

**ORGANIZZAZIONE E REALIZZAZIONE DI UNA RETE
DISTRIBUTIVA TERRITORIALE DI CENTRI COMMERCIALI
NATURALI**

**IL COMMERCIO DI VICINATO NEI CENTRI
URBANI DEI COMUNI DI MONSUMMANO TERME,
LARCIANO E LAMPORECCHIO**

*Organizzazione di una rete di piccoli centri commerciali
naturali nei centri urbani dei Comuni della Valdinievole Est*

**INDAGINE CONOSCITIVA
OFFERTA COMMERCIALE DELL'AREA**

SOMMARIO

1. PREMESSA.....	3
1.1. Campo d'indagine e metodologia della ricerca	4
2. I RISULTATI DELL'INDAGINE	5
2.1. Profilo dell'offerta distributiva	5
2.2. Aspetti gestionali	8
2.3. La clientela	14
2.4. La motivazione	17
3. CONCLUSIONI.....	18
3.1 Alcune considerazioni finali	18
3.2 Possibili linee di attività	20

1. PREMESSA

La volontà da parte del CAT della Confesercenti di Pistoia di presentare un progetto per l'organizzazione e la realizzazione di una **rete territoriale di centri commerciali naturali** nei centri urbani dei comuni della Valdinievole Est nasce da vari fattori:

1. dalla necessità di costituire “un sistema di offerta commerciale integrata dell'area”, per collegare le produzioni, le tipicità, le risorse, le attrattive e le strutture esistenti;
2. dalla necessità di coordinare gli operatori, ovvero mettere insieme e far lavorare insieme le diverse tipologie di operatori economici di un territorio dal settore commerciale, alla ristorazione, dai settori della ricettività turistica, ai trasporti, dall'agricoltura di qualità all'artigianato tradizionale;
3. dalla volontà del CAT della Confesercenti di dar seguito ai due progetti realizzati nell'area della Valdinievole:
 - ⇒ “Vetrina Toscana in Valdinievole anno 2002”, progetto realizzato in collaborazione con le associazioni di categorie presenti sul territorio che ha visto coinvolti un centinaio fra esercizi commerciali e produttori e tutti i comuni della Valdinievole;
 - ⇒ “Vetrina Toscana nel Montalbano anno 2003”, progetto realizzato in collaborazione con le Associazioni del Commercio e i comuni di Monsummano T. Larciano e Lamporecchio che ha visto coinvolto circa 60 imprese commerciali;
4. dalla volontà dell'Associazione Confesercenti di redigere e sottoscrivere un protocollo per lo sviluppo territoriale, per la valorizzazione dei centri urbani e la riqualificazione del commercio di vicinato e del turismo predisposto insieme ai rappresentanti degli Enti Locali coinvolti.

Il CAT Confesercenti ritiene questi elementi una scommessa da perseguire a prescindere dalla evoluzione del mercato e dalle necessità introdotte da questa evoluzione. Deve essere prima di tutto una scommessa a livello culturale, per crescere insieme e stare al passo con le modificazioni intervenute anche nel vivere civile e sociale, prima ancora che per stare al passo sul versante economico.

Il progetto ha previsto, tra le varie azioni, una fase conoscitiva che riguardasse, in primo luogo, la definizione dell'offerta sia del commercio che dall'insieme dei servizi e delle attività di somministrazione di cibi e bevande delle tre amministrazioni comunali,

preventivamente individuate come sede per la nascita di piccoli centri commerciali naturali. Tale azione è stata ritenuta necessaria ad **individuare i punti di forza e di debolezza** del commercio e delle attività di servizio e di somministrazione alimenti e bevande presenti nell'area di indagine, **le opportunità e i rischi per lo sviluppo futuro**, nonché le integrazioni possibili tra le diverse tipologie presenti.

Più in particolare, attraverso un prima fase di *scouting* e successivamente mediante la somministrazione di un questionario, si è inteso perseguire l'obiettivo di conoscere una serie di aspetti della realtà d'indagine dal punto di vista gestionale, della clientela di riferimento, oltre che dell'effettiva acquisizione da parte degli operatori del valore dell'aggregazione. Ciò al fine di poter compiere una valutazione di massima dei punti di forza e dei punti di debolezza dell'area oggetto d'indagine. A tale obiettivo si è aggiunto quello di sensibilizzare gli operatori su alcune problematiche inerenti il settore e in particolare su quelle relative alle opportunità offerte da forme di aggregazione come i centri commerciali naturali.

