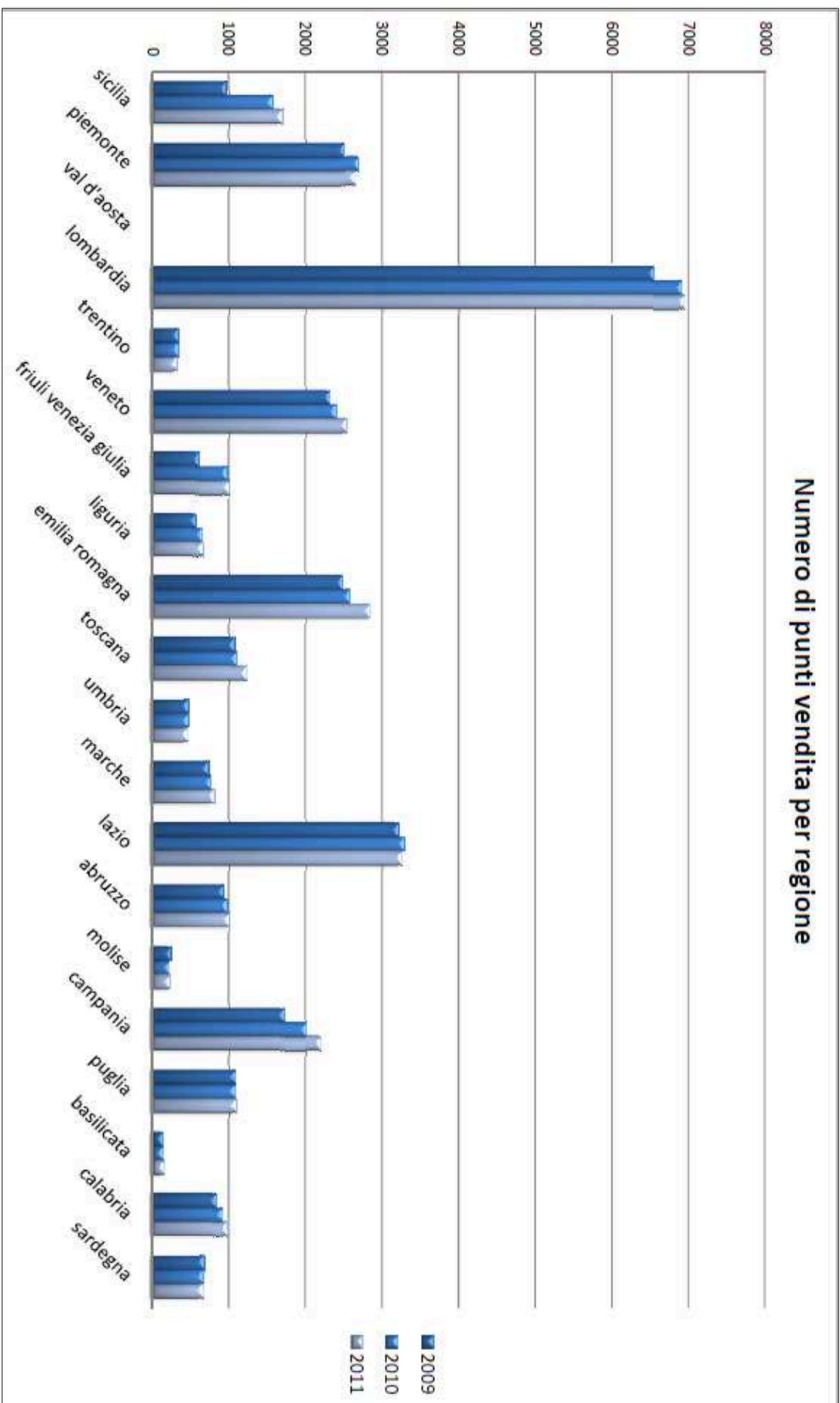
■ 2009 ■ 2010 ■ 2011



Numero di centri commerciali per regione

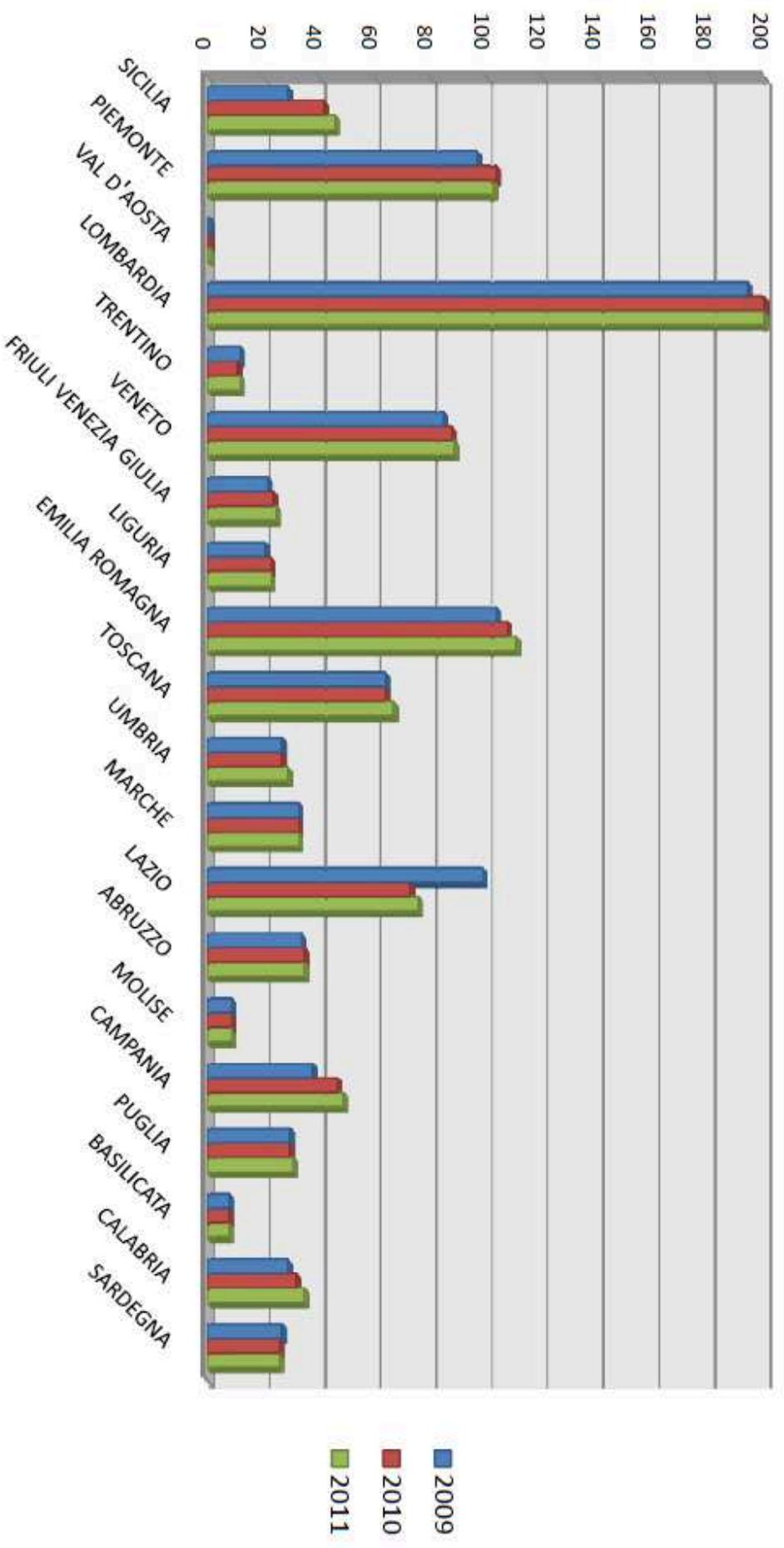
<i>Regione</i>	<i>2009</i>	<i>2010</i>	<i>2011</i>
<i>Sicilia</i>	29	42	46
<i>Piemonte</i>	97	104	103
<i>Val d'Aosta</i>	1	1	1
<i>Lombardia</i>	194	200	200
<i>Trentino</i>	12	11	12
<i>Veneto</i>	85	88	89
<i>Friuli Venezia Giulia</i>	22	24	25
<i>Liguria</i>	21	23	23
<i>Emilia Romagna</i>	104	108	111
<i>Toscana</i>	64	64	67
<i>Umbria</i>	27	27	29
<i>Marche</i>	33	33	33
<i>Lazio</i>	99	73	76
<i>Abruzzo</i>	34	35	35
<i>Molise</i>	9	9	9
<i>Campania</i>	38	47	49
<i>Puglia</i>	30	30	31
<i>Basilicata</i>	8	8	8
<i>Calabria</i>	29	32	35
<i>Sardegna</i>	27	26	26
<b>TOT ITALIA</b>	<b>963</b>	<b>985</b>	<b>1008</b>

