

# TORINO CITTÀ DI PROSSIMITÀ

COMMERCIO E SOCIALITÀ NELL'ESPERIENZA  
UPSKILL PIEMONTE



# TORINO CITTÀ DI PROSSIMITÀ

A cura di:  
Stefano Micelli,  
Selena Brocca,  
Alice Rizzetto,  
Sofia Mizzan

**Titolo della ricerca:**

**TORINO CITTÀ DI PROSSIMITÀ**

**Autori:**

**Stefano Micelli, Selena Brocca,**

**Alice Rizzetto, Sofia Mizzan**

**Promossa da:**

**Fondazione Sviluppo e Crescita CRT**

**Condotta da: Upskill 4.0**

**Periodo di ricerca:**

**Dicembre 2024 - Novembre 2025**

**Progettazione grafica e impaginazione:**

**Upskill 4.0**

**Fotografia:**

**Neverest**

**Pubblicazione:**

**Novembre 2025**

---





# Indice

<b>1. Il commercio di prossimità fra economia e società</b>	11
1.1 Italia: lo stato del sistema commerciale urbano	13
1.2 Perché il centro si svuota? Le radici della crisi	17
1.3 Le implicazioni di una città che chiude	21
1.4 Ristabilire il sistema commerciale urbano: una necessità per la vitalità e la coesione delle città	23
<b>2. Il commercio di prossimità per la città del domani</b>	27
2.1 La chiave per città vive e attrattive	29
2.2 Una nuova domanda di socialità	31
2.3 Riattivare la socialità attraverso la promozione di spazi ibridi	32
2.4 Nuove funzioni per caratterizzare spazi innovativi	38
2.5 Rigenerare la città tra vivibilità e inclusione	43
<b>3. Il progetto Upskill Piemonte</b>	47
Premessa	49
3.1 Un metodo innovativo per legare imprese, territorio, e nuove generazioni	51
3.2 Beneficiari e rete di progetto	53
I progetti	57
Cavour 11 DK	58
Gioielleria Palmerio	63
Latteria Bera	68
Libreria Internazionale Luxemburg	73
Confetteria Stratta	78
Trifule & Bulè	83
3.3 Conclusioni	89
Fonti	90



## Premessa

La terza edizione del progetto Upskill Piemonte, promosso da Fondazione Sviluppo e Crescita CRT in collaborazione con Upskill 4.0 e con il supporto di Ascom Torino e di UniCredit, ha avuto come priorità il rilancio del commercio nel centro storico di Torino. Dopo il successo delle edizioni precedenti, il percorso 2025 ha inteso promuovere sei imprese del Distretto Urbano del Commercio di Torino: Gioielleria Palmerio, Trifule & Bulè, Cavour 11 DK, Confetteria Stratta, Libreria Internazionale Luxemburg e Latteria Bera.

Queste sei realtà, espressione di filiere differenti, condividono un tratto comune: un patrimonio fatto di competenza, tradizione, spirito imprenditoriale e legame profondo con la città, che ha permesso loro di attraversare epoche, cambiamenti culturali e trasformazioni del mercato senza perdere autenticità e che oggi hanno il desiderio condiviso di innovare senza perdere le proprie radici.

Ogni negozio che ha aderito al percorso porta con sé un capitale immateriale unico: artigianalità tramandata, cura del dettaglio, capacità di servizio, conoscenza approfondita del proprio settore e un rapporto personale con la clientela costruito nel tempo. Dalle botteghe storiche che custodiscono saperi centenari, come Stratta o Latteria Bera, alle imprese più giovani

che reinterpretano con creatività le tradizioni piemontesi, come Trifule & Bulè, fino alle icone culturali come la Luxemburg, questi commercianti rappresentano un modello di professionalità che è parte integrante dell'identità torinese. La loro adesione al progetto testimonia una straordinaria disponibilità a mettersi in gioco, ad aprirsi all'innovazione e al confronto con le nuove generazioni, nella convinzione che il futuro del commercio passi dalla capacità di aggiornarsi e di immaginare nuove forme di relazione con i clienti.