1.1. Campo d'indagine e metodologia della ricerca

La rilevazione, svolta tramite questionario, somministrato da un intervistatore, è stata effettuata durante il mese di gennaio 2005 ed ha avuto come obiettivo il raggiungimento dei circa 120 operatori attivi sul territorio delle 3 amministrazioni comunali, sia facenti parte del settore del commercio che di quelli della somministrazione alimenti e bevande e dell'artigianato di servizio. Il numero degli operatori che hanno compilato il questionario è di 74.

2. I RISULTATI DELL'INDAGINE

2.1. Profilo dell'offerta distributiva

Gli/le operatori/trici intervistati/e hanno quasi tutti dichiarato di essere titolari d'impresa, mentre solamente una piccola percentuale ha affermato di trovarsi nella posizione di gestori. Dal punto di vista di genere non vi è nessuna differenza fra la componente femminile e quella maschile, attestandosi entrambe al 50%.

Per quanto riguarda l'età, il sottocampione più numeroso è quello composto da esercenti tra i 39 e i 48 anni (dove la componente femminile è nettamente preponderante) e da 49 a 58 anni. Segue quello di coloro che posseggono tra i 29 e i 38 anni, dove, peraltro la componente maschile è particolarmente rappresentata.

Abbastanza limitate risultano invece la fascia di età oltre i 58 anni e quella più giovane dei 19-28 anni.

Tab. 1 - Sesso ed età degli intervistati

Sesso/età	19-28	29-38	39-48	49-58	oltre 58	Totale
femmine	3	5	12	9	5	37
maschi	4	9	7	10	6	37
Totale	7	14	19	19	11	74

Sesso/età	19-28	29-38	39-48	49-58	oltre 58	Totale
femmine	42,9%	35,7%	63,2%	47,4%	45,5%	50,0%
maschi	57,1%	64,3%	36,8%	52,6%	54,5%	50,0%
Totale	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Per quanto attiene il titolo di studio, la quota più rilevante che si osserva è quella relativa a coloro che posseggono il diploma di scuola superiore, diffuso per lo più nelle fasce di età tra i 19 -28, 29-38 anni e in quella successiva. Segue, come importanza dal punto di vista della frequenza, la licenza di scuola media, che sembrerebbe pesare soprattutto tra coloro che hanno fra 49 e 58 anni.

Tab. 2 - Titolo di studio in relazione all'età degli intervistati

Titolo di studio/età	19-28	29-38	39-48	49-58	oltre 58	Totale
licenza scuola elementare			1	2	3	6
licenza scuola media		6	6	9	4	25
diploma di qualifica (2-3 anni)		1	2	1	2	6
diploma di scuola superiore	7	7	9	2	2	27
Laurea (laurea breve o specialistica)				2		2
Totale	7	14	18	16	11	66

Le persone intervistate sono occupate per lo più nel settore del commercio, il cui peso all'interno del campione è uguale al 54%, sommate le percentuali relative agli esercizi di vicinato (47,3%) e alla media struttura di vendita (6,8%). L'altra quota importante del campione è quella che si riferisce alle strutture ricettive ed ai pubblici esercizi e che raggiungono rispettivamente i valori del 23,0% e del 16,2%. Il restante 6,8% è composto soprattutto dall'artigianato di servizio e, in forma residuale, da servizi finanziari e servizi immobiliari.

Tab. 3 - Tipologia dell'offerta nella zona d'indagine

Tipologia dell'offerta	Val.ass.	Val. %
Pubblico esercizio	12	16,2%
Media struttura di vendita	5	6,8%
Esercizio di vicinato	35	47,3%
Artigianato di servizio	5	6,8%
Struttura ricettiva	17	23,0%
Totale	74	100,0%

All'interno del campione coloro che si occupano di prodotti "non alimentari" sono in nettissima maggioranza. Inoltre, il dato mette in evidenza come all'interno di questo sottosectore, i servizi e l'abbigliamento siano decisamente dominanti, rispetto a tutto il resto.