## Numero di punti vendita per regione



Numero di punti vendita per regione			
<b>Regione</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
<i>Sicilia</i>	959	1566	1693
<i>Piemonte</i>	2508	2686	2648
<i>Val d'Aosta</i>	nd	nd	nd
<i>Lombardia</i>	6550	6914	6946
<i>Trentino</i>	339	339	321
<i>Veneto</i>	2323	2405	2534
<i>Friuli Venezia Giulia</i>	606	975	1008
<i>Liguria</i>	565	651	656
<i>Emilia Romagna</i>	2480	2579	2837
<i>Toscana</i>	1067	1094	1227
<i>Umbria</i>	467	467	461
<i>Marche</i>	725	766	805
<i>Lazio</i>	3211	3284	3256
<i>Abruzzo</i>	934	980	1009
<i>Molise</i>	247	227	228
<i>Campania</i>	1719	2013	2205
<i>Puglia</i>	1085	1080	1098
<i>Basilicata</i>	145	145	158
<i>Calabria</i>	837	916	977
<i>Sardegna</i>	672	661	658
<b>TOTALE ITALIA</b>	27439	29748	30725

## Numero di centri commerciali per regione



## 7 .Conclusioni

L'intento del presente lavoro è stato quello di fornire un piccolo contributo alla comprensione delle complesse dinamiche ed ai diversi impatti economico sociali prodotti dai grandi formati distributivi all'interno del territorio.

Il filo conduttore invisibile dei vari argomenti trattati all'interno della tesi sembra essere stato l'evoluzione della funzione commerciale derivante dal mutato comportamento di consumo del cittadino.

Proprio tale evoluzione, ha modesto parere di chi scrive è stato la causa di importanti cambiamenti organizzativi del territorio.

Si è assistito infatti alla comparsa di un consumatore post-moderno che cerca di soddisfare sempre più la propria sfera emotiva tramite l'atto di acquisto.

in molti casi, l'accesso ad una esperienza, più che appropriarsi di un prodotto, diventa il motivo principale della shop expedition di molti consumatori odierni.

L'integrazione tra beni e servizi con attività di entertainment rappresenta una risposta all'affermazione di una, sempre più crescente, domanda di "momenti esperienziali", quali importante componente della motivazione di acquisto del consumatore.

Il mero atto di acquisto pertanto oggi non viene considerato soltanto nella sua valenza funzionale del soddisfacimento di un bisogno fisiologico ma viene riempito di ulteriori significati che vanno dalla semplice possibilità di trovare un momento di relax e di svago, dalla possibilità di ottenere momenti stimolanti e appaganti, sino alla creazione della propria identità.

Si assiste al passaggio dal semplice concetto di fare la spesa a quello di shopping, in cui al carattere razionale e materiale della relazione con le merci si associano le aspettative ludico edonistiche legate al processo di acquisto.

Centri e parchi commerciali, seguendo tale evoluzione sembrano essere pertanto diventati oggi luoghi privilegiati per i consumatori italiani; luoghi in cui poter evadere dalla monotonia e dalla routine quotidiana, rendendoli simili, con i dovuti adattamenti, a strutture purificatrici del nostro stile di vita.