La volontà di rilanciare il commercio nel centro storico della città muove da una visione del futuro dove la vitalità del commercio di prossimità costituisce un fattore essenziale di vivibilità urbana, di attrattività e di coesione sociale. Botteghe, librerie, caffè storici e negozi artigianali non sono soltanto luoghi di scambio economico, ma sono infrastrutture sociali che generano identità, presidio territoriale, sicurezza percepita e occasioni di incontro. La loro presenza contribuisce a rendere i centri città spazi vivi, inclusivi e sostenibili, rafforzando il senso di comunità e la qualità della vita dei cittadini.

Grazie alla collaborazione con gli studenti degli ITS Turismo e Attività Culturali e Mobilità Sostenibile – Aeroporto/Mecatronica, ogni impresa ha lanciato una sfida progettuale per sperimentare nuove stra-

tegie di sviluppo. I team hanno lavorato su soluzioni concrete che spaziano dalla promozione di esperienze originali alla creazione di spazi di socialità e cultura. La continuità dei progetti impostati in questi mesi è stata sostenuta dallo sviluppo di business plan mirati e da un programma di tirocini che ha coinvolto imprese e studenti.

Questo documento ripropone la duplice natura del percorso intrapreso nel 2025: da un lato, una riflessione ampia sul ruolo strategico del commercio di prossimità nei centri urbani, dall'altro, un progetto che traduce questa visione in azioni tangibili di rigenerazione imprenditoriale, innovazione tecnologica e di rilancio della competitività attraverso il coinvolgimento dei giovani. È in questa convergenza tra pensiero e azione, tra analisi e sperimentazione sul campo, che si traccia il percorso per un centro urbano più attrattivo, vivibile e inclusivo.

**Cristina Di Bari,**  
Presidente Fondazione  
Sviluppo e Crescita CRT

**Stefano Micelli,**  
Presidente Upskill 4.0



# 1. Il commercio di prossimità fra economia e società

Il commercio di prossimità – fatto di negozi indipendenti, botteghe artigiane e servizi locali – costituisce da sempre un elemento vitale dei centri urbani italiani ed europei. I negozi di vicinato offrono beni e servizi di uso quotidiano e contribuiscono attivamente al tessuto economico e sociale del territorio. Garantiscono lo scambio di beni e servizi, svolgono un ruolo di catalizzatore di relazioni sociali, economiche e culturali, e rappresentano un fattore determinante per la vivibilità, l'attrattività, la sicurezza, la sostenibilità e la resilienza dei territori (Città Metropolitana di Bologna). Il loro ruolo all'interno dei contesti urbani è tale che, secondo un'indagine Confcommercio-SWG, ben 9 italiani su 10 scelgono il quartiere in cui vivere proprio in base alla presenza di negozi di vicinato per la loro capacità di rendere la città più vivibile, accogliente e "a misura d'u-

mo" (Confcommercio & SWG, 2024). All'interno del commercio di prossimità sono comprese attività commerciali diverse per tipologia e servizi offerti. La struttura merceologica del commercio urbano di prossimità è eterogenea. Include esercizi alimentari (mercati rionali, panetterie, piccole drogherie), negozi non alimentari (abbigliamento, giocattoli, ferramenta, librerie indipendenti, ecc.), locali di ristorazione e somministrazione, botteghe artigiane (ad esempio calzolai, sarti, orafi) e una varietà di servizi di quartiere (farmacie, edicole, parrucchieri, lavanderie). Ognuna di queste categorie ha caratteristiche proprie che condividono, tuttavia, la dimensione indipendente e il forte radicamento nello specifico contesto urbano. Geograficamente, il commercio di prossimità si concentra nei centri storici e nei quartieri residenziali,

laddove può intercettare il flusso pedonale e turistico locale. Tale presenza capillare rende i negozi e le botteghe artigiane parte integrante e distintiva del paesaggio urbano. Il comparto si trova oggi di fronte a una fase critica: da un lato i negozi di vicinato chiudono a ritmi preoccupanti, dall'altro si riscopre la loro importanza per la qualità della vita cittadina. È un settore in crisi, ma al tempo ricco di opportunità di sviluppo. Di seguito esamineremo le dinamiche economiche che hanno segnato l'evoluzione del comparto, le cause profonde della trasformazione in corso, l'impatto di queste trasformazioni sul contesto sociale ed economico mettendo in evidenza le criticità e i segnali di speranza che emergono dal confronto con realtà italiane e internazionali.