Tab. 4 - Categorie di vendita presenti nella zona d'indagine

Categoria di vendita	Val. ass.	Val. %
Servizi	18	24,3%
Abbigliamento	12	16,2%
Alimentari	9	12,2%
Beni per la casa	8	10,8%
Bar	6	8,1%
Ristorante	6	8,1%
Edicola, cartoleria, libreria, articoli da regalo	4	5,4%
Beni per la persona	2	2,7%
Estetica, parrucchiere	2	2,7%
Piante e fiori	2	2,7%
Mesticheria, utensileria, ferramenta	2	2,7%
Altro	3	4,1%
Totale	74	100,0%

Nella prima area del questionario è stata inserita anche una domanda per verificare quali fossero, a parere degli intervistati, gli eventuali problemi riscontrati in relazione alla collocazione della propria attività, costituendo, come noto, un aspetto centrale per le prospettive di una struttura di vendita.

La maggioranza delle risposte si concentra su:

- ↵ i parcheggi, ritenuti scarsi dal 37,5% degli intervistati;
- ↵ sul servizio di pulizia, giudicato insufficiente da circa il 18% del campione;
- ↵ sui servizi di illuminazione e di trasporto pubblici che raccolgono rispettivamente il 23,9% e 12,5% delle risposte.

Inoltre gli intervistati, segnalano, seppure in misura molto minore, una serie di altre criticità, come il sistema viario e la scarsa manutenzione delle strade.

Tab. 5 - Problemi rilevati dagli intervistati in relazione alla collocazione della loro attività

Problemi	Val. ass.	Val. %
Scarsi parcheggi (gratuiti)	33	37,5%
Scarso servizio di trasporto pubblico	11	12,5%
Scarsa illuminazione pubblica	21	23,9%
Scarso servizio di pulizia	16	18,2%
Viabilità	2	2,3%
Scarso passaggio	3	3,4%
Scarsa manutenzione strade	2	2,3%
Totale	88	100,0%

2.2. Aspetti gestionali

Un'area del questionario è stata riservata a domande attinenti alcuni aspetti gestionali che consentissero la descrizione delle attività ricomprese nell'area d'indagine dal punto di vista organizzativo e l'individuazione, da questo punto di vista, dei punti di forza e punti di debolezza.

Come già accennato, la conduzione dell'attività commerciale o di servizio è quasi sempre svolta in prima persona dal titolare d'impresa. Sporadici sono i casi in cui ci si affida ad una terza persona (2,7%).

Tab. 6 - La posizione lavorativa degli intervistati

Posizione intervistato	Val. ass.	Val. %
titolare	71	97,3%
gestore	2	2,7%
Totale	73	100,0%

Inoltre, il 48,6% di coloro che hanno risposto (poco meno della metà del campione) si avvale di collaboratori, dando occupazione di media a 1-2 persone. E' da sottolineare come solo 8 aziende del campione impieghino anche più di due persone.

Tab. 7 - Si avvale di collaboratori/dipendenti

Collaboratori/dipendenti	Val. ass.	Val. %
SI	34	48,6%
NO	36	51,4%
Totale	70	100,0%

Tab. 7.1 - Personale impiegato

N° Collaboratori	Val. ass.	Val. %
1 collaboratore	12	38,7%
2 collaboratori	11	35,5%
3 collaboratori	4	12,9%
4 collaboratori	1	3,2%
oltre 4 collaboratori	3	9,7%
Totale	31	100,0%
Media collaboratori	2,2	

Poiché la formazione è stata considerata in ipotesi un indicatore della competenza gestionale e in particolare della capacità di comprendere l'importanza di adeguare costantemente la propria attività ai mutamenti del mercato, sono state predisposte una

serie di domande che dessero il segno degli atteggiamenti più diffusi a questo riguardo. Per prima cosa, è stato chiesto quali fossero le modalità adottate per disporre di personale adeguatamente formato.

