

Il centro commerciale naturale

Enrico Nicosia*

1. IL CENTRO COMMERCIALE NATURALE IN ITALIA

Il rallentamento della domanda interna e dei consumi che si è verificata in Italia a partire dagli anni '90 del secolo scorso accompagnato dallo sviluppo esponenziale della grande distribuzione organizzata, che ha saputo cogliere le opportunità derivanti dalla riduzione del potere d'acquisto dei consumatori e dal peggioramento graduale delle condizioni di accessibilità del centro urbano, hanno accentuato la fase recessiva del commercio dei centri storici (Varaldo, 1998). Nonostante questi ultimi siano, al momento, investiti da notevoli pressioni che spingono verso un cambiamento più o meno radicale, esiste la possibilità che il paesaggio commerciale che li contraddistingue possa affermarsi come un nuovo modello di sviluppo capace di promuovere ancora la cultura urbana. Si consolida quindi l'idea che la presenza del piccolo commercio nel centro cittadino sia un elemento necessario per garantirne la vitalità (Cirelli, 2006).

Inoltre negli ultimi anni, si è assistito ad una progressiva riduzione del peso relativo del commercio urbano sul commercio complessivo e alla perdita di attrattività dei centri storici: 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 diffusione delle filiali di catene nazionali ed internazionali e del fenomeno del *franchising*. Ne deriva un appiattimento dell'offerta merceologica con conseguente riduzione degli effetti sinergici prima presenti spontaneamente nel commercio urbano (Loda e Mancini, 2004; Mercatanti, 2007).

* Dipartimento di Economia e Territorio, Università degli Studi di Catania.

Le difficoltà in cui versano i centri storici e le attività commerciali in essi 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 Varra, 1997).

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, in modo da costruire nuove condizioni per la ripresa economica e sociale di queste aree (Bullado, 2000). Il concetto di commercio moderno non equivale necessariamente a quello di 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, 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.

I centri commerciali naturali si stanno diffondendo in tutta Italia producendo effetti benefici per l'economia dei territori e degli esercizi commerciali esistenti: attraverso la valorizzazione degli spazi urbanistici di socializzazione e grazie alla promozione coordinata dell'offerta commerciale e culturale si creano concrete alternative alla grande distribuzione organizzata.

Il progetto di centro commerciale naturale¹ 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 forme di aggregazione con altri operatori della zona (Miglietta, 1998).

Concepire un CCN come un'aggregazione di aziende che si organizzano attraverso un soggetto d'impresa comune, comporta inevitabilmente una serie di conseguenze tra cui la necessaria struttura giuridica e, quindi, la definizione, oltre che di statuti consortili studiati opportunamente, anche di regolamenti che rendano compatibili l'autonomia di ogni singola azienda consorziata con l'indispensabile osservanza di regole comuni al fine di dare certezze ai consumatori e attrattività al CCN; la necessità di una direzione manageriale molto professionale, ma anche dotata di sensibilità; la perimetrazione del CCN. Un CCN non dovrebbe

¹ Un centro commerciale naturale è un sistema organizzato di negozianti, albergatori, artigiani e servizi ubicati in aree omogenee della città tradizionalmente destinate al commercio, come ad esempio i centri storici.

be essere un territorio indefinito. È questo un passaggio molto delicato, perché in pratica si tratta di operare una selezione del territorio e delle aziende che vi insistono. Le indagini economico-territoriali servono anche a operare sulla base di criteri oggettivi. Anche in questo caso, non tutte le situazioni sono uguali. Talvolta può facilitare la conformazione fisica del territorio urbano, altre volte i PRG o i PIR, ma altre volte occorrerà operare una selezione, e fare in modo che questa sia sostenuta da valide motivazioni di ordine urbanistico-commerciale. Tutto ciò non solo per spiegare perché si è scelto un determinato perimetro, ma anche perché un errore sulla perimetrazione porterebbe a creare una impresa – consorzio basata su aspettative irrealizzabili e presupposti sbagliati.

Il vero punto di forza del centro commerciale naturale oggi è rappresentato dal gruppo di coordinamento che si occupa della gestione, che 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. È 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 (Valente, 2004; Tosca, 2005).

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 quelle esistenti per soddisfare bisogni dei consumatori non ancora del tutto appagati. Senza questa attività 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, 1997).

I vantaggi del superamento della logica individualista a favore di una logica orientata alla collaborazione determina l'insuccesso di un virtuoso processo di sviluppo che può permettere il raggiungimento, mediante l'implementazione di attività comuni, di importanti benefici (vedi Tab. 1) (Valente, 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 un *surplus* rispetto alla grande distribuzione, consistente nella localizzazione unica, ricca di risorse artistiche e culturali di cui sono pieni molti centri urbani del nostro paese (Miglietta, 1998).

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 servi-

Tab. 1 – Benefici apportati dall'implementazione di un progetto di CCN.

Marchio Comune	<ul style="list-style-type: none"> – Maggiore efficacia commerciale. – Maggiore visibilità. – Minor costo dell'investimento promozionale.
Servizi Comuni	<ul style="list-style-type: none"> – Innalzamento del livello qualitativo del servizio erogato alla clientela. – Completamento della gamma di offerta. – Integrazione logistica. – Economie di scala nell'acquisto dei servizi.
Comuni strategie di sviluppo locale	<ul style="list-style-type: none"> – Maggior potere contrattuale nei confronti delle istituzioni. – Attivazione di investimenti esogeni. – Riqualficazione territoriale.

Fonte: adattamento da Confesercenti, Ministero attività produttive, Cescot p. 23.

zio 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, 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 (Cirelli et alii, 2006, p. 73).

In generale, l'obiettivo dei centri commerciali naturali è quello di restituire al cittadino il piacere di fare i propri acquisti all'aria aperta, in un ambiente familiare ed accogliente grazie ad una serie di iniziative unitarie proposte da una molteplicità di soggetti pubblici e privati quali enti locali, istituzioni culturali, associazioni di categoria e commercianti. L'idea è anche quella di far ritrovare alle nuove generazioni il piacere della socializzazione e dell'incontro in un'area viva ma non artificiale.

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 singoli, ma capace di focalizzare un'immagine di gruppo (Baccarani, Brunetti, Giarretta, Ugolini, 2001, pp. 152-172).

Attraverso l'iniziativa di CCN è possibile realizzare efficaci sinergie tra gli esercizi commerciali localizzati nel centro storico, garantendo maggiore attenzione, qualità e servizio rispetto all'offerta tradizionale. In linea con tali obiettivi, in alcuni comuni sono state condotte specifiche riflessioni sugli ambiti di intervento per la realizzazione di CCN, 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 CCN nei centri storici hanno raggiunto risultati positivi evidenziando le potenzialità consentite e di-

Tab. 2 – Analisi swot: Centro Commerciale Pianificato VS Negozio Tradizionale.

	<i>Negozio tradizionale</i>	<i>Centro Commerciale pianificato</i>
<i>Punti di forza</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Tradizione. – Cortesia. – Ordine. – Qualità e ricercatezza dei prodotti. – Gradevolezza del centro cittadino e la “naturalità” dei luoghi. – Personalizzazione del servizio. – Supporto e consiglio nella fase di acquisto. 	<ul style="list-style-type: none"> – Risparmio di prezzo. – Maggiore accessibilità del consumatore. – Razionalizzazione della logistica e degli approvvigionamenti – Varietà e completezza dell’offerta merceologica. – Eventi e attività di animazione. – In alcuni contesti, unica alternativa quale centro di socializzazione.
<i>Punti di debolezza</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Mancanza di strategie di marketing. – Mancanza di un’offerta adeguata e organica. – Mancanza di politiche di servizio flessibili e innovative. 	<ul style="list-style-type: none"> – Negozi prevalentemente a servizio libero o semi-assistito. – Ambiente percepito come poco confortevole e artificiale.

Fonte: adattamento da Miglietta, 1998, p. 254-257; Tosca, 2005, pp. 74-75.

mostrando 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, 2004).

La città contemporanea è un organismo molto diverso da quello vissuto, descritto o studiato venti o trent’anni fa. Gli spazi aperti, i luoghi collettivi, i modi di vita o le nuove forme di associazione sono condizioni in continua trasformazione e quindi per i centri storici è tempo di progettare nuovi schemi attraverso l’attivazione di soluzioni in grado di rendere più vivibili e godibili le vie commerciali, che costituiscono dei veri e propri centri commerciali naturali, in funzione di esigenze di aggregazione, confort e sicurezza.

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, che fungano da *anchor* per i centri storici delle nostre città.

2. LA FORMA GIURIDICA DI CENTRO COMMERCIALE NATURALE

Il progetto di centro commerciale naturale, è da intendersi come un sistema a rete di piccole imprese commerciali fondato su dinamiche auto-organizzative e su relazioni di tipo prettamente orizzontale (distinguendosi, così, dal commerciale organizzato che, al contrario, è il prodotto di una regia unitaria che gestisce il sistema mediante un modello relazionale tendenzialmente gerarchico), si pro-

pone come potenziale risposta a due esigenze richiamate dal decreto Bersani, n. 114/98². La prima fa riferimento alla necessità di favorire un recupero di efficienza economica della piccola impresa commerciale, inserendola in un coordinato quadro di azioni di sistema e permettendole così di affrontare la sfida della GDO su un piano concorrenziale di mercato.