## Il commercio in città: breve excursus storico

Il commercio di prossimità è strettamente connesso e integrato al tessuto urbano, lo permea e contribuisce a dargli forma. Tanto è stretto il legame che risulta difficile rispondere ad alcune domande che tendono a definirne i confini come "Dove inizia il negozio e finisce la strada?".

Qual è il confine, in questo senso, tra pubblico e privato?" o ancora "La bellezza, la cura e la pulizia della via hanno effetti sui negozi lì ubicati o è piuttosto la qualità e la tipologia di questi ultimi a determinare l'immagine e le funzioni di una strada?".

Il legame che unisce commercio e tessuto urbano è antichissimo. Nel tempo le funzioni svolte si sono evolute, ma l'importanza e l'interconnessione tra questi aspetti non si è mai affievolita (Motta, 2021). Da sempre infatti mercati e negozi sono luoghi di scambio, aggregazione e coesione sociale e svolgono un ruolo cruciale nello sviluppo del tessuto urbano.

### V-XV sec d.C.

Nel Medioevo si codifica la relazione tra commercio e sviluppo urbano. Accanto alle mura di castelli, monasteri e palazzi sorsegno i "burgus", quartieri di botteghe e mercati settimanali a cui i signori feudali concedevano franchigie e protezione e a cui si rivolgevano per le commesse di cui il palazzo necessitava. In questo modo, attorno alle mura presero forma veri e propri insediamenti urbani e un nuovo ceto borghese, formato da mercanti e artigiani specializzati, che progressivamente si staccò dalle dipendenze del palazzo e iniziò a prosperare ulteriormente grazie a scambi e fiere nazionali e internazionali (Motta, 2021).

### XVI e XVII sec d.C.

Il commercio diventa globale grazie alle nuove scoperte geografiche e le città protagoni-

ste degli scambi commerciali ampliano i loro spazi, canali e arsenali, posizionandosi come antecedenti delle città moderne che conosciamo oggi e rafforzando ulteriormente il legame tra commercio, ricchezza e progettazione e sviluppo urbano.

### XVIII - XX sec d.C.

Con l'avvento dell'industrializzazione, i negozi di prossimità iniziano ad offrire non solo beni, ma anche servizi di uso quotidiano, contribuendo così alla definizione dell'identità e della vivibilità dei quartieri.

### XX-XXI sec d.C.

Il legame tra sviluppo e attività commerciali è talmente evidente e interconnesso che nel 1998 alle Regioni viene affidato il compito di definire sia gli indirizzi generali per l'insediamento delle attività commerciali, sia di stabilire i criteri di programmazione urbanistica inerenti il settore commerciale. Si supera così la distinzione e la subordinazione del Piano del Commercio al Piano Regolatore, che precedentemente, imponeva che la programmazione commerciale fosse realizzata nel rispetto delle politiche urbanistiche(- Motta, 2021).

Tra gli anni '90 e i primi anni 2000 si diffondono, inoltre, nuove modalità di acquisto e di distribuzione, dai centri commerciali alle catene specializzate che ridefiniscono in modo sostanziale città e territori limitrofi.

### Oggi

Nonostante la fase attuale sia segnata da difficoltà e dalla concorrenza di nuovi modelli distributivi, in primis l'e-commerce, i negozi di prossimità continuano a svolgere un ruolo centrale per il rafforzamento della vita comunitaria, per il mantenimento della coesione sociale, per la valorizzazione degli spazi e l'identità dei quartieri. La fun-

zione civica del commercio di prossimità è confermata dalla proposta avanzata da Carlos Moreno nel libro "Città dei 15 minuti", in cui delinea l'importanza di poter raggiungere in 15 minuti, a piedi o in bicicletta, tutti i servizi essenziali, come negozi, scuole, parchi e lavoro, per ritornare a una dimensione umana della città e aumentare il benessere e la qualità della vita dei suoi abitanti (Moreno, 2024).