La netta maggioranza (67,6%), dei 34 operatori che hanno risposto, sembra preferire “l'imparare facendo”, ritenendo, probabilmente, che questa modalità garantisca l'acquisizione dell'esperienza nel settore, sia dal punto di vista della conoscenza del prodotto della capacità di rivolgersi al pubblico. Senza togliere niente a tale metodo, non di meno, secondo le ipotesi della presente ricerca, risulta fondamentale l'acquisizione sia di una formazione teorica che di quella volta alla presentazione di buone pratiche, guidata da *trainer* che dovrebbero avere il compito di fornire sempre nuovi spunti e buone pratiche esportabili nelle specifiche realtà. Il titolare che si preoccupa di selezionare il personale anche sulla base della sua frequenza a corsi di formazione è probabilmente colui che più di altri è sensibile alla qualità dell'offerta proposta, nonché più consapevole che attraverso anche questo fattore è possibile differenziarsi dalla concorrenza, soprattutto quella rappresentata dalla grande distribuzione, dove il personale è generalmente un aspetto poco curato e pertanto debole. Di converso, questo fattore offre margini di manovra al piccolo commercio, agli esercizi pubblici e all'artigianato di servizio.

Tab. 8 - Modalità per la formazione delle competenze del personale

Tipo di formazione	Val. ass.	Val. %
l'imparare facendo (affiancamento)	23	67,6%
corsi di formazione	11	32,4%
Totale	34	100,0%

Per quanto concerne la formazione degli stessi titolari d'impresa o gestori, i dati mettono in evidenza come la maggioranza non frequenti mai corsi di formazione/aggiornamento. Più in particolare, si tratta di ben il 53% degli intervistati. Coloro che, invece, affermano di frequentare corsi di formazione “diverse volte l'anno” o “una volta l'anno” sono il 36,8%, e si concentrano per lo più nelle prime fasce di età.

Tab. 9 - Frequenza delle attività formative a cui si sottopongono gli operatori

Corsi di aggiornamento	Val. ass.	Val. %
Si, diverse volte l'anno	17	25,0%
Una volta l'anno	8	11,8%
Quasi mai	17	25,0%
Mai	26	38,2%
Totale	68	100,0%

Migliore il dato sulle lingue straniere conosciute, o dal titolare/gestore o dal personale: infatti, il 76,1% su 71 casi che hanno fornito una risposta sostiene di possedere tale competenza all'interno del proprio esercizio. Certamente, se in prospettiva quest'area vorrà maggiormente agganciarsi all'economia turistica della zona, la necessità di accrescere tale conoscenza diventerà cogente.

Tab. 9.1. Conoscenza delle lingue straniere

Lingue straniere	Val. ass.	Val. %
si	54	76,1%
no	17	23,9%
Totale	71	100,0%

Nell'ottica di comprendere la flessibilità organizzativa delle imprese presenti nell'area d'indagine nel praticare orari che possono differenziare o porle in diretta concorrenza con centri commerciali integrati o altri sistemi commerciali e di servizio è stato richiesto agli intervistati quali fossero tra i moduli orari proposti quelli più interessanti, stante la loro tipologia di attività.

La maggioranza propende per le aperture domenicali e durante i festivi. A sostenere ciò sono soprattutto i pubblici esercizi, ma anche la media struttura di vendita e gli esercizi di vicinato. Altra modalità che desta interesse in tutte le tipologie presenti, tranne la media struttura di vendita, è quella delle aperture serali.

Tab. 10 - Modalità di flessibilità oraria interessanti per gli intervistati

Flessibilità oraria	Pubblico esercizio	Media struttura di vendita	Esercizio di vicinato	Artigianato di servizio	Struttura ricettiva	Totale
Aperture serali	33,3%	0,0%	5,9%	0,0%	50,0%	16,7%
Aperture domenicali e durante i festivi	66,7%	66,7%	47,1%	0,0%	16,7%	43,3%
Orario continuato	0,0%	0,0%	11,8%	100,0%	33,3%	16,7%
Aperture straordinarie in occasione di fiere	0,0%	33,3%	23,5%	0,0%	0,0%	16,7%
Altro	0,0%	0,0%	11,8%	0,0%	0,0%	6,7%
Totale	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Altri aspetti della gestione presi in considerazione dal questionario si riferiscono alla programmazione, alle modalità d'acquisto e ai servizi volti a contraddistinguere e differenziare l'attività, fornendo al cliente ciò che si aspetta e, semmai, offrendogli "più di ciò che ritiene necessario o è abituato a ricevere"¹.