Rendendosi conto di tale evoluzione, molti centri cittadini italiani hanno deciso di offrire ai clienti-cittadini un sistema di offerta di beni e servizi equivalente a quello che si può trovare nei centri commerciali extraurbani e di arricchire il loro processo di acquisto, attraverso politiche urbane tese a migliorare la fruizione delle risorse artistiche, culturali e sociali in un'ottica di valorizzazione della componente esperienziale nel processo di shopping.

Purtroppo questo ancora non è accaduto nella nostra realtà siciliana dove soprattutto a Catania continuano ad aprire centri commerciali a discapito del commercio al dettaglio praticato nel centro storico. Ciò evidenzia una scarsa cultura nella pianificazione territoriale che deve portare ad un decongestionamento dei centri storici, attraverso la realizzazione di attività e centri commerciali extraurbani, ma senza privare quest'ultimi della propria identità e delle funzioni che l'hanno contraddistinto nei secoli.

Un speranza ed un augurio è che gli amministratori e chi in generale ha il compito di pianificare possa farlo in maniera equilibrata e funzionale, così come avviene in molte regioni del nord Italia.

## 8. Bibliografia

A.A, (2004) “Soluzioni desolanti per i centri storici”, *Mark up*, n.6, pp 25—34.

ACETO B., Il Progetto centri urbani di Indicod- Ecr, in *Disciplina del commercio e dei servizi* n.4/2004, pp. 797- 807.

ANCD, (2006) “ Il federalismo commerciale concorrenza e liberalizzazione del mercato distributivo, Rapporto ANCD sulla legislazione commerciale, Roma.

AMENDOLA G., (2006) *La città vetrina, i luoghi di commercio e le nuove forme di consumo*, Liguori Editore, Napoli.

AMPOLO, (2001) *La città dei desideri*, in *Geotema*, Anno V, n.14 Maggio/Agosto.

BERTOZZI P., (1996) Vigano M., , “L’impatto economico e territoriale dei centri commerciali: una proposta metodologica”, *Commercio*, n.58, pp. 1--80.

BERTOZZI P., (1996) *L’impatto territoriale del grande commercio. Una metodologia per ridurre la conflittualità tra PA e imprese per tutelare gli interessi della collettività*, in *Impresa & Stato* n. 44- 45, Camere di commercio di Milano, Milano, pp. 16-30.

BULLADO E., (2000) *Dinamiche socio economiche e disomogeneità della struttura della rete distributiva in italia e nei principali paesi europei*, in BULLADO E.,

BUZZETTI L., (a cura di ), *La rivoluzione terziaria. Riorganizzazione geografica del commercio*, Firenze, Alinea.

BULLADO E., *I centri commerciali nella loro valenza di modello funzionale*, in *MISCELLANEA* 1996, Università di Verona, Istituto di Geografia, pp. 79- 105, 1997.

BULLADO E.,(2000) Il sistema distributivo in Italia. Il fenomeno dei centri commerciali, in GABURRO G., ROBIGLIO RIZZO C., ZALIN G., Per Vittorio Castagna. Scritti di geografia e di economia, Cedam, Padova.

BULLADO E., (2002) Trent'anni di politica commerciale in Italia: dalla pianificazione commerciale alla pianificazione Urbanistica, in RGI, A. CIX, Fasc. 3, pp. 441-447.

BULLADO E., (2002) Il post-modernismo è un'icona dei tempi moderni: i centri commerciali, BSGI, serie XII, Vol. VIII, Fasc.3, pp.441-477.

BURRESI A., GUERCINI S., (2003), Nuovi attori e integrazione di funzioni nel marketing strategico della distribuzione, Congresso Internazionale "Le tendenze Del Marketing, Università Ca Foscari Di Venezia, 28- 29 Novembre, pp. 2--20.

CARU' A., COVA B., (2003), "Esperienze di consumo e marketing esperienziale, Micro & Macro marketing", n.2, pp. 160--230.