## 1.1 Italia: lo stato del sistema commerciale urbano

Negli ultimi vent'anni, e in particolare nell'ultimo decennio, la demografia delle imprese commerciali nei centri urbani italiani ha visto una contrazione consistente del numero di negozi al dettaglio e una profonda trasformazione nella composizione settoriale. Sono calate soprattutto le attività tradizionali orientate al prodotto, mentre sono rimaste invariate o cresciute le attività relative a servizi e turismo. Secondo l'analisi di Confcommercio, tra il 2012 e il 2024 hanno chiuso quasi 118 mila negozi al dettaglio in sede fissa sul territorio nazionale. Nello stesso periodo si sono persi anche 23 mila operatori ambulanti (mercati su strada), mentre si è registra-

to un aumento di circa 18.500 attività nel settore alloggio e ristorazione (Confcommercio, 2024). Questo dato netto (118 mila chiusure retail) equivale a una riduzione di oltre un quarto degli esercizi.

Per comprendere la portata di queste trasformazioni sono riportati di seguito i numeri e la variazione che hanno subito nel tempo: nel 2012 erano attivi poco più di 550 mila negozi fissi in Italia, mentre nel 2024 il numero è sceso a circa 430 mila. Il risultato è chiaramente visibile all'interno dei centri storici: saracinesche abbassate, locali sfitti in aumento e interi settori

Figura 1 – Evoluzione del numero di imprese del commercio al dettaglio e della ristorazione in Italia (2012-2024)

imprese attive	livelli in migliaia		Δ assolute		Δ %	
	2012	2014	12-24	19-24	12-24	19-24
	ITALIA					
commercio al dettaglio in sede fissa	551,3	433,6	-117,8	-37,6	-21,4	-8,0
commercio ambulante	93,8	70,9	-22,9	-15,4	-24,4	-17,8
alberghi, bar, ristoranti	318,1	336,6	18,5	1,5	5,8	0,4
122 comuni medio-grandi						
commercio al dettaglio in sede fissa	136,1	105,2	-30,9	-10,6	-22,7	-9,1
commercio ambulante	22,0	16,2	-5,8	-3,4	-26,4	-17,5
alberghi, bar, ristoranti	74,0	80,2	6,2	-0,1	8,4	-0,2

Legenda: variazione nel numero di attività in Italia (centri urbani, valori assoluti). (Confcommercio, 2025).

merceologici prima ben rappresentati che oggi faticano a mantenere la loro presenza. Dal punto di vista settoriale, il declino non ha colpito in modo uniforme tutte le tipologie di attività. A soffrire di più sono stati i cosiddetti negozi tradizionali di beni non alimentari. Nei centri storici italiani dal 2012 al 2024 sono drasticamente diminuiti, ad esempio, i distributori di carburante (-42%), le librerie (-36%), i negozi di arredamento e ferramenta (-35%) e le boutique di abbigliamento (-26%) (Confcommercio & Centro Studi Tagliacarne, 2025). Anche gli alimentari di vicinato (botteghe di generi vari) hanno registrato un calo significativo (-13,6%), erosi dalla grande distribuzione e dalla riduzione demografica in molti centri città.