¹ Levitt T., Marketing imagination, Sperling & Kupfer editori, 1985, p. 104

Inoltre, sono stati presi in considerazione alcuni elementi, ritenuti significativi ad identificare una gestione orientata al mercato o, al contrario, di tipo tradizionale e scarsamente innovativa, e che attengono al modo di presentare i prodotti e agli investimenti per attività di pubblicità e promozione.

La gran maggioranza delle risposte (72,7%) mettono in evidenza che in generale si pensa che può bastare il fiuto e l'esperienza personale per programmare gli acquisti. Tuttavia poco più di un quarto degli intervistati sono sostenitori di un orientamento diverso, tale per cui la programmazione degli acquisti viene compiuta sulla base di analisi dei dati d'archivio inerenti l'attività della propria azienda e mediante ricerche compiute con i propri mezzi. Segno che sono presenti anche un *pool* di operatori qualificati, a fronte di altri meno propensi al rinnovamento e ad investire in nuove competenze.

Tab. 11 - Modalità per la programmazione degli acquisti

Programmazione acquisti	Val. ass.	Val. %
fiuto, gusto ed esperienza personale	48	72,7%
indagini di mercato in proprio e l'analisi dei dati disponibili presso la sua impresa	14	21,2%
indagini commissionate all'esterno e l'analisi dei dati disponibili presso la sua impresa	4	6,1%
Totale	66	100,0%

Per quanto concerne gli strumenti utilizzati per fornire un prodotto/servizio integrato, mediante benefit aggiuntivi che amplino le attese del consumatore e lo leghino con più probabilità all'azienda, le risposte fornite sono state più di una, come è evidente dal totale.

38 operatori dei 74 intervistati offrono la possibilità di compiere i pagamenti attraverso bancomat o carte di credito, segnalando probabilmente come questo tipo di benefit presto non sarà più uno strumento per differenziare l'offerta e ottenere un vantaggio competitivo su altri operatori ma probabilmente rientrerà tra le attese spontanee del cliente.

Un altro servizio offerto dal 20% del campione è il servizio a domicilio che sembra, per motivi diversi interessare molti operatori. Altro dato da sottolineare è quello relativo le informazioni turistiche, offerte non solo da chi ha come attività precipua il turismo ma anche da altri operatori che gestiscono pubblici esercizi, esercizi di vicinato e anche artigianato di servizio.

Interessante anche la percentuale relativa all'item "rateizzazione del pagamento" (5,6%), da collegare soprattutto con la vendita di prodotti di un certo valore e, non di

meno, con la situazione economica attuale di cui risente anche quest'area. Il commercio elettronico attualmente appare poco utilizzato ed è infatti adottato solo da 3 imprese.

Tab. 12 - Strumenti per differenziare la propria offerta

Servizi	Val. ass.	Val. %
Servizio di POS e carta di credito	38	42,7%
Commercio elettronico	3	3,4%
Servizio a domicilio	18	20,2%
Informazioni turistiche	14	15,7%
Rateizzazione del pagamento	5	5,6%
Fidelity card	2	2,2%
Preventivi gratuiti - consulenza	2	2,2%
Servizio di sartoria o servizio di montaggio	4	4,5%
Altro	3	3,4%
Totale	89	100,0%

Vediamo ora quali sono le tecniche attraverso cui gli operatori dell'area d'indagine presentano i loro prodotti e servizi alla clientela.

La risposta è inequivocabile: 48 dei 64 intervistati si affidano al proprio gusto personale, anche se alcuni, pochi, vi associano qualche altro tipo di competenza. Pochissimi si rivolgono a vetrinisti professionisti (solo 7 strutture).

Inoltre il 6,3% ha frequentato uno o più corsi di vetrinistica e quindi ha sviluppato personalmente competenze in questo settore.

Tab. 13 - Modalità con cui si presentano prodotti e servizi

Presentazione prodotti	Val. ass.	Val. %
A vetrinisti professionisti	7	10,9%
A quanto imparato durante uno o più corsi di vetrinistica	4	6,3%
Al proprio gusto professionale	48	75,0%
Materiale pubblicitario, guide turistiche	2	3,1%
Altro	3	4,7%
Totale	64	100,0%

Per quanto riguarda uno degli strumenti del marketing operativo, cioè la pubblicità e la promozione, il campione degli operatori intervistati mostra diversi atteggiamenti. In particolare, circa un terzo li utilizza con una certa frequenza, cioè più volte l'anno, un buon 42% occasionalmente e un altro 13% quasi mai. Se la percentuale di coloro che hanno risposto "quasi mai" la sommiamo a quella relativa all'item "mai", ecco che un atteggiamento frequente è quello di non prestare molta importanza alla pubblicità e alla

2.3. La clientela

Un'altra area del questionario è stata riservata alla comprensione della clientela degli operatori intervistati, per quanto concerne la provenienza e alcuni aspetti delle abitudini di acquisto. Naturalmente le risposte attengono alla percezione degli operatori intervistati e non si fondano su dati statistici specifici.