La seconda esigenza, è invece connessa con la funzione di integrazione socio-culturale che il piccolo commercio ha tradizionalmente svolto: in questo caso, il CCN, essendo il prodotto storicamente determinato e irripetibile di un particolare contesto sociale-culturale-economico, si presenta naturalmente come lo strumento ideale per valorizzare l'identità e la specificità dei luoghi, in netta contrapposizione, dunque, con le spinte tendenzialmente standardizzanti prodotte dalla GDO³. E ciò dovrebbe risultare vero sia per i CCN localizzati in ambienti cittadini, dove la presenza di un denso tessuto di piccole imprese commerciali è cruciale per evitare il degrado urbanistico e sociale, sia per i CCN sviluppati in località tendenzialmente rurali, dove, oltre a garantire la presenza di un livello minimo di servizi, potrebbero strutturarsi come il centro di una locale rete produttiva tradizionale, facendo da volano per l'attrattività turistica.

Se, dunque, il progetto di CCN rappresenta una possibile tendenza evolutiva del piccolo commercio in grado di far fronte alle due problematiche avvertite

² Entrando nel merito si può dire che la riforma del commercio, introdotta con il cosiddetto "decreto Bersani" del 1998, ha certamente rappresentato un punto di svolta nelle dinamiche evolutive delle strutture commerciali del nostro Paese. Infatti, la riforma Bersani, Dlgs n. 114/98, intitolato "riforma della disciplina relativa al settore del commercio, a norma dell'articolo 4, comma 4, della legge 15 marzo 1997, n. 59", in G.U.n. 95 del 24/04/1998, se da un lato individua nella concorrenza e nella modernizzazione delle reti commerciali le sue principali finalità, dall'altro lato delega alle regioni il compito di perseguire tali obiettivi contemperandoli però con la necessità di garantire gli equilibri territoriali e sociali. In altre parole, la riforma riconosce l'urgenza di implementare politiche e azioni volte alla tutela e alla valorizzazione del piccolo commercio e degli spazi urbani che lo ospitano; politiche e azioni che rappresentino una risposta attiva agli effetti, talvolta distorti e socialmente disgregativi, causati da un processo di modernizzazione centrato esclusivamente sulla crescita delle grandi superfici distributive o shopping centre. Infatti, l'articolo 6 assegna alle regioni, tra gli altri, i seguenti compiti: c) rendere compatibile l'impatto territoriale e ambientale degli insediamenti commerciali con particolare riguardo a fattori quali la mobilità, il traffico e l'inquinamento e valorizzare la funzione commerciale al fine della riqualificazione del tessuto urbano, in particolare per quanto riguarda i quartieri urbani degradati al fine di ricostituire un ambiente idoneo allo sviluppo del commercio; d) salvaguardare e riqualificare i centri storici anche attraverso il mantenimento delle caratteristiche morfologiche degli insediamenti e il rispetto dei vincoli relativi alla tutela del patrimonio artistico ed ambientale; e) salvaguardare e riqualificare la rete distributiva nelle zone di montagna, rurali ed insulari anche attraverso la creazione di servizi commerciali polifunzionali e al fine di favorire il mantenimento e la ricostituzione del tessuto commerciale.

³ La tendenza del consumatore moderno ad associare all'attività dell'acquisto e del consumo una ricerca di distinzione identitaria è un fenomeno già da tempo riconosciuto in letteratura. Non è un caso che negli ultimi anni la stessa GDO stia cercando strategie di differenziazione interna, tese ad intercettare questo bisogno.

dalla riforma Bersani del 1998 (individuazione di fonti di vantaggi competitivi per il piccolo commercio e sostenibilità socio-territoriale della modernizzazione commerciale), è interessante notare come, sia il movimento sopra delineato, sia la sua tematizzazione, si iscrivano pienamente in un più ampio processo di trasformazione delle strutture commerciali e delle conseguenti reazioni socio-politiche che sta attraversando tutti i principali Paesi industrializzati; processo che, in alcuni casi, è giunto ad uno stadio ben più avanzato che in Italia.

Quando si parla di forma giuridica di centro commerciale naturale occorre prima di tutto avere ben chiaro il livello di soggetto al quale ci si riferisce. Infatti in un CCN si possono ritrovare almeno tre livelli: quello dei negozianti e operatori che ne compongono la struttura. La forma giuridica che si afferma a tale livello rientra nella sfera di piena autonomia decisionale dei singoli imprenditori. La forma viene individuata da caso a caso fra quelle tipiche dell'impresa: dall'impresa individuale alle società commerciali e poi alle formule cooperativistiche e consorziali; il livello del management di CCN. Oggi occorre considerare che ogni CCN ha provveduto ad individuare la propria direzione con logiche differenziate e sulla base del ruolo svolto dalle organizzazioni di categoria. In sostanza il management di CCN tende oggi ad essere identificato in soggetti diversi: in alcuni casi risulta individuato nei CAT (Centri di Assistenza Tecnica) di zona; in altri nelle associazioni di categoria provinciali; in altri ancora in un locale comitato di gestione, oppure in una locale associazione di strada. Conseguentemente, la forma giuridica assunta dal management sarà quella propria del soggetto incaricato del ruolo. In conseguenza di ciò non è possibile definire una forma realmente tipica e valida per tutti. Occorre tuttavia considerare che la forma del management attuale ha scopi puramente strumentali e transitori: il management ha l'onere di andare a strutturare il sistema di cui esso diventerà una delle parti. La strutturazione crescente del sistema sarà accompagnata anche da una parallela definizione della forma giuridica più adeguata. Una volta definita la forma giuridica finale dell'intero CCN, il management andrà ad inquadrarsi al suo interno, divenendone prevedibilmente il consiglio di amministrazione; infine il livello del CCN nel suo complesso. Quando si parla di forma giuridica di CCN in linea di principio ci si dovrebbe riferire a tale livello. Tuttavia la definizione della forma giuridica di tale livello non è indipendente da quella degli altri, poiché essa dovrà consentire la piena accessibilità e partecipazione societaria a tutti i componenti strutturali potenzialmente interessati. Inoltre, sebbene la forma giuridica di tale livello sia quella cui normalmente ci si dovrebbe riferire quando si parla di forma giuridica del CCN, è probabile che sia un argomento non definibile prima della non piena maturazione dei due livelli precedenti. Pensando ai nostri CCN, considerando lo stadio embrionale da loro attraversato, riteniamo difficile che essi oggi siano in grado di definire un adeguato regolamento da svilupparsi anche attraverso patti parasociali. È vero che gli statuti sono comunque modificabili, ma ogni modifica è atto straordinario, oneroso e non semplice. Inoltre intorno alla definizione de-

gli statuti si gioca una parte importante del consenso: la decisione di attivare una precisa forma giuridica per il CCN e un corrispondente statuto da parte del management, quando non è ancora maturato un adeguato consenso nella struttura, è probabile che venga vissuto come un atto di arbitrio che sortirebbe effetti negativi sul piano motivazionale dei futuri potenziali partecipanti (CAT – Centri di assistenza tecnica – di Confcommercio e Confesercenti Toscana).

Ciò considerato il tema della forma giuridica dovrebbe essere ritenuto un processo di medio termine che preveda inizialmente l'assunzione della funzione imprenditoriale da parte del management e successivamente, la formalizzazione in modo crescente della partecipazione dei negozianti e operatori, almeno rispetto a obiettivi specifici delle azioni (anche sulla base di formule associative come l'associazione in partecipazione). Infine nel lungo termine dovrebbero tendere ad assumere una forma tipica (prevista cioè dall'ordinamento civilistico) che abbia le seguenti caratteristiche: in primo luogo carattere "aperto" (una forma di società commerciale è da sconsigliarsi poiché lo sviluppo del CCN prevede un'adesione per gradi dei negozianti e operatori. La progressiva adesione di operatori non dovrebbe dare luogo a modifiche di assetto, ovvero a modifiche statutarie per atto pubblico o scrittura privata autenticata). Forme di questo tipo più adatte sembrano quelle del consorzio (o società consortile) con finalità che possono oscillare dal mutualismo (nell'interesse dei membri interni) al collettivo (non lucrativo), ovvero nell'interesse della comunità di riferimento del CCN. In tal senso si può nuovamente oscillare fra forme consortili e forme non commerciali o associative. In quest'ultimo caso potrebbe risultare meno problematica la partecipazione di soggetti non commerciali. Se da una parte potrebbero non sussistere divieti di legge alla partecipazione di forme non commerciali ad un consorzio, da un'altra potrebbe risultare proibito dalle norme statutarie di un ente non commerciale la partecipazione ad enti diversi da quelli non commerciali. A seconda dei casi possono anche prevedersi duplicità di forme attribuendo ad ognuna un sottoinsieme specifico di aree di attività (www.Regione.toscana.it).

Ciò considerato, si può dire che in prospettiva appare consigliabile per un CCN l'assunzione di una forma consortile o associativa (ente non commerciale) e può essere sconsigliabile spingere per l'assunzione di una delle due forme in fase embrionale specie laddove il management corrisponda ad un soggetto esterno ai negozianti o operatori, ovvero corrisponda all'associazione di categoria o CAT territorialmente competenti. Questione diversa quando il ruolo di management è assunto da un comitato di gestione individuato fra i negozianti: in questo caso il comitato può già andare a delineare la forma giuridica futura del CCN. Tuttavia qualora il comitato conta su una base proporzionalmente troppo ristretta di negozianti rispetto alla totalità degli appartenenti al contesto urbano, tale scelta potrebbe comunque apparire un atto di arbitrio che non motiverà la partecipazione futura. Quindi sarebbe meglio attendere il momento in cui l'adesione sarà più ampia e il comitato non sarà vissuto con sospetto.