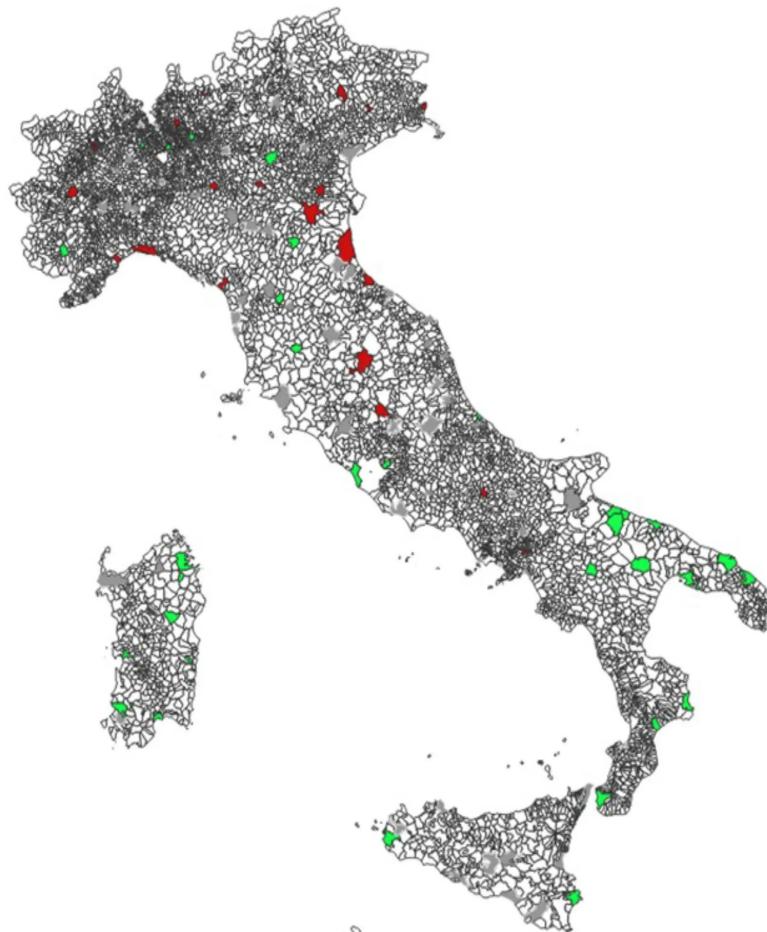
Al contrario, alcuni settori dei servizi sono cresciuti: farmacie (+12%) e negozi di elettronica/telefonia (+10%) hanno aumentato la presenza in centro nello stesso periodo, probabilmente trainati da nuova domanda e dal minor impatto dell'e-commerce su farmaci e assistenza telefonica. Tuttavia, il dato che più colpisce è relativo alle attività turistiche-ricettive, che hanno registrato una crescita del +67,5% tra 2012 e 2024. Tale crescita testimonia un incremento esplosivo delle strutture turistiche ad affitto breve (+170% nel decennio), accompagnato da una decrescita (non proporzionale) delle strutture ricettive tradizionali in calo del 9,7% (Confcommercio & Tagliacarne, 2025).

Un altro settore che ha visto un aumento significativo nello stesso periodo è quello della

ristorazione, che ha registrato un +4,5%, con un particolare contributo dato da un aumento dei ristoranti pari al +27,7%. Tale crescita è dovuta da un lato all'aumento dei flussi turistici, dall'altro è in parte riconducibile ad un aggiornamento amministrativo per cui molti bar hanno subito una migrazione di classificazione da bar tradizionali a bar con somministrazione, rientrando così all'interno della categoria ristorazione (Confcommercio, 2024). L'aumento esplosivo delle strutture turistiche ad affitto

breve all'interno del contesto urbano riflette la conversione di molti spazi commerciali in alloggi Airbnb e B&B, specie nelle città d'arte. Questo squilibrio rischia di snaturare la funzione quotidiana dei centri storici, privilegiando una mappatura commerciale caratterizzata da locali legati al turismo e alla somministrazione, impoverendo così la vivibilità e i servizi di questi luoghi per i residenti. Tale trasformazione rischia di minare l'attrattività della città stessa: sono le città che conservano vitalità e va-

Figura 2 – Mappatura dei comuni a più alto e a più basso rischio desertificazione (2012-2024)



Legenda: Variazione percentuale del numero di esercizi al dettaglio in una selezione di città campione. Le tonalità più scure indicano cali più accentuati. Ancona -34,7%, Varese -31,7%, Milano -21,3%, Roma -20,0%, Napoli -14,2%, Palermo -11,2%. (Confcommercio, 2025).

rietà commerciale ad essere più attrattive per i non residenti (Confcommercio, 2024).

A incidere sulla diminuzione dei servizi urbani dedicati ai cittadini è anche il progressivo calo demografico nei centri storici, fenomeno che ha ridotto in modo significativo la popolazione residente e, di conseguenza, la domanda quotidiana di beni e servizi di prossimità. In molte città italiane, soprattutto nei capoluoghi di provincia e nei centri di medie dimensioni, il numero di residenti è diminuito costantemente negli ultimi vent'anni.