Per quanto riguarda la domanda circa la provenienza della propria clientela, le possibilità di risposta ovviamente sono state più di una ed è per questa ragione che il totale delle risposte risulta essere maggiore del numero degli intervistati.

I comuni di appartenenza e le proprie frazioni costituiscono il bacino di riferimento più ricorrente, per quanto riguarda la clientela. Infatti ottengono il 36,2% delle risposte.

Le altre due quote che mostrano una certa consistenza sono quella rappresentata da coloro che abitano in comuni limitrofi (34,6%), della Valdinievole est e quella riferita ai turisti (29,1%)

Tab. 16 - Tipo di clientela

Bacino utenza	Val. ass.	Val. %
Comune di appartenenza	46	36,2%
Comuni limitrofi	44	34,6%
Turisti	37	29,1%
Totale	127	100,0%

Tab. 16a - La clientela dei Comuni limitrofi

Comuni limitrofi	Lamporecchio	Larciano	Monsummano	Totale
Cerreto Guidi	13,3%	9,1%	0,0%	11,3%
Fucecchio	4,4%	0,0%	0,0%	3,2%
Lamporecchio	0,0%	54,5%	0,0%	9,7%
Larciano	20,0%	0,0%	33,3%	17,7%
Monsummano T.	0,0%	27,3%	0,0%	4,8%
Pistoia	8,9%	0,0%	0,0%	6,5%
Vinci	22,2%	9,1%	0,0%	17,7%
Empoli	13,3%	0,0%	0,0%	9,7%
Montecatini	8,9%	0,0%	33,3%	9,7%
Altro	8,9%	0,0%	33,3%	9,7%
Totale	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Inoltre un aspetto importante per definire il tipo di clientela che si rivolge all'area oggetto d'indagine, con ovi risvolti sulle strategie di marketing che possono essere intraprese, è quello della composizione tra clienti abituali e occasionali.

Come è evidente, nella stragrande maggior parte dei casi si lavora con clienti abituali; segno che gli operatori del commercio, dell'artigianato di servizio e dei pubblici

esercizi hanno saputo mettere in moto strumenti adeguati per fidelizzare la clientela, in particolare, quelli che hanno attratto una clientela adulta.

Tab. 17 - Clientela prevalente

Clientela	Val. ass.	Val. %
clienti abituali	45	64,3%
clienti occasionali	5	7,1%
Entrambe le tipologie indifferentemente	20	28,6%
Totale	70	100,0%

Per quanto riguarda il comportamento d'acquisto sono stati presi in esame i giorni e le fasce orarie in cui più si concentrano le vendite di prodotti, beni e servizi.

Come è evidente dalla tabella sottostante, i giorni in cui si concentrano le vendite sono, a decrescere, il sabato, la domenica, il venerdì ed il lunedì.

Tab. 18 - I giorni in cui si concentrano la vendite

gg max affluenza e vendita	Val. ass.	Val. %
lunedì	8	8,4%
martedì	4	4,2%
mercoledì	5	5,3%
giovedì	3	3,2%
venerdì	9	9,5%
sabato	43	45,3%
domenica	23	24,2%
Totale	95	100,0%

Per quanto riguarda la fascia oraria, invece, si conferma anche per questa realtà quanto osservato in altre ricerche: quelle più interessanti sono le più "estreme", sia per quanto concerne la mattina che il pomeriggio.

In particolare, la fascia delle 18-20 risulta particolarmente interessante per la media struttura di vendita e l'artigianato di servizio. Gli esercizi di vicinato sembrano avvantaggiarsi soprattutto della fascia oraria 11-13.