3. FASI DI SVILUPPO DI UN CENTRO COMMERCIALE NATURALE

La nascita di un centro commerciale naturale, che sottende un accurato studio di marketing territoriale e commerciale, è legata ad una serie di rilevanti iniziative che avvolgono i luoghi interessati. Ad esempio, possiamo menzionare:

- **la costituzione di un gruppo di coordinamento**, avente il compito di governare l'attuazione di servizi e di interventi a sostegno delle attività presenti nell'area interessata. La costituzione di una tale forma di management, attraverso cui sono chiaramente definiti compiti e responsabilità, rappresenta al contempo il punto di criticità e di propulsione futura di un progetto. Un centro di coordinamento stabile è strategico per far lavorare insieme diverse tipologie di operatori economici e non, per gestire le varie attività del CCN e per attrarre le provvidenze necessarie alla continuità delle iniziative comuni;
- **lo studio di un'immagine coordinata**, finalizzato alla creazione di un sistema di identità, di valori e di riconoscibilità visiva e verbale del CCN;
- **una raccolta punti**, che dà agli acquirenti degli esercizi commerciali che hanno aderito all'iniziativa l'opportunità di vincere dei premi e ai commercianti la possibilità di fidelizzare il cliente;
- **il Cross-shopping**, ossia la tecnica di vendita che permette al cliente di allargare le proprie occasioni di acquisto, potendo comprare in uno stesso negozio merci di altri negozianti, aderenti al CCN;
- **la valorizzazione dei prodotti tipici della città**;
- **la costruzione di un sito internet**, quale vetrina di promozione per i negozi e i prodotti del CCN, ecc., ecc.

Ovviamente queste iniziative fanno parte del percorso di sviluppo di un CCN, che può essere schematizzato in questo modo (Fig. 1):

Innanzitutto è necessario individuare i confini precisi dell'area dove 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 regolatori 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.

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 grup-

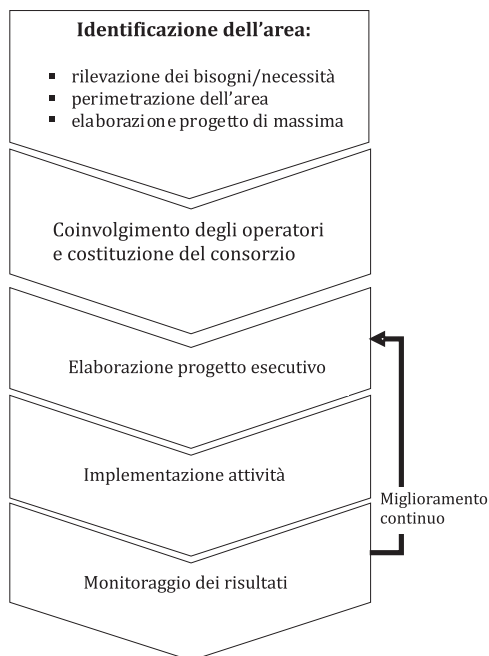


Fig. 1 – Processo di sviluppo di un CCN.

Fonte: adattamento da Confesercenti, Ministero delle Attività produttive, Cescot p. 69.

po e di un sentimento di appartenenza facendo comprendere agli operatori commerciali dell'area i vantaggi che possono scaturire da una organizzazione comune (Tosca, 2005).

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 CCN, 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.

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. 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. Questo processo circolare è l'unico strumento che assicura un costante miglioramento della qualità dell'azione del consorzio.

4. I CENTRI COMMERCIALI NATURALI NELLA SICILIA 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 CCN, riscuotendo, in alcuni contesti, un discreto successo.

Il Comune di Catania, grazie ai finanziamenti del Ministero delle attività produttive, è stato inserito in un progetto pilota realizzato da Confesercenti in collaborazione con Cescot, per l'iniziativa riguardante il CCN "Io Centro". 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, il progetto di CCN 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 (Cirelli et alii, 2004, p. 173). La zona di riferimento, gravita nell'area di viale Jonio, che oltre ad essere un importante asse commerciale si caratterizza per essere una rilevante zona residenziale, 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 volte al rafforzamento dell'identità commerciale dell'area, allo sviluppo del suo accreditamento e alla fidelizzazione del consumatore.

L'iniziativa "Io Centro", nata all'interno di un'area diventata un forte polo d'attrazione, come evidenzia la crescita del livello dell'offerta commerciale avvenuta grazie allo spostamento di alcuni negozi dal Centro Storico ed anche dal limitrofo corso Italia, si è sviluppata con un discreto successo pur attraversando negli ultimi anni una lieve flessione per una serie di fattori, tra cui l'elevato costo degli affitti delle botteghe, l'attrattiva generalizzata e il ritardo dei lavori di apertura di Piazza Galatea, punto nevralgico della futura rete metropolitana catanese, circostanze che non hanno potuto permettere lo sfruttamento di economie di scala per l'implementazione di attività promozionali e di marketing territoriale.

Secondo i negozianti la zona ha delle potenzialità immense, basti pensare a un percorso a piedi tra viale Africa e corso Italia, con viale Jonio in mezzo, capace di attirare molti visitatori grazie all'offerta diversificata e qualificata. Si potrebbe stimolare ancora un po' la presenza di altri operatori, per completare l'offerta con qualche settore merceologico che ancora manca, e ultimare definitivamente il centro commerciale naturale di viale Jonio per farlo diventare il "distretto" dello shopping cittadino. Occorre però maggiore coesione tra gli esercenti e un intervento più incisivo da parte delle Amministrazioni locali. Riportiamo di seguito alcune interviste effettuate ai negozianti del CCN: Josee Todaro è una delle più raffinate esponenti del commercio catanese. Gestisce uno dei negozi di lingerie, intimo e corredo più noti della città, "Madame de Pompadour", un vero e pro-

prio punto di riferimento nel settore. Uno dei due punti vendita gestiti dalla signora Todaro, si trova proprio in viale Jonio. «Mi piacerebbe se potesse parlare – spiega la signora Todaro – di un vero e proprio “distretto” corso Italia-Cristo Re, una sorta di centro commerciale all’aperto, “naturale”, secondo la definizione ufficiale del progetto “Io Centro”, visto che c’è tanta gente che dei centri commerciali al chiuso è davvero stufo. Ma per realizzare questo ci sarebbe bisogno di qualche cambiamento. Il traffico è caotico e il parcheggio è praticamente impossibile. Ma questi sono problemi comuni all’intera città. Vorrei segnalare anche un problema estetico, non grave, ma effettivo, visibile. Perché non mettere dei cassonetti dell’immondizia un po’ più discreti? Sarebbe il momento di pensare anche ad abbellire un po’ la città. E poi occorrerebbe anche un intervento più deciso da parte delle autorità comunali in tema di sicurezza. La sera ci sentiamo poco protetti: dov’è il poliziotto di quartiere? Dove sono i vigili urbani? Il Comune di Catania in verità è troppo poco presente, non offre servizi. L’esempio più brutto è stato quello dello scorso Natale: non una luce, non un festone; nulla che potesse ricordare il periodo di festa. Tutti i commercianti della zona, per quello che ho sentito in giro, sono davvero molto delusi».

Margherita Russo, proprietaria di uno dei più noti atelier dell’arredamento, Abitare, ci dice che: «La strada è molto bella, è una zona in crescita, ci sono negozi raffinati con una varietà merceologica che non si riscontra neanche nel vicinissimo corso Italia». Secondo la signora Russo, viale Jonio ha delle potenzialità davvero importanti, almeno dal punto di vista commerciale. «Il problema è che ci troviamo in una congiuntura socioeconomica molto particolare: sono convinta che per riscoprire il piacere di fare buoni acquisti, una persona debba innanzitutto essere serena. Manca la serenità, manca di conseguenza quel piacere di fare acquisti passeggiando tranquillamente. Il traffico caotico e la quasi totale impossibilità di trovare un parcheggio sono solo dei fattori aggravanti. Il mio settore, quello della vendita di mobili, ha risentito e continua a risentire del perdurante periodo di crisi. Oltre al mancato piacere dell’acquisto c’è anche un reale problema di circolazione del denaro; questo rende la gente insicura, visto che molti non riescono a “leggere” il futuro. Questo insieme di fattori ha determinato un netto calo della propensione alla spesa, specie se voluttuaria ».

Margherita Russo parla poi del problema sicurezza: «Mi trovo al viale Jonio da otto anni e non ho mai visto il poliziotto di quartiere, se mai è stato realmente istituito; in un anno le ronde della polizia le avrò viste sì e no due o tre volte, non di più. Abbiamo imparato a tenere chiuse a chiave le porte dei nostri negozi perché ci sentiamo davvero poco protetti». Un’ultima nota verso l’amministrazione: «Il Comune di Catania è mancato ai suoi doveri clamorosamente: con lo scorso Natale, senza luci né addobbi, si è davvero toccato il fondo. Speriamo di risalire presto».