Secondo il Rapporto Annuale 2024 dell'ISTAT, tra il 2012 e il 2023 la popolazione residente in Italia si è ridotta di oltre un milione di unità (-1,8%), con cali più marcati nel Mezzogiorno (-4,7%) e in regioni come Molise (-7,4%), Basilicata (-7,2%) e Calabria (-6,2%), a causa del saldo naturale negativo e della migrazione interna dei giovani verso aree più dinamiche. Parallelamente inoltre, si osserva un forte invecchiamento della popolazione: nel 2023 si contano 193 persone con almeno 65 anni ogni 100 giovani con meno di 15 anni, con punte di oltre 270 in Liguria e valori medi di 200 nel Centro-Nord (Istat, 2024). Questo impoverimento demografico, unito all'invecchiamento e alla riduzione dei nuclei familiari giovani, contribuisce a rendere meno sostenibile la presenza di attività commerciali tradizionali, che trovano sempre meno una clientela stabile su cui basarsi. Un altro dato significativo rispetto all'evoluzione del commercio di prossimità all'inter-

no dei centri urbani riguarda le differenze territoriali. La perdita di negozi si è verificata in tutta Italia, ma con maggiore intensità nelle regioni settentrionali e nelle città medio-piccole. Secondo lo studio citato, tra 122 comuni analizzati, i peggiori casi sono Ancona (-34,7%), Gorizia (-34,2%), Pesaro (-32,4%), Varese (-31,7%) e Alessandria (-31,1%), tutti con circa un terzo di esercizi in meno nei loro centri in 12 anni (Confcommercio, 2025). La quasi totalità dei capoluoghi del Centro-Nord figurano nella metà alta della classifica per calo di negozi. Al contrario, alcune realtà del Sud hanno contenuto maggiormente il fenomeno: ad esempio Palermo ha perso solo l'11% dei negozi in centro, Andria -10%, Olbia -8,6%, fino a casi come Crotone (-6,9%) che indicano una tenuta quasi stabile (Confcommercio, 2025). In generale il Mezzogiorno e i centri più piccoli mostrano una resilienza leggermente superiore.

Un dato da tenere in considerazione è la crescita della presenza di operatori stranieri nel commercio urbano. Tra 2012 e 2024 in Italia le imprese del commercio, turismo e servizi a titolarità straniera sono aumentate del +41%, a fronte di appena +3% di quelle a titolarità italiana. Ciò significa che molti negozi che restano aperti o che aprono in questi anni sono gestiti da nuovi italiani e immigrati, specialmente nel settore alimentare e della ristorazione veloce (Confcommercio, 2024). Questo fenomeno risulta evidente guardando ai dati relativi all'occupazione, anche in questo caso riferiti ai settori del commercio, alberghiero e ristorazione. Gli occupati stranieri dal 2012 al 2023 sono infatti aumentati del 32,1%, a fronte solamente di un +0,7% degli occupati italiani. In forza di questi numeri, ormai, la quota di occupati stranieri nel commercio e nei servizi di alloggio e ristorazione ha

## Desertificazione commerciale: definizione

Con il termine **desertificazione commerciale** si indica il processo di riduzione o scomparsa degli esercizi commerciali di vicinato da un'area urbana, tipicamente un centro storico o un quartiere, che rende il tessuto economico locale quasi interamente privo di negozi e servizi. È un fenomeno multidimensionale: da un lato riflette il calo del numero di attività (chiusura di negozi, mancanza di ricambio imprenditoriale), dall'altro genera effetti a catena sul contesto urbano, contribuendo al degrado fisico e sociale.