L'orario tra le 13-16, quando si concentrano le chiusure del commercio, riveste, in generale, un'importanza residuale, ad esclusione di alcuni pubblici esercizi e qualche isolato esercizio di vicinato.

Tab. 19 - Le fasce orarie in cui si concentrano le vendite

Fasce orarie max afflusso	Val. ass.	Val. %
ore 09-11	18	19,6%
ore 11-13	21	22,8%
ore 13-16	4	4,3%
ore 16-18	18	19,6%
ore 18-20	29	31,5%
oltre le 20	2	2,2%
Totale	92	100,0%

I mesi delle maggiori vendite sono quelli di fine primavera/estate e dicembre, in relazione alle festività natalizie, giugno e luglio, quando è possibile usufruire degli sconti estivi. Si sottolinea inoltre il basso valore commerciale dell'inverno e dell'autunno.

Tab. 20 - Il periodo in cui si concentrano le vendite

Periodo max affluenza	Val. ass.	Val. %
gennaio	5	2,7%
febbraio	4	2,2%
marzo	9	4,9%
aprile	18	9,8%
maggio	13	7,1%
giugno	25	13,7%
luglio	25	13,7%
agosto	22	12,0%
settembre	20	10,9%
ottobre	9	4,9%
novembre	7	3,8%
dicembre	26	14,2%
Totale	183	100,0%

2.4. La motivazione

L'ultima area del questionario è stata riservata alla comprensione degli atteggiamenti degli operatori verso forme di aggregazione e, in particolare, verso i centri commerciali naturali. Contestualmente a ciò è stata richiesta anche un'opinione circa l'associazionismo tra operatori - essendo un valore per niente scontato e contro tendenza rispetto al modo tradizionale di operare nell'ambito del commercio - e al rapporto tra colleghi.

Il presupposto per rispondere alla seconda domanda di quest'area del questionario, relativa a quanto si consideri interessante il progetto della nascita di un centro commerciale naturale nella zona in cui si esercita la propria attività, è che il modello di aggregazione proposto sia conosciuto dagli intervistati. Di fatto poi, coloro che hanno fornito una risposta sono stati pochissimi esercenti.

La stragrande maggioranza ritiene che l'associazionismo tra operatori, presenti dei vantaggi. Il dato sull'associazionismo indirettamente fornisce un'indicazione importante, dal momento che le associazioni di categoria sono fautrici dell'aggregazione tra operatori del piccolo commercio, nonché con quelli dei settori della somministrazione alimenti e bevande e dell'artigianato di servizio.

Anche il dato relativo ai rapporti tra colleghi è positivo, nel senso che nella maggioranza dei casi viene percepito di collaborazione.

Questo risultato se collegato con quello precedente, cioè con quello conseguito dall'associazionismo rafforza quanto già affermato: le basi su cui gettare le fondamenta di un progetto volto alla costituzione di una rete di centri commerciali naturali sembrano buone. Più in particolare, questo significa che le adesioni da parte dei singoli operatori sarà, con probabilità, favorita da una buona opinione, sia dell'associazionismo che del rapporto tra colleghi.

3. CONCLUSIONI

3.1 Alcune considerazioni finali

Per quanto riguarda i punti evidenziati dall'indagine si sottolineano i seguenti aspetti, quali **elementi di forza**:

- ❖ la varietà dell'offerta commerciale, sia alimentare che extra alimentare, a cui si aggiunge quella proposta dall'artigianato di servizio, dai pubblici esercizi e dalle strutture ricettive, quale ricchezza per la costituzione di una eventuale forma di aggregazione di attività, quale la rete distributiva;
- ❖ una prevalenza netta dei titolari nella gestione delle imprese indagate, che ne sottolinea il coinvolgimento e l'incidenza sul processo attraverso cui si prendono le decisioni, nel senso di una sua maggiore snellezza. Questo aspetto si presume, cioè, che possa aggiungere efficacia nel caso che si debbono compiere delle scelte in tempi rapidi, in relazione ai cambiamenti del mercato;
- ❖ una certa pratica dello strumento formativo, quale leva per migliorare il proprio servizio, per quanto il dato mostri ampi margini di miglioramento;
- ❖ disponibilità a sperimentare aperture non convenzionali che entrano in diretta competizione con i centri commerciali integrati e con il commercio più tradizionale, in particolare durante il periodo estivo;
- ❖ un uso, per quanto non diffusissimo, di strumenti di marketing operativo, quali la pubblicità, la promozione e una serie di servizi integrativi, volti a differenziare l'offerta. Ciò, come accennato, hanno probabilmente inciso sulla fidelizzazione del cliente se, come risulta dall'indagine, quasi il 65% degli operatori lavora con clienti abituali;
- ❖ una buona opinione sia dell'associazionismo che dei rapporti tra i colleghi, che come già sottolineato, possono condizionare positivamente la decisione di aderire al centro commerciale naturale.