Margherita Scuderi, La città del sole, è una presenza storica del viale Jonio, una delle prime realtà del “rinascimento” commerciale della zona. «Il periodo dei lavori per la metropolitana è stato durissimo. Quando l’intera area era stata or-

mai riqualificata si è assistito al mutamento della vocazione commerciale di viale Jonio che da tecnico-artigiana andò lentamente cambiando. Oggi abbiamo un bell'insieme di esercizi commerciali variegati, quasi tutti accomunati da una certa classe e raffinatezza». «In verità – prosegue Margherita Scuderi – qui si è persa una grande occasione: al termine dei lavori per la metropolitana, l'allora sindaco Bianco propose una sorta di “ricompensa” ai commercianti per i disagi subiti. Credo che quella fosse una grande opportunità per chiedere, e sicuramente ottenere, l'isola pedonale. Quel treno è stato perso. Adesso, però, abbiamo la possibilità di riprovarci con la creazione del centro commerciale naturale, si tratta dell'iniziativa “Io Centro”, che sulla carta esiste già da qualche tempo, ma che ha attraversato una fase di stanca e che adesso andrebbe rapidamente rilanciata. Inutile, contare su appoggi comunali, statali o comunque pubblici. I commercianti devono investire su loro stessi, sul gruppo. Quello che occorre al viale Jonio, e non solo al viale Jonio, è forse una maggiore identità di vedute tra i commercianti. Ma questa si raggiunge solo confrontandosi. La zona ha potenzialità immense, basti pensare a un percorso a piedi tra viale Africa e corso Italia, con viale Jonio in mezzo, capace di attirare molti visitatori grazie all'offerta diversificata e qualificata. Si potrebbe stimolare ancora un po' la presenza di altri operatori, per completare l'offerta con qualche settore merceologico che ancora manca, e avere definitivamente pronto il centro commerciale naturale di viale Jonio». «Ovviamente – conclude Margherita Scuderi – contiamo molto sulla presenza del costruendo parcheggio per alleviare i problemi di sosta che affliggono anche questa parte della città».

Adalgisa Cavallotto, Libreria Cavallotto è un punto di riferimento per l'intero quartiere. La sua presenza ha connotato la zona determinando, sin dagli albori, la riqualificazione dell'offerta e il mutamento della vocazione commerciale del viale Jonio. Eppure Adalgisa Cavallotto ritiene di avere ancora molto da lavorare: «Ogni tanto sento dire da qualcuno che sono una donna fortunata. Ecco, queste sono le volte in cui mi arrabbio davvero. La mia storia personale è stata travagliata. Viale Jonio, più che una zona di “passaggio” sta diventando un'ottima zona di “passeggio” – perdoni il gioco di parole – con potenzialità ancora tutte da scoprire. Aspettiamo la definitiva apertura di piazza Galatea, vediamo i progressi della metropolitana e poi valutiamo. Con queste due valvole di sfogo (Galatea e metro) perfettamente funzionanti, la zona potrebbe crescere molto bene anche se il comune non ci aiuta per nulla e l'esempio dello scorso Natale è stato davvero eclatante». «Secondo il mio parere – conclude Adalgisa Cavallotto – manca un gruppo veramente coeso tra noi commercianti della zona. Ma io sono abituata a chiedere solo a me stessa tutto quello che mi serve. Certo, se il vigile di quartiere fosse davvero istituito e fosse fisicamente presente sul territorio, probabilmente saremmo anche un po' più tranquilli» (interviste raccolte da Giuseppe Valerio in data: 31/03/2008 in www.confcommercio.ct.it).



Fig. 2 – Interno di un negozio di arredamenti in Viale Jonio.



Fig. 3 – Logo dell'iniziativa Io Centro.

Un'altra ipotesi di CCN a Catania è quella che si è cercata di sviluppare nell'ambito del Centro Storico, con l'obiettivo di fondere l'offerta commerciale e l'offerta culturale della città in un tutt'uno che la possa rendere più viva, vivace e moderna.

L'idea è quella di realizzare all'interno di un'area ad elevata densità di esercizi commerciali un'aggregazione per una gestione coordinata tendente a potenziare le attività economiche presenti e rafforzare l'attrattività della città incrementandone l'animazione e la vitalità. Un'offerta variegata non basata sulla quantità dei negozi ma sulle relazioni che li legano tra loro caratterizzandosi non per omogeneità bensì per le varie complementarità, di luogo, d'offerta, di domanda ed anche complementarità aziendale e tipologica, relativa cioè alla varietà delle organizzazioni imprenditoriali e delle loro formule che possono essere presenti nelle aree centrali (Cuomo, 1996). Alla diffusa standardizzazione dell'offerta, sia dei singoli articoli venduti sia dell'area commerciale nel suo insieme occorre contrapporre la tutela dei negozi storici e delle vie specializzate, la differenziazione delle tipologie e delle formule di vendita, l'integrazione con le attività della cultura e dell'intrattenimento e la qualità del contesto fisico, tutti elementi che possono creare le condizioni per competere con le strutture extraurbane e contenere la fuga dei consu-

matori verso le aree esterne. L'idea è quella di creare una cultura d'impresa tra le Pmi commerciali e incrementare la loro capacità di destinare servizi aggiuntivi al cliente in modo da riconquistare il centro in contrapposizione ai poli periferici e rinvigorirne la densità commerciale. Un tipo di associazionismo che punta alla rivalutazione commerciale non come fatto settoriale, ma da far crescere in parallelo allo sviluppo ed al rilancio del ruolo della città. L'obiettivo è quello di favorire modelli organizzativi per l'adeguamento del commercio al dettaglio di vicinato alle moderne dinamiche del mercato al consumo (Cirelli, 2007).

I vantaggi del superamento della logica individualistica determinano l'innescare di un processo di sviluppo che genera, mediante l'avvio di attività comuni (marchio, servizi, economie di scala, strategie di sviluppo locale), una serie di importanti benefici. La spinta alla nascita ed allo sviluppo di tali forme di gestione unitaria deriva dalla crescita della GDO, che ha portato i commercianti a rivedere le loro posizioni nell'ottica di un servizio commerciale più efficiente. Il successo di questa formula consiste nella capacità di offrire ai clienti, mediante un'offerta merceologica diversificata e specializzata, un livello di servizi comparabile con quelli che si possono trovare nei moderni centri commerciali extraurbani avendo un'arma in più, quella di godere delle risorse artistiche e culturali di cui è ricca la città, cioè di un contesto paesaggistico inimitabile. L'obiettivo deve essere quello di far funzionare il Centro Storico come CCN. La chiave di successo delle imprese sta nel non competere con la moderna GDO, ma specializzarsi in ciò in cui questa è carente con offerte non rintracciabili nelle immediate vicinanze e che rispondano a precise strategie di carattere commerciale e con un accurato servizio di assistenza. Occorre, inoltre, creare un ambiente attrattivo, accogliente e favorevole alla sua frequentazione curando la qualità architettonica degli interni, delle decorazioni, dell'illuminazione e della segnaletica. Bisogna che la piccola e media bottega, se vuole restare in vita, capisca che non può competere in termini di costi o di assortimento con il commercio moderno, ma può godere dell'enorme vantaggio della localizzazione in aree dove la grande distribuzione non può o non vuole collocarsi e cioè i centri storici e i piccoli centri di provincia (Miglietta, 1998; Rossi, 1998).

Il progetto dovrebbe interessare un'ampia area racchiusa tra: via Plebiscito, via Alcalà, via C. Dusmet, via Principe Nicola, via Archimede, via F. Crispi, piazza Verga, piazza Trento, viale XX Settembre, piazza Roma, via S. Tomaselli, via S. Maddalena.

La proposta proviene da una delle associazioni di categoria, la Confcommercio, e si integra in un più complessivo e radicale intervento di riqualificazione urbana già previsto dall'Amministrazione comunale. I piani di intervento vanno, da una ristrutturazione urbanistica delle singole attività commerciali aderenti al progetto e più o meno radicali (dalla semplice aggiunta nel contesto delle vetrine di elementi di arredo fino ad interventi più massicci di ristrutturazione complessiva, sia delle facciate sia delle vetrine e degli arredi interni), ad interventi a carat-

tere comune come la realizzazione di un marchio identificativo comune per realizzare iniziative tendenti a fidelizzare la clientela e con l'obiettivo principale non solo di trattenerne i catanesi all'interno della città ed effettuare in loco i propri acquisti, ma anche di diventare centro di interesse per le zone ed i paesi vicini. Il progetto dell'area commerciale nel centro storico di Catania, dovrebbe dar vita ad un contesto dinamico governato da forti spinte innovative grazie ai punti di forza di questa zona, tra i quali possiamo evidenziare la presenza di importanti infrastrutture (stazione FF.SS., strade di collegamento con il resto della città, della provincia e della regione) che rendono l'area luogo a forte vocazione non solo commerciale ma anche turistica, il patrimonio storico-culturale della zona e i poli di attrazione, quali strutture universitarie, monumenti, Chiese, strutture sanitarie vicine al centro stesso.

Dall'altro lato ad ostacolare la creazione del centro commerciale naturale intervengono le problematiche relative al traffico e alla viabilità della zona, all'offerta turistica debole dovuta a scarsa capacità ricettiva, alla mancanza di parcheggi, alla presenza di zone non illuminate adeguatamente e alla differente regolamentazione degli orari di apertura/chiusura rispetto a quelli dell'hinterland.

Nella città di Catania attualmente non esistono altri progetti di CCN, mentre sono presenti alcune Associazioni di Via tra le quali si segnalano quella di Via Spedalieri e di Via Monfalcone.

Riguardo alla Provincia Etnea, è da segnalare l'iniziativa di CCN realizzata nei Comuni di Giarre e Riposto e denominata "Jonishop".