La desertificazione commerciale è considerata un indicatore di fragilità urbana, poiché un centro senza negozi tende a perdere attrattività, sicurezza e funzioni, entrando in una spirale di declino. Come sottolineato da Confcommercio, si tratta di un "elemento di depauperamento economico e sociale" che, se non contrastato, rischia di trasformarsi nel declino strutturale delle città. Combattere la desertificazione significa quindi non solo sostenere le imprese ma anche preservare l'anima stessa dei centri urbani.

superato abbondantemente il 10% e circa la metà della nuova occupazione straniera è creata da questi settori (120 mila su 242 mila dal 2012 al 2023) (Confcommercio, 2024). Proprio per la dimensione assunta dalla componente straniera nei settori del terziario di mercato, è giusto sottolineare il valore sociale espresso da queste attività economiche, in quanto impresa e lavoro costituiscono canali privilegiati per una concreta integrazione nella nostra società di chi viene a

vivere in Italia, aspetto di cui si dovrebbe tenere conto nel disegno delle politiche indirizzate allo sviluppo di questi settori. Dal quadro delineato emergono alcune problematiche chiave: in Italia i negozi di prossimità stanno scontando il calo demografico (meno residenti, soprattutto giovani, nei centri storici), la concorrenza di altri format (GDO, centri commerciali, e-commerce), la trasformazione di molte città in destinazioni turistiche (che sposta la domanda verso ser-

vizi di breve periodo), nonché le difficoltà strutturali del fare impresa (costi elevati, burocrazia, tassazione). Il risultato è che molti locali restano sfitti o cambiano destinazione d'uso. Questo processo ha effetti tangibili sulle nostre città: meno servizi per i residenti, minore presidio sociale, centri cittadini impoveriti di funzioni quotidiane. Non a caso, Confcommercio parla di un rischio di "declino delle città" se non si contrasterà la desertificazione commerciale.

## Uno sguardo alla situazione europea

Nell'Unione Europea sono attive 32,2 milioni di imprese: il 99% di esse è costituito da micro e piccole imprese, che danno lavoro a circa il 46% dei dipendenti d'impresa a livello europeo (European Commission, 2025).

All'interno di questo panorama, il commercio gioca un ruolo decisivo. Il 18% del totale delle imprese europee (circa 5,8 milioni) appartiene infatti al settore commerciale, occupando quasi 30 milioni di persone (pari al 19% dell'occupazione totale d'impresa) (Il sole 24 ore, 2024; European Commission, 2025). Questi dati confermano il ruolo del commercio, e in particolare di quello di prossimità, come pilastro identitario ed economico dell'Europa urbana.

Tuttavia, anche a livello europeo il commercio di prossimità è chiamato ad affrontare alcune sfide per mantenere la rilevanza del suo ruolo. Secondo l'Urban Agenda for the EU (2016-2020), la perdita di esercizi nei centri storici costituisce una minaccia alla coesione urbana e sociale. Confcommercio ha evidenziato come tra il 2012 e il 2024 siano scomparsi 118 mila negozi al dettaglio e oltre 23 mila ambulanti in Italia, con

impatti particolarmente gravi nei centri storici e nei piccoli comuni (Confcommercio, 2024).

Per fronteggiare queste sfide, l'Unione Europea ha messo in campo strumenti specifici: dai programmi di cohesion policy ai fondi ReactEU e PNRR, fino alle iniziative della Commissione (DG GROW) per rafforzare la resilienza delle PMI. Uno dei più recenti strumenti promossi dalla Commissione Europea per lo sviluppo economico locale e l'innovazione sociale è la Piattaforma UE per l'Economia Sociale e di Prossimità, che mira a creare una comunità digitale accessibile alle persone e agli attori impegnati nella vita cittadina. L'obiettivo della Piattaforma UE è creare nuove opportunità di sviluppo sostenibile attraverso la possibilità di instaurare nuove connessioni dirette, scambiare e condividere best practices, sviluppare nuove competenze, accedere a risorse formative su misura e restare aggiornati sui finanziamenti disponibili (EURICSE, 2024).

Alcune città europee, inoltre, si distinguono per l'introduzione di approcci innovativi nel rilancio del commercio di prossimità. Barcellona, ad esempio, ha sviluppato un mo-

dello integrato di sostegno al commercio di prossimità attraverso la Fundació Barcelonès Comerç, che coordina oltre 23 associazioni di quartiere e rappresenta circa 25.000 negozi. La città catalana ha anche lanciato iniziative legate all'economia sociale e di prossimità, sperimentando voucher digitali, moneta locale e piattaforme di e-commerce dedicate ai negozi di quartiere (Vitrines d'Europe, 2021).