CASTALDO S., BOTTI S., (1999), "Le dimensioni emozionali dello shopping", Economia e Management, n.1, pp . 1--100.

CASSAR S., (1998) Metamorfosi dell'economia catanese tra il XVII e il XX secolo, Annali Facoltà di Economia Università di Catania, pp. 201 – 290.

CAVALLI R., (2004) Recupero delle aree dismesse. Nuova tendenza per il commercio, in Mark-Up, Maggio, pp.34 -40.

CERCOLA R., (1999), "Economia neoindustriale e marketing territoriale", Sviluppo e Organizzazione, n.172, pp 1--210.

CICCIOTTI E., FLORIO R., PERULLIP.,(1997), La dinamica dei sistemi produttivi territoriale: teorie e Tecniche politiche, Franco Angeli, Milano.

CIRELLI C., (1997) Mobilità, politiche del traffico e qualità della vita a Catania, in CORI B., La città invisibile. Le nuove ricerche sul traffico urbano, Patron Editore, Bologna.

CIRELLI C., (2008) Città e Commercio, Atti del convegno internazionale di studi “Gli spazi del Commercio nei processi di trasformazione urbana, Catania 25- 26 Ottobre 2007, Patron Editore, Bologna.

CIRELLI C., FAIA M.A., (1999) I mercati di Catania nella nuova realtà urbana: un difficile adeguamento, in Annali Facoltà di Economia Università di Catania, pp. 523 – 570.

CIRELLI C., MALAFARINA S., MERCATANTI L., PORTO C.M., (2004) “ Il litorale orientale della Sicilia tra recupero, tradizione e integrazione”, da Annali della Facoltà di Economia , Catania.

CIRELLI C., MERCATANTI L., NICOSIA D. E., PORTO C.M., (2006) Le politiche territoriali dei nuovi spazi del consumo, in SCHILLACI C.E., CIRELLI C., POGLIESE A. (a cura di), Territorio e nuovi modelli di consumo. L’affermazione del format centro commerciale, Milano, Franco Angeli.

CODELUPPI V., FERRARESI M., (2007), La moda e la città, Carocci, Roma.

CODELUPPI V., (2001),” Shoptainment: verso il marketing dell’esperienza”, Micro & Macro marketing, n.3, pp 403--411.

CUOMO G., (1996), “Legislazione e competizione tra commercio extraurbano e commercio nei centri storici”, Commercio, n.58, PP 53--□67.

DELLA CIOPPA F., (2004), “Centri commerciali alla resa dei conti”, Largo Consumo, n.11, pp 75--□83.

DE MATTEIS P., (1993) La geografia della città, in Geografia Urbana, Utet, Torino, 1993.

DI TERLIZZI M.,(2006) I format del commercio mederno in Italia nel 2005 e le loro tendenze di sviluppo, Dossier Infocommercio, Febbraio.

FABRIS G., (2007) Sua maestà il consumatore, il nuovo re dei mercati, in L'Impresa, Rivista Italiana di Management, Milano, anno 48, n.1, pp.4-12.

FARAVELLI M.L., CLERICI M.A.,(1999) I centri commerciali in Lombardia: è possibile seguire un' altra strada???, in Commercio, rivista di economia e politica commerciale, n. 66, pp.81-112.

FERRETTI D., (2002), "Marketing e riqualificazione urbana", [www.infocommercio.it](http://www.infocommercio.it), pp 1--3.

FIORONI M., (2005), Lo shopping dell'esperienza;quali aspettative tra devolution sociali, generazioni in movimento e teatralizzazione dell'offerta, Morlacchi, Milano.

FOGLIO A.,(2008), Il marketing della moda--□politiche e strategie di fashion marketing, Franco Angeli, Milano.

FUMAGALLI G., (2006) Una politica per la distribuzione, in Largo Consumo, n. 7-8, pp.82 – 89.

GAZZOLA P.,CECCHINATO F., (2005), Il marketing per la valorizzazione del territorio: una prospettiva di analisi, Convegno le tendenze di marketing, Gennaio, pp 10--15.