Si tratta di un'aggregazione 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'idea del consorzio nasce il 23 settembre 2004 durante una riunione della Confcommercio giarrese e dalla convinzione che dall'unione di singole energie ed esperienze è possibile investire importanti risorse ed averne un ritorno, nel breve e medio-lungo periodo, in termini di immagine e di valorizzazione delle attività commerciali operanti nel territorio di Giarre. Ben presto ci si accorge che,



Fig. 4 – Logo dell'iniziativa Jonia shop.

Fonte: www.jonishop.it.

lo strumento consortile, può aggregare, oltre a quelle commerciali, anche altre realtà imprenditoriali, come quelle artigianali e di servizio, che operano nel territorio compreso tra Giarre e Riposto.

Ecco perché lo Statuto prevede che il Consorzio sia costituito da imprenditori artigianali e commerciali, piccoli industriali, società di servizio, aventi interessi economici sul territorio di Giarre e Riposto.

Il Consorzio, opera separatamente dalle singole associazioni di categoria cui spetta, invece, il compito di impiegare le proprie risorse in sede di concertazione con gli enti pubblici ed il mondo dell'associazionismo, al fine di contribuire, attraverso una loro azione di sinergia con il Consorzio medesimo, alla valorizzazione economica del nostro florido comparto imprenditoriale.

L'atto costitutivo del Consorzio raccoglie un gruppo di 31 aziende fondatrici appartenenti a differenti settori commerciali che spaziano da quello artigianale, alla piccola industria, alle attività di servizio, offrendo un mix d'offerta differenziato e abbastanza completo. Attualmente il consorzio comprende oltre 40 operatori commerciali e si pone come obiettivo fondamentale il rilancio del commercio, dell'artigianato, del turismo e dei servizi, attraverso la valorizzazione delle attività economiche localizzate nell'area di riferimento dell'iniziativa ed in particolare: la creazione di 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; l'attivazione di un protocollo per lo sviluppo e un progetto di marketing territoriale che preveda, tra le varie attività, l'organizzazione di eventi; la riduzione dei costi di gestione delle aziende aderenti, attraverso la stipulazione di convenzioni con Enti e società fornitrici di servizi; l'offerta di sconti e di nuovi servizi alla clientela, tra cui la realizzazione di *fidelity card*, di punti di informazione, animazione, assistenza bambini e assistenza post-vendita; la creazione di uno sportello virtuale al fine di agevolare l'incontro tra la domanda e l'offerta di lavoro ed infine la promozione, diffusione e commercializzazione di prodotti e di servizi forniti dai consorziati all'interno di un contesto territoriale che raccoglie circa 350.000 abitanti.

Tutto ciò, ovviamente, in perfetta integrazione con le infrastrutture esistenti come il porto turistico di Riposto e la nascente zona artigianale di Trepunti.

Passando alla città di Siracusa, invece, evidenziamo che accoglie nel suo territorio ben quattro progetti di CCn. La consapevolezza che il ruolo del commercio in un centro commerciale di particolare pregio e rilevanza come quello di Siracusa, debba trovare momenti di sinergia con la vita culturale della città, sta alla base delle motivazioni che hanno spinto alcuni commercianti della zona Akradina e Grottasanta a consorziarsi. Il Consorzio CE.NA.CO, centro commerciale naturale, 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. Il CE.NA.CO. nasce a Siracusa da un'idea ambiziosa, con l'obiettivo di creare un'impresa comune atta a valorizzare il commercio di



Fig. 5 – Fontana che funge da rotatoria e da elemento di arredo urbano.

Fonte: www.cenaco.it.

esercizi e servizi di una specifica zona e poter combattere la grande distribuzione offrendo nello stesso tempo ai consumatori, uno shopping competitivo.

L'aggregazione è la forza dei commercianti, che pur mantenendo una grande libertà individuale, offrono al consumatore qualità dei prodotti e prezzi vantaggiosi.

I punti fondamentali del Programma di Attività che il Consorzio si è posto, possono essere esemplificati nei seguenti:

- la sensibilizzazione della clientela degli esercizi del centro commerciale che viene costantemente informata sulle manifestazioni culturali ed artistiche della città, al fine di ritrovare nel centro commerciale naturale e nel suo modo di viverlo, anche un'occasione di crescita culturale;
- la promozione, consistente nello svolgimento di attività finalizzate a rivitalizzare il CCN di Akradina/Grottasanta;
- la conoscenza del mercato attraverso lo svolgimento di indagini conoscitive sugli aspetti della vita commerciale e culturale del CCN, al fine di impostare le corrette azioni per lo sviluppo economico e sociale.

Inoltre il consorzio CE.NA.CO, ponendosi anche l'obiettivo 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 CCN 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 di 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).

L'obiettivo di questo CCN, come del resto degli altri, è quello di creare, attraverso la costituzione di un organismo comune che funga da coordinatore delle

Fig. 6 – Logo del Consorzio CE.NA.CO.



Fig. 7 – Logo del Consorzio GELONE.



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, invece, è stato il primo CCN 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 CCN 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.

Il Consorzio ORTIGIA, si estende su 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.

Infine segnaliamo, il Consorzio GELONE, CCN 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 e il Consorzio Umbertino-Marconi, CCN che comprende Via Malta, Corso Umberto, Via Bixio, Viale Regina Margherita, Viale Montedoro, Piazza Marconi, Via Crispi.

Questi CCN, creati tramite la costituzione di consorzi, nascono con l'intento di migliorare la fruizione commerciale e turistica del territorio, ponendosi gli

obiettivi 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.

Dalla disamina dei diversi progetti di CCN si deduce come sia forte la volontà da parte del commercio tradizionale 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.

L'obiettivo deve essere quello di far funzionare i centri storici come CCN, ossia veri e propri centri commerciali integrati con gli stessi fattori di sviluppo e di attrattività, sia negli aspetti di marketing sia in quelli infrastrutturali. Questo implica il fatto che il consumo attratto da un CCN non può essere incompatibile o insostenibile con il territorio. Per questo, non può né colonizzarlo né stravolgerlo, perché significherebbe indebolire il maggior vantaggio competitivo di un CCN, e cioè l'identità del territorio in cui è collocato. Al tempo stesso, è indispensabile dare al consumatore la percezione che l'offerta di quel territorio è ben organizzata, efficiente, ospitale, attrezzata con servizi moderni che gli rendano facile e piacevole lo shopping. Inoltre, gli interventi delle politiche locali devono essere diretti anche a migliorare la mobilità e le condizioni di vita urbana attraverso la riorganizzazione del traffico e delle aree di sosta dei mezzi di trasporto privati, l'introduzione di un servizio capillare di bus e la pedonalizzazione delle vie e delle piazze più importanti, la cura dell'illuminazione e dell'arredo urbano, gli interventi di ripavimentazione delle piazze e delle strade, le nuove introduzioni di opere scultoree e di arredo artistico, la monumentalizzazione degli spazi. Con tali strategie i consumatori si recheranno in centro per occupare piacevolmente il tempo libero, osservare le vetrine ed orientare gli acquisti. È importante creare un prodotto *shopping* mediante mirate strategie di marketing per promuovere "la città degli acquisti" con la creazione di circuiti commerciali in più aree della città, rivolti sia ai visitatori sia ai turisti, in modo da coinvolgere e valorizzare le diverse offerte commerciali dal piccolo commercio, ai mercati e alla grande distribuzione.

BIBLIOGRAFIA

- Aguiari R., (1997), "*Le strutture commerciali come componenti dell'arredo urbano: i centri commerciali, le associazioni di via, l'ambulantato*", in Baccarani C. (a cura di), "*Imprese commerciali e sistema distributivo: una visione economico manageriale*", Giappichelli, Torino.
- Augé M., (2007), *Tra i confini. Città, luoghi, interazioni*, Mondadori, Milano.

- Baccarani C., Brunetti F., Giarretta E., Ugolini M., (2001), “*La piccola impresa commerciale tra segni di declino e opportunità di sviluppo*”, in Baccarani C. (a cura di), *op. cit.*, Giappichelli, Torino.
- Bullado E., (2000), “*Dinamiche socio-economiche e disomogeneità nella 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*”, Alinea, Firenze.
- Bullado E., (2007), “*Il ruolo strategico dello shopping a Verona: opportunità ed iniziative*” in Cirelli C., (a cura di) “*Gli spazi del commercio nei processi di trasformazione urbana*”, Pàtron, Bologna.
- Cirelli C., (1997), “*Mobilità, politiche del traffico e qualità della vita a Catania*” in Cori B. (a cura di), “*La città invivibile. Nuove ricerche sul traffico urbano*”, Pàtron, Bologna, pp. 63-86.
- Cirelli C., Di Blasi E., Mercatanti L., Nicosia E., Porto C.M., (2004), “*Trade as a cultural identity aspect in a city. A case study on Catania*”, in *Annali della Facoltà di Economia dell'Università di Catania*, pp. 161-185.
- Cirelli C., Mercatanti L., Nicosia 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*”, Franco Angeli, Milano, pp. 63-113.
- Cirelli C., (2007), “*Il futuro del Centro Storico: il Centro Commerciale Naturale*”, in Cirelli C., (a cura di), “*Gli spazi del commercio nei processi di trasformazione urbana*”, Pàtron, Bologna, pp. 170-172.
- Cuomo G., (1996), “*Legislazione e competizione tra commercio extraurbano e commercio nei centri storici*”, in *Commercio*, 58, pp. 53-67.
- Cusimano G., “*Commercianti e centro storico a Palermo: dinamiche di rapporto tra pubblici poteri e una categoria economica influente*”, in *Atti del XXIV Congresso Geografico Italiano* (Torino, 26-30 maggio 1986), vol.2, Pàtron, Bologna, pp. 199-204.
- La Varra G., (1997), “*I centri storici al tempo della grande distribuzione*”, in *Urbanistica e informazioni*, XXVI, n. 154, Luglio-Agosto, pp. 52-53.
- Loda M., Mancini N., (2004), “*Il commercio al dettaglio nel centro storico di Firenze: un'esperienza di geografia applicata*”, in *RGI*, 111, fasc. 3, Settembre 2004, pp. 449-476.
- Mercatanti L., (2007), “*I negozi in franchising*”, in Cirelli C. (a cura di) “*Gli spazi del commercio nei processi di trasformazione urbana*”, Pàtron, Bologna, pp. 231-236.
- Miglietta A., (1998), “*I centri commerciali naturali: una via per il rilancio delle città e del piccolo commercio*”, in *Sinergie*, n. 47, Sett-Dic, pp. 243-273.
- Nicosia E., (2007) “*La riforma del commercio*”, in Cirelli C. (a cura di), “*Gli spazi del commercio nei processi di trasformazione urbana*”, Pàtron, Bologna, pp. 41-52.
- Rossi I., (1998), “*Il commercio e l'artigianato dentro le città*”, Etas, Milano.
- Spigarelli M., (2004), “*Il centro storico: ruolo, potenzialità e strumenti di valorizzazione*”, in *Disciplina del commercio e dei servizi* n. 4/2004, pp. 753-763.