A tali punti vanno aggiunti quelli che potenzialmente provengono dal contesto più generale e che si riferiscono in primo luogo alle risorse ambientali, agroalimentari, storiche ed artistiche e dell'ambiente sociale, da mettere a sistema. Esse stanno alla base dello sviluppo di attività legate al turismo, non solo rurale ma anche incentrato sui centri storici.

Tra i punti di debolezza evidenziati dalla ricerca si osservano invece:

- ❖ la ridotta strutturazione delle imprese, dimostrata anche dallo scarso numero di personale utilizzato, che nella maggioranza dei casi è di 1-2 addetti;
- ❖ la preparazione delle risorse umane utilizzate, per lo più formate solo in base all'esperienza sul campo;
- ❖ un numero di operatori – ancora consistente - che non si confronta con la formazione e l'aggiornamento professionale e che potrebbe dimostrarsi inadatto a combattere le sfide future, tra cui quella del turismo;
- ❖ una scarsa conoscenza degli strumenti previsti dal marketing strategico (analisi di studi di settore, dei dati aziendali ecc.) e probabilmente il prevalere di un modo di ragionare ancora *product oriented*, come dimostra la risposta prevalente data alla domanda inerente le modalità che si utilizzano per la presentazione dei prodotti;
- ❖ la contraddizione tra orari praticati e quelli richiesti dal turismo che costituisce una delle potenzialità a cui il commercio necessariamente deve legarsi;
- ❖ una conoscenza ancora insufficiente delle opportunità rappresentate dall'aggregazione e in particolare dal modello di rete di distribuzione.

3.2 Possibili linee di attività

In considerazione dell'analisi compiuta si ritiene necessario, una volta operata un'azione di promozione delle forme di aggregazione tra operatori e costituita la rete dei centri commerciali naturali, valorizzare le risorse commerciali e di servizio prese in esame dall'indagine, mettendole a sistema con le altre attività e risorse dell'area. La sfida che il progetto potrebbe raccogliere è proprio questa: contribuire all'integrazione del sistema affinché le diverse parti si avvantaggino reciprocamente dalle varie sinergie che possono essere stabilite.

Operativamente questo significa, insistere su azioni di sensibilizzazione e formazione dei diversi operatori, anche attraverso l'evidenza di buone pratiche, progettare linee di integrazione, per poi giungere a forme di comunicazione che siano efficaci nel rendere distintiva l'area interessata dalla nascita della rete.

A questo proposito si possono ipotizzare i seguenti contenuti:

- varietà dell'offerta merceologica, economica e dei servizi aggiuntivi sia da parte del commercio che dell'artigianato di servizio, dei pubblici esercizi, servizi ricettivi ecc.;
- calendario degli eventi e spettacoli che hanno come contesto la strada, le piazze, i teatri o le chiese ecc. e comunque l'ambito urbano stabilito in concomitanza all'apertura di negozi ed altre attività;
- le opportunità di parcheggio e di trasporto alternativo ai mezzi privati;
- le informazioni turistiche sull'area, quale contesto che arricchisce di significato anche l'area commerciale che si intende promuovere.

Contemporaneamente, così come previsto dal progetto, potranno essere progettati anche altri strumenti: le azioni di fidelizzazione (sconti, card fedeltà) anche con l'intento di raccogliere quante più informazioni sulla clientela, realizzazione di un vademecum, azioni di animazione ecc.

Per quanto riguarda le attività di animazione occorrerà ampliarle, a partire da quanto già è stato fatto, cercando di capire anche il suggerimento di alcuni intervistati che hanno sottolineato qualche insufficienza nelle esperienze messe a segno per quanto riguarda sia la qualità che il loro coordinamento.