GIOVANNI MARIA FUMAGALLI, (1999) "I factory outlet si mettono in grande", Largo Consumo, n. 10, pp 143□145.

GIRARDI U., (2001), “Interventi integrati per la rete distributiva nei centri storici”, *Disciplina del commercio*, n. 1, pp 1--□11

GIRARDI U., La riforma della disciplina del commercio: le prospettive di attrazione, in *Disciplina del commercio*, n. 1, 2001, pp. 1-10.

GRANILLO P., (2009), “E’ l’ora dei centri commerciali naturali”, [www.denaro.it](http://www.denaro.it), pp 1--3.

GRANILLO P., (2009), “Il commercio riqualifica la città”, [www.denaro.it](http://www.denaro.it), pp 1--2.

GRANILLO P., (2009), “Partnership vincente per riqualificare la città”, [www.denaro.it](http://www.denaro.it), pp 1—20.

GUERCINI S.,(2006),La Relazione del retail di abbigliamento con i promotori di aggregati. Elementi di una secondy research, Congresso Internazionale “Le Tendenze del Marketing, Università Ca’ Foscari di Venezia, 20--□21 Gennaio, pp 2--□19.

GUERCINI S., (2007), Il marketing delle destinazioni commerciali--□modernità distributiva e ruolo dei promotori, Franco Angeli, Milano.

ISCOM E.R., (1994), *Marketing urbano, valorizzazione del commercio nei centri storici*, Etas, Milano.

LANZANI A., (2002) *Commercio, metamorfosi urbane e possibili strategie di governo*, in *RGI*, n.3, pp. 479-552.

MIAMI F., (2002) *Paesaggi urbani in trasformazione: nuova cultura e valori nelle città del XXI secolo*, in *Geotema*, Anno V, n.14, Maggio – Agosto.

MARTONE R.F., (1998), “La città in ascolto, una nuova visione del city marketing”, *Economia & Management*, pp 10--15.

MATTIACCI A., CECCOTTI F., (2005), Nuove occasioni di acquisti per consumatori maturi: un'indagine esplorativa tra i factory outlet centre in Italia, *Convegno Internazionale “Le tendenze del marketing”*, Ecole superieure de commerce, Parigi, Gennaio .

MIAMI F., (2003) *Globalizzazione metropolitana*, Azzali Editore.

MIGLIETTA A., (1998) I centri commerciali naturali: una via per il rilancio della città e del piccolo commercio, in *Sinergie*, n.47, Sett.- Dic., pp.243 – 273.

MONTOLI G.A.,(2006) Dai luoghi di transito ai luoghi del consumo, in *Largo Consumo*, n.1, Gennaio.

NAPOLITANO M.S., RESCINITI R., DE NISCO A., (2003), “Retail, Entertainment e creazione di valore. Un’indagine sui centri commerciali in Italia”, *Industria e Distribuzione*, n.4, pp 1--37.

PAGLIUCA G., BASSI M., (2000) I nuovi centri commerciali: lo shopping con l’architetto, in *GDO*, n.21, Ottobre.

PEDERZOLI D., (2000),” Factory outlet all’orizzonte”, *Largo Consumo*, n. 10, pp. 84--88.

PEDERZOLI D., (2001), “Al recupero dei centri storici”, *Largo Consumo*, n. 12, pp 104--107.

PEDERZOLI D., (2003), “NUOVI CONCETTI NEL MALL”, *LARGO CONSUMO*, N.10, PP 50--57.

PEDERZOLI D., (2004), "Centri storici alla deriva", Largo Consumo, n.5, pp 109--115.

PELLEGRINI L., Il commercio in Italia. Dalla bottega all'ipermercato, il Mulino, Bologna, 2001.

PELLEGRINI L., (2001), "I luoghi di acquisto : strumenti chiave delle strategie di marketing", Micro & Macro marketing, n.3, pp 181--□199.

PELLEGRINI L., (1990) Economia della distribuzione commerciale, Egea, Milano.