- Tamini L., (2005), *Il commercio nei programmi urbani complessi: criticità e opportunità di sviluppo*, in Innocenti R., Ristori S., Ventura F. (a cura di), *Mutamenti del territorio e innovazioni negli strumenti urbanistici. Atti dell'VIII Conferenza della Società Italiana degli Urbanisti*, Franco Angeli, Milano.
- Tosca I., (2005), "Centri commerciali al naturale", in *Largo Consumo*, a. XXV, n. 9, Settembre, Milano, pp. 74-75.
- Valente M., (2004), "Il centro commerciale naturale per la riqualificazione socio-economica dei centri storici", in *Disciplina del commercio e dei servizi* n. 4/2004, pp. 887-897.
- Varaldo R., (1998), "La disciplina del commercio tra liberalizzazione e regolamentazione", in *Rivista Trimestrale di diritto pubblico*, Vol. IV, Giuffrè, Milano.
- Vona R., (1996), "Commercio pianificato e rivitalizzazione dei centri storici: l'integrazione tra shopping e leisure", in *Commercio*, 58, pp. 69-92.
- Zanderighi, L. (2004), *Commercio urbano e nuovi strumenti di governance. Linee guida per lo sviluppo del Town Centre Management in Italia*, Il Sole 24 ore, Milano.

SITI INTERNET CONSULTATI

www.cenaco.it
www.joniashop.it
www.confesercenti.sr.it
www.Regione.toscana.it
www.confcommercio.ct.it

Commercio, valorizzazione urbana, accessibilità.

Stato e prospettive per l'area di Trieste

Andrea Porceddu*

1. INTRODUZIONE

Nonostante la complementarietà nell'offerta, si è assistito ad un crescente sbilanciamento tra grande/media distribuzione e commercio tradizionale. La crescita smisurata e preponderante di cui è stata protagonista la Grande Distribuzione Organizzata (GDO) negli ultimi decenni, ha portato con sé, oltre ai vari benefici, delle problematiche relative al consumo del suolo per il suo insediamento (grandi superfici di vendita, parcheggi, infrastrutture per accedervi, ecc.). Con l'ascesa della GDO si è assistito, anche in Italia, ad un mutamento dell'assetto commerciale (Scorrano, 1999, pp. 433-450); come primo effetto, si è fortemente indebolito il commercio di tipo tradizionale, impossibilitato a controbattere alla politica aggressiva di prezzo che le grandi superfici di distribuzione potevano permettersi di applicare ai propri prodotti; inoltre, complice anche una vita cittadina divenuta sempre più insostenibile (aumento del traffico, alti prezzi per i residenti, ecc.), i consumatori sono stati attratti dalla media e grande distribuzione, caratterizzate da punti vendita localizzati strategicamente in zone ad alta accessibilità, con un'agglomerazione di tutta una serie di opportunità di acquisto, raggiungibili comodamente grazie ad assi stradali a grande scorrimento e con la disponibilità, una volta giunti sul posto, di un elevato numero di posteggi gratuiti (Ritzer, 2000; Rifkin, 2000, pp. 205-214).

* Dipartimento di Scienze Geografiche e Storiche – Sezione di Geografia Economica e Politica del Territorio – Università degli Studi di Trieste.

Il divario tra *format* tradizionali e GDO ha portato ad un processo di pianificazione commerciale che è volto prioritariamente ad uno sviluppo bilanciato e sostenibile tra le diverse tipologie commerciali, in maniera da fornire un'adeguata e differenziata gamma di offerta a disposizione dei residenti. Per preservare questo equilibrio, molte amministrazioni hanno operato delle scelte urbanistiche per il recupero e la riqualificazione del patrimonio edilizio esistente e alla tutela e valorizzazione delle caratteristiche storico-culturali presenti. In particolare, una volta identificata la distribuzione delle attività commerciali, viene valutato se e in quali aree del territorio ci sia carenza nell'offerta di alcuni prodotti/servizi e, qualora sia necessario insediare nuove attività, viene stabilito che tipo di *format* commerciale insediare, cercando di recuperare quello che già esiste, o riqualificando zone dismesse, o sfruttando immobili già esistenti.

Anche negli strumenti normativi della Regione Friuli Venezia Giulia è stato sposato questo approccio: nel Regolamento di esecuzione della L.R. 5 dicembre 2005, n. 29, viene affidato ai Comuni il "recupero o valorizzazione dei centri urbani e storici attraverso azioni che consentano di conseguire la priorità localizzativa degli esercizi commerciali nel centro storico e nelle aree urbane ad esso esterne, eventualmente anche attraverso azioni e interventi partecipati dalle associazioni di categoria del settore distributivo finalizzati a garantire l'offerta di parcheggi a sostegno degli esercizi commerciali situati nelle aree centrali storiche". La normativa regionale ha inoltre posto un limite all'espansione della Grande Distribuzione, fissando intorno al 65% (segmento alimentare) e 60% (segmento non alimentare) il massimo di quote di mercato raggiungibile dalla GDO.

2. LA GRANDE DISTRIBUZIONE ORGANIZZATA A TRIESTE

La provincia di Trieste sembra destinata nel giro dei prossimi anni a trasformare completamente la propria offerta commerciale della grande distribuzione. Attualmente sono presenti due centri commerciali urbani (Il Giulia, Le Torri d'Europa); nella pianificazione commerciale essi dovrebbero essere affiancati da un'ulteriore centro commerciale 'urbano' (ex Silos), situato in una zona nevralgica della città, a ridosso delle vaste aree (parzialmente dismesse) del Porto Vecchio e della stazione ferroviaria. Questo progetto ha una duplice utilità: da un lato, la costruzione del nuovo centro commerciale permetterebbe la riqualificazione di un'area urbana attualmente sottoutilizzata che, grazie al fatto di essere una naturale terrazza sul mare per la sua posizione, potrà attirare un buon bacino d'utenza (integrazione tra l'esperienza della passeggiata sul lungo mare e quella dello *shopping*). Inoltre, il progetto contribuirà all'integrazione e differenziazione dell'offerta cittadina, dato che è previsto l'insediamento di una serie di attività miste, legate al commercio (*food* e *non food*), all'intrattenimento (teatro, attività sportive, ecc.), alla ricettività alberghiera (in un'ottica di crescita dei flussi turistici

e congressuali), e all'offerta di una serie di servizi per incentivare l'insediamento di attività di tipo direzionale e una mobilità maggiormente sostenibile (ciclopedonalità e trasporto pubblico locale), tra i quali un aumento dell'offerta di spazi destinati a parcheggi e all'interscambio modale (autobus urbani e autocorriere).

Nell'area extra-urbana è in via di sviluppo un grande polo commerciale nel Comune di Muggia; esso è caratterizzato dalla presenza di alcune strutture già realizzate o in via di completamento (Montedoro, Arcobaleno) e dovrebbe essere interessata dalla costruzione di una vasta area commerciale da insediare nell'area ex Aquila, già interessata dalla presenza di strutture industriali per la lavorazione del petrolio e attualmente in via di bonifica. Date le dimensioni dell'area, che richiedono un elevato flusso di consumatori per recuperare gli investimenti effettuati, l'offerta allestita dall'intero polo muggesano è stata studiata in modo da affiancare alle attività commerciali anche attività legate al tempo libero e all'*entertainment* (cinema multisala, campi sportivi, ecc.).