PETRUZZELIS L., Vito Falcone M., (2005),"Le Dimensioni spaziali del consumo: le vie dello shopping",Micro & Macro marketing, n.3, pp 391--□399.

POGLIESE A., (2006) Le problematiche di apertura nel territorio di un centro commerciale: aspetti normativi e finanziari, Franco Angeli, Milano.

POZZI M., (2000)," L' europa apre ai factory outlet", Largo Consumo, n.4, pp 86-88.

POZZI M., (2002)," L'escalation dei factory outlet", Largo Consumo, n.2,pp 84-87.

RAGAZZONI N., (1997),"Il Retail europeo punta sul centro città", Mark up, n.7, pp 50--54.

RICHETTI M., (2006), Moda ed etica dei consumi tra industria e distribuzione, Roma.

RITZEL G.,(1997), La religione dei consumi,Cattedrali, pellegrinaggi e riti dell' iper-consumismo, il Mulino.

ROSSI I., (1998), Il Commercio e l'artigianato dentro le città, esperienze di riqualificazione urbana, Etas Libri, Milano.

ROSSI I., (1999), Il marketing urbano, Celid.

SANSONE M., (2007), Confronti metodologici, riflessioni critiche e proposte operative sul marketing urbano: focus sull'organizzazione e gestione dei Centri Commerciali Naturali in Italia, Congresso Internazionale Italia Francia "marketing trends", Parigi Gennaio.

SAVIOLO S., TESTA S., (2004), Le imprese del sistema moda-- il Management al servizio Della creatività, Etas, Milano.

SCROFANI L., (2001) "Il Ruolo dei mercatini e delle sagre locali nei processi di valorizzazione economica e turistica del paesaggio della regione etnea", in Atti del convegno "Turismo e territorio in Italia: problemi e politiche di sviluppo", Novara.

TERZI A., (2007), "Factory outlet : il discount delle griffes", Professional Optometry, Novembre , pp 16- 18.

TOSCA I., (2005), "Centri commerciali al naturale", Largo Consumo, n.9, 74--75.

VALENTE M., (2004), "Politiche e strumenti di intervento per i centri storici ed urbani", Disciplina del commercio e dei Servizi, n.4, pp 1--10.

VESCOVI T., CHECCHINATO F., (2003), Luoghi di esperienza e strategie competitive nel dettaglio, Atti del Congresso Internazionale "Le Tendenze del Marketing", Venezia, 28-- 29 Novembre.

VOLPONI, (2001), “Il marketing esperienziale differenzia i retailer”, *Mark up*, pp 41-47.

VONA R., (1996), “Commercio pianificatoe rivitalizzazione dei centri storici: l’integrazione tra “shopping” e “leisure””, *Commercio*, n.58, pp 69--□93.

ZAGHI K., (2005), “Il factory outlet center è o si spaccia per formula distributiva vincente?”, *GDO WEEK*, Gennaio, pp 36--□38.

ZANDERIGHI L., (2001), *Town Centre Management: uno strumento per la valorizzazione del centro storico e del commercio urbano*, Università degli studi di Milano, pp 1— 20.

## 9. SITOGRAFIA

<http://www.associazionegestionecentrocittà.it>

<http://www.bestoutlet.it>

<http://www.bestoutlet.it>

<http://www.centricommercialinaturali.it>

<http://www.cncc.it>

<http://www.confcommercio.it>

<http://www.denaro.it>

<http://www.eddyburg.it>

<http://www.exquire.it>

<http://www.fashiondistict.com>

<http://www.fashionfactoryoutlet.com>

<http://www.firenzebusiness.it>

<http://www.firenzelecolline.it>

<http://www.infocommercio.it>

<http://www.litoralesud.it>

<http://marketingterritoriale.htm>

<http://www.McArthurGlen.com>

<http://www.nove.firenze.it>

<http://www.repubblica.it>

<http://www.shopping--center.com>

<http://www.shoppingvillages.com>

<http://www.sole24ore.com>

<http://www.wikipedia.it>