Tale area si presenterà caratterizzata da una buona posizione in termini di accessibilità, soprattutto con il completamento della Grande Viabilità Triestina e della tratta transconfinaria Lacotisce-Rabuiese. La pianificazione regionale prevede per quest'area una forte presenza di strutture di grande distribuzione organizzata tali da costituire un vero e proprio polo commerciale di dimensioni notevoli, in convivenza con altre strutture commerciali diffuse di dimensione più ridotta e con tipologie produttive legate all'industria e al tempo libero. La dimensione degli spazi dell'offerta commerciale, unita alle altre strutture commerciali al dettaglio e all'ingrosso, ortofrutticolo e non, dovrebbe costituire un richiamo per un bacino di utenza ampio, oltre i confini del territorio provinciale, quindi di interesse regionale e transfrontaliero. La creazione di questo polo commerciale dovrebbe costituire un tampone all'emorragia di utenza, attirata da strutture più grandi già presenti in prossimità dell'area urbana di Udine e nel Monfalconese, oltre che dalle strutture già insediate o in fase di realizzazione in territorio sloveno, che possono costituire magneti di attrazione per la clientela locale italiana. Ciò vale sia per l'offerta prettamente commerciale ma anche per quanto riguarda i servizi e le attività legate al tempo libero (*fitness, wellness, sport, intrattenimento*).

La GDO triestina dovrebbe crescere fino ad allestire un'offerta di circa 200.000 mq, ma vanno evidenziati alcuni elementi di problematicità: l'offerta attuale della GDO presenta già attualmente delle criticità legate all'alto *turn over* sia di attività commerciali insediate che di forza lavoro, alla stagnazione delle vendite, alla ridotta accessibilità per la popolazione oltre i 65 anni (34% della popolazione totale) e alla difficoltà dei centri commerciali urbani di attrarre potenziali flussi di attraversamento. La pianificazione dell'offerta futura risente inoltre di una sostanziale assenza di sviluppo armonico delle attività commerciali che, non tenendo conto delle attività presenti oltre confine e della concorrenza regionale, ha portato ad una valutazione sovradimensionata del bacino potenziale d'utenza e quindi ad un'offerta commerciale che dovrà differenziarsi dalle similari struttu-

re dell'area friulana e monfalconese, puntando quindi su 'nicchie' o su strutture di richiamo poco presenti sul territorio nazionale o settentrionale. Sarà necessario inoltre puntare su sinergie e integrazioni, anche in termini di beni e servizi, con le attività produttive limitrofe e con gli occupati nel settore (es. prodotti 'industriali' o 'di nicchia' dedicati alle imprese operanti nell'area, servizi bancari, di ristorazione veloce, di consulenza tecnica e finanziaria, ecc.), oltre che catalizzare i flussi confinari transfrontalieri, destinati ad aumentare dopo la defunzionalizzazione dei confini con la Slovenia e l'ideale estensione dell'area metropolitana triestina al di là degli stessi.

3. IL COMMERCIO URBANO TRIESTINO

Anche nella documentazione regionale, il commercio 'tradizionale' in provincia di Trieste risulta essere un settore in grave crisi, caratterizzato da un elevato numero di cessazioni di attività, anche 'storiche'; secondo dati Confcommercio nei primi sei mesi del 2007 il saldo fra aperture e chiusure dei negozi è risultato pesantemente negativo: a fronte di 168 nuovi esercizi (fra commercio, servizi e ristorazione), 553 hanno chiuso. Uno dei problemi principali è legato alla tipologia di offerta dei centri commerciali urbani che è simile a quella del commercio tradizionale, ma maggiormente aggressiva e costringe alla chiusura molte attività tradizionali.

Un ulteriore problema è costituito dalla struttura della popolazione, caratterizzata dalla presenza di un'elevata quota di popolazione oltre i 65 anni, da un calo demografico di proporzioni vistose e con una minore propensione all'acquisto. Il commercio triestino ha inoltre perso, con l'apertura dei confini, la sua storica attrattività per i clienti d'oltre frontiera, che possono sfruttare l'offerta commerciale di aree maggiormente dotate sotto il profilo della grande distribuzione. L'apertura dei confini ha favorito un'inversione dei flussi: la crescente offerta di strutture commerciali oltreconfine sta cominciando ad attrarre un numero crescente di consumatori italiani che acquistano in Slovenia, complici i prezzi più competitivi e la maggior differenziazione nell'offerta allestita rispetto a quella triestina. Se a questa situazione si aggiungono altri fattori tra cui un'imposizione elevata, la difficoltà di ricorrere all'autofinanziamento e la crisi economica in corso si comprende come molti piccoli commercianti e artigiani siano costretti a chiudere la propria attività.

Il commercio urbano sta cercando di rinascere sfruttando la crescita di alcuni settori quali la ricerca, le attività portuali, il turismo, l'attività congressuale, con l'impegno verso la cultura teatrale, lo sviluppo di alcune manifestazioni uniche come la Barcolana e la Bavisela, ma tutto ciò non basta ancora a dare respiro al settore commerciale.

4. CONVIVENZA DI GRANDE DISTRIBUZIONE E COMMERCIO NEL CENTRO

Le due tipologie commerciali non devono considerarsi come antitetiche l'una all'altra. Si possono osservare, pur nella sostanziale uniformità dal punto di vista residenziale della provincia di Trieste, con una notevole concentrazione nell'area urbana, due principali aree di attività: una nel centro cittadino, con ruoli legati soprattutto al terziario avanzato, servizi e commercio al dettaglio (*high street*), ed elevati valori di densità di attività, e una nell'area a margine della conurbazione triestina, in prossimità appunto della zona industriale, a cavallo tra i due comuni di Trieste e Muggia, con una "densità diffusa di attività". Tali caratteristiche, diverse da un punto di vista territoriale, possono legarsi a *format* commerciali diversi e pertanto non antitetici, quali il commercio al dettaglio *high street* (vie del commercio di qualità del centro) e la grande distribuzione dei *big boxes* (grandi centri commerciali).

L'area triestina, pur nelle dimensioni ridotte del suo territorio e a fronte delle sfide poste dalla riduzione progressiva della popolazione e dalla dinamicità economica, sembra dunque poter lasciare spazio a entrambe le tipologie. Quella 'centrale' volta a dare l'immagine di 'vetrina della città', quella periferica a fornire quegli elementi di 'maturità' del commercio, in termini soprattutto di diffusione di moderni *format* distributivi, tali da porla come uno dei grandi poli di attrazione comparabili direttamente con le altre grandi realtà del Friuli Venezia Giulia e delle regioni limitrofe transfrontaliere.

Nel contesto urbano, la pianificazione commerciale sembra aver tenuto conto delle problematiche del commercio al dettaglio tradizionale, limitando alla data attuale gli interventi di grande distribuzione urbana ad alcune aree da recuperare e con lo sviluppo armonico tra grandi e piccole strutture di vendita, concertato con gli attori interessati (commercianti, albergatori, ristoratori, ecc.).

5. ALCUNE SOLUZIONI PER IL RILANCIO DEL COMMERCIO URBANO

TRIESTINO

Una prima azione da intraprendere per il rilancio del commercio urbano triestino è quella di sviluppare un'offerta di qualità, in termini di servizio e di avvicinamento all'utenza, tenendo conto delle attività economiche "alte" rappresentate dai servizi avanzati presenti nell'area centrale della città e nel turismo urbano in crescita, fornendo un'immagine integrata di offerta commerciale, luoghi di ristorazione, incontro, svago e tempo libero, anche rimodulando gli orari di apertura (ad es., apertura ritardata al mattino e prolungata nella 'pausa pranzo' o al termine degli orari d'ufficio).

Nella definizione dell'offerta è necessario valutare alcune trasformazioni, in divenire, quali l'aumento della componente immigratoria all'interno del tessuto

urbano, sia da un punto di vista residenziale, sia da quello dello sviluppo di nuove attività economiche, molto spesso di carattere soprattutto commerciale (ad esempio punti vendita cinesi nel Borgo Teresiano e sviluppo del commercio etnico). Esse contribuiscono alla lenta ridefinizione delle aree centrali, che se da una parte risentono di una riduzione di popolazione, dall'altra parte pongono le basi per lo sviluppo di nuove realtà produttive, basate sull'artigianato, sulla cultura e sull'innovazione, possibile premessa di processi di rivitalizzazione e riqualificazione urbana 'dal basso'.

Nel progettare l'offerta commerciale urbana futura si rende inoltre necessario considerare le caratteristiche socio-demografiche della popolazione (es. età avanzata soprattutto in certi rioni) ma anche la presenza dell'utenza business e turistica nelle aree centrali, innescando quindi processi di fidelizzazione urbana.

Una soluzione, già sperimentata con successo in varie realtà italiane, potrebbe essere quella del *retailtainment*, un'area che mescola commercio e divertimento e in cui si cerca di indurre il cliente all'acquisto attraverso l'organizzazione di eventi di *entertainment* (concerti in piazza, spettacoli, manifestazioni sportive, magari con presenza di *testimonials* famosi, ecc.) che ridanno al centro il ruolo che gli è proprio di luogo di aggregazione e di incontro, e fanno riscoprire il piacere di fare acquisti in città.

Un'ulteriore opportunità da sfruttare, che ricalca parzialmente la soluzione precedente, è quella di sapere integrare l'offerta commerciale con la fruizione delle bellezze artistiche, in maniera da incrementare l'indotto derivante dai flussi turistici che visitano il centro storico. Una possibile applicazione in tal senso è quella della *City Card*: questa soluzione fornisce al visitatore una soluzione più o meno integrata, con la quale è possibile ottenere, grazie all'acquisto presso determinate attività commerciali consorziate, sconti o buoni per l'acquisto in altri negozi; biglietti per il parcheggio in omaggio; possibilità di trovare la spesa presso il luogo dove è posteggiata l'auto, in maniera da poter girare per la città a mani libere, e altre agevolazioni.

È inoltre necessario creare una maggiore integrazione tra gli operatori, con forme consortili di gestione dell'offerta commerciale (*Business Improvement Districts*, *Town Centre Management*, associazioni di zona, centri commerciali naturali). Per il commercio triestino è stata scelta la soluzione del centro commerciale naturale, adottata con il progetto 'Centro in via'; la formula del centro commerciale naturale, che si è rapidamente diffusa in Italia, sembra essere la più adeguata a risolvere gli storici problemi del commercio cittadino, dato che si basa su un'offerta commerciale dove ogni esercizio lavora nella più completa autonomia (rispettati gli interessi privati), ma con l'ausilio di una figura che si occupa di studiare le soluzioni che valorizzano le singole attività (coordinamento unico).

Il progetto 'Centro in via', attraverso un'analisi del sistema urbano e commerciale, ha portato all'individuazione delle vocazioni, espresse o latenti, dell'area pilota individuata. Il progetto ha coinvolto il 73% degli operatori commerciali che

hanno identificato, attraverso un questionario, delle priorità di intervento e hanno partecipato attivamente alla promozione di idonee politiche di marketing urbano per la rivitalizzazione del centro che, una volta approvate dalle realtà istituzionali interessate, hanno permesso l'avvio del centro commerciale naturale.

Le priorità di intervento proposte hanno riguardato il miglioramento dell'accessibilità e della sosta (problema comune a molte realtà simili in Italia), la riqualificazione di strade e piazze, anche attraverso il miglioramento percettivo dell'immagine interna ed esterna dei locali commerciali, l'illuminazione delle vie, la creazione di un'apposita mappa delle attività commerciali, l'organizzazione di eventi e tutta una serie di attività da gestire congiuntamente.

6. CITY LOGISTICS: L'ACCESSIBILITÀ DELLE MERCI AL CENTRO URBANO

La riqualificazione del centro urbano, oltre che attraverso le migliori architettoniche, non può prescindere dalla riorganizzazione della distribuzione delle merci; attualmente la fornitura di merce per i negozi del centro è caratterizzata da una situazione difficilmente sostenibile (Burlando, 2007, pag. 59), per la quale a fronte della crescita nel numero delle consegne si ha una riduzione del coefficiente di carico dei veicoli, con elevato rischio di congestioni e un degrado nella qualità della vita del centro urbano. Questa situazione è ulteriormente aggravata dalla riduzione degli spazi di magazzinaggio (che porta a consegne più frequenti di una numerosa gamma di prodotti di piccole dimensioni per un gran numero di fornitori) e dal limitato (spesso) numero di aree di sosta.

Esistono nel contesto nazionale ed internazionale varie politiche per la regolazione dei flussi di merci attraverso la città e per la riduzione del loro impatto nel contesto urbano. Alcune di esse puntano perlopiù a definire le modalità di accesso e di sosta dei flussi merci; talvolta si creano dei percorsi dedicati e delle forme di agevolazione per il transito dei veicoli commerciali, ma molto più spesso l'accesso viene limitato, specie per i veicoli commerciali che non rispettano taluni criteri. L'accesso al centro, secondo alcune regolamentazioni in materia, è inoltre spesso subordinato al rispetto di 'finestre orarie' limitate per il carico/scarico delle merci, spesso pensate per evitare l'accesso dei veicoli commerciali nelle ore di punta.

Esistono poi politiche di incentivazione di vario tipo, legate specialmente al rinnovo del parco veicolare a favore di mezzi a basse emissioni (ad esempio, veicoli a metano) o ad emissioni nulle (veicoli elettrici), e politiche di investimento dedicate all'adeguamento delle infrastrutture viarie (aumento della loro capacità), alla realizzazione di aree di sosta per le operazioni di carico/scarico delle merci e alla creazione di centri per la distribuzione urbana delle merci (i CDU), siti in aree urbane ad elevata accessibilità o nel contesto periurbano, in cui si organiz-

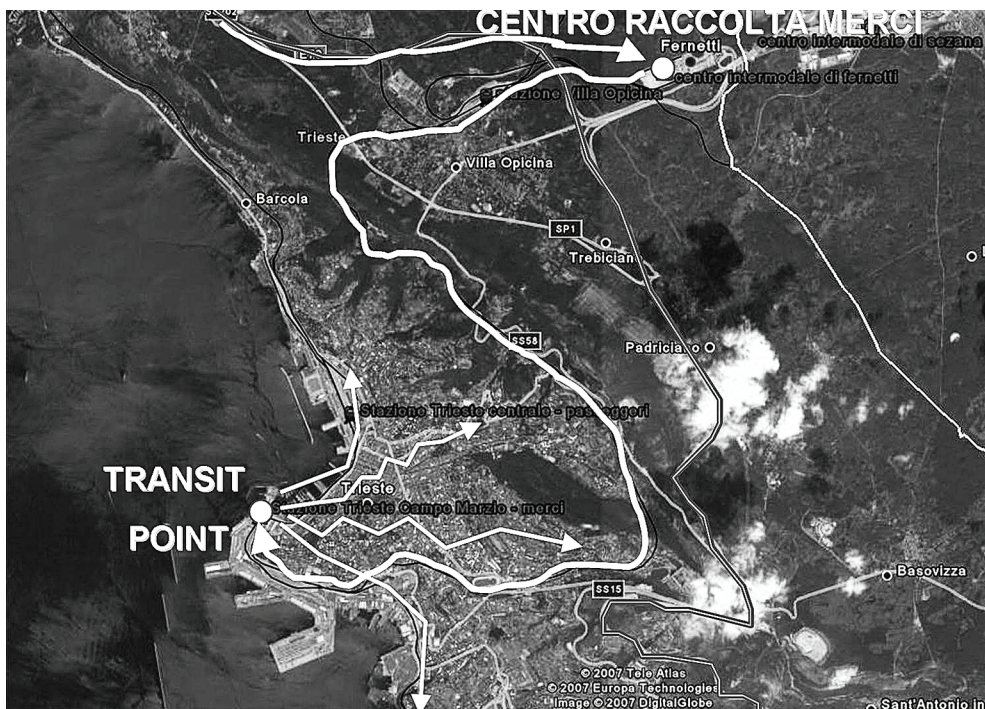


Fig. 1 – Ipotesi di implementazione di un CDU a Trieste.

Fonte: Ns. elaborazione su immagine satellitare Google Earth.

zano i carichi destinati alle aree centrali e si definiscono i percorsi migliori per una più rapida consegna, effettuata con veicoli a basso impatto ambientale.

La soluzione del CDU è particolarmente interessante perché permette, attraverso un'ottimizzazione di carichi e di percorsi, una riduzione del numero di spostamenti verso il centro urbano dei veicoli commerciali, e quindi anche una riduzione della congestione veicolare e dell'inquinamento. I CDU urbani si insediano con centri di dimensioni medio piccole in siti vicini ai punti di domanda e servono un numero limitato di clienti, mentre quelli più periferici forniscono più punti vendita e necessitano, quindi, di dimensioni maggiori.

In Italia e nel contesto europeo esistono numerosi casi di applicazione della distribuzione delle merci nel contesto urbano; un'applicazione interessante, specie per il contesto triestino (date le caratteristiche dell'area – Savona – su cui è stato applicato), è costituita dal progetto Metrocarga (Gaetani et al., 2007, pp. 259-268). Operativamente il sistema funziona in questa maniera: dopo aver identificato gli assi ferroviari (o le tratte marine) principali, si compongono dei treni navetta con destinazione prefissata su cui vengono caricate le merci presenti presso i terminal localizzati lungo questi assi principali. Le merci giungono pres-

so appositi centri di raccolta delle merci localizzati fuori dalla città di destinazione, vengono consolidate in unità di carico e caricate su treni navetta diretti verso il Transit Point intermodale più vicino. Da qui vengono rapidamente trasbordate con nastri trasportatori dal treno ai telai di veicoli a basse emissioni (camion per la GDO e cabinati per le attività commerciali del centro) e consegnate a destinazione finale.

L'applicazione può essere interessante, come detto, anche per il contesto triestino, dato che Savona e Trieste (così come Genova, interessata dall'applicazione di un progetto simile denominato M.E.R.Ci), al di là delle differenti dimensioni, hanno caratteristiche simili, con aree ferroviarie sottoutilizzate o dismesse, con una rete stradale urbana fitta e con la presenza di una zona collinare su cui si è sviluppato il nucleo urbano storico e che funge da porta d'ingresso, attraverso assi autostradali e sopraelevate, alla città.

BIBLIOGRAFIA

- Burlando C. (2007), "Scenari e criticità della logistica urbana", in Musso E., Burlando C., Ghiara H. (a cura di), *La città logistica*, Il Mulino, Bologna, pp. 59-60.
- Gaetani F., Giglio D., Minciardi R., Nordico A. (2007), "Casi applicativi", in Musso E., Burlando C., Ghiara H. (a cura di), *La città logistica*, Il Mulino, Bologna, pp. 259-268.
- Rifkin J. (2000), "La cultura dei centri commerciali" in Rifkin J., *L'era dell'accesso. La rivoluzione della new economy*, Mondadori, Milano, pp. 205-214.
- Ritzer G. (2000), "La religione dei consumi. Cattedrali, pellegrinaggi e riti dell'iperconsumismo", il Mulino, Bologna.
- Scorrano S. (1999), "Il ruolo della grande distribuzione nel modello commerciale italiano", *Bollettino della Società Geografica Italiana*, Serie XII, 4, pp. 433-450.