In Francia, il governo ha sostenuto il progetto Action Cœur de Ville (2018-2023), che ha coinvolto 244 città con l'obiettivo di rivitalizzare i centri urbani. Le azioni hanno spaziato dalla rigenerazione del patrimonio edilizio all'incentivo per nuove aperture commerciali, con un investimento complessivo di oltre 5 miliardi di euro, in partnership tra Stato, Caisse des Dépôts, ANAH e altri attori territoriali (Agence nationale de la cohésion des territoires).

Questi casi dimostrano che, pur in presenza di una riduzione strutturale dei punti vendita fisici, politiche urbane mirate e il sostegno alle reti locali possono rilanciare il commercio di prossimità come leva di rigenerazione e coesione sociale.

## 1.2 Perché il centro si svuota? Le radici della crisi

Di fronte a questi dati allarmanti sorge spontaneo chiedersi quali siano le cause che hanno portato a questo progressivo impoverimento di diversità e presenza commerciale nei centri città. La desertificazione commerciale ha radici storiche amplificate da eventi recenti e inaspettati. È il risultato di trasformazioni di lungo periodo nell'economia e nella società, accelerate da shock come la pandemia e l'avvento dell'e-commerce. Individuare queste cause è fondamentale per impostare adeguate contromisure. Di seguito le principali:

**Espansione dei centri commerciali:** dagli anni '90 in poi il panorama della distribuzione commerciale è cambiato radicalmente in Italia e in Europa. Uno dei fattori chiave è stato il boom dei centri commerciali e delle grandi superfici di vendita fuori città. L'Italia, seppur in ritardo rispetto ad altri Paesi, ha visto una rapida espansione di ipermercati, shopping mall e outlet a partire dai primi anni '90. Il numero di centri commerciali sul territorio nazionale è cresciuto esponenzialmente, passando da poche decine a centinaia nel giro di due decenni. Ciò ha attirato quote crescenti di consumi fuori dai centri urbani tradizionali. Dopo la battuta d'arresto del

Covid, i centri commerciali italiani hanno mostrato capacità di ripresa: le vendite nei mall sono cresciute dello +0,7% rispetto all'anno precedente, superando i livelli pre-pandemici, grazie anche all'offerta sempre più diversificata (intrattenimento, ristorazione, ecc.) che ha segnato +15,8% di fatturato in quei comparti (CNCC-EY, 2025). Questi numeri, forniti dal Consiglio Nazionale dei Centri Commerciali, evidenziano come le grandi strutture di vendita rimangano competitor fortissimi per il piccolo commercio, offrendo comodità di parcheggio, ampia scelta e prezzi competitivi per effetto delle economie di scala.

**L'avanzata delle grandi catene specializzate:** la diffusione dei category killer, come definiti dalla Harvard Business School, ha eroso quote di mercato ai negozi indipendenti in molti settori (Lal & Alvarez, 2011). Catene di rivenditori specializzati di varie categorie, dall'elettronica agli articoli sportivi, hanno spesso soppiantato le piccole attività a conduzione familiare, beneficiando di assortimenti maggiori, prezzi più competitivi e imponenti campagne promozionali. La loro espansione, in particolare delle catene del fast fashion, caffetterie internazionali, reti di farmacie e parafarmacie, ha prodotto effetti significa-

tivi sulla struttura distributiva locale, incidendo in maniera rilevante sulle piccole e medie imprese (PMI), soprattutto nei contesti urbani. Grazie a economie di scala, marchi ampiamente riconoscibili e capacità finanziarie superiori, le multinazionali risultano in grado di sostenere livelli di locazione più elevati nelle aree centrali, modificando in modo sostanziale la competizione per l'accesso agli spazi commerciali nei centri storici. In molti casi, esercizi indipendenti e storici sono stati sostituiti dalle filiali di catena. In questo modo, le multinazionali hanno contribuito all'aumento dei canoni di locazione commerciali in centro: catene con forte capacità finanziaria possono permettersi affitti al metro quadro proibitivi per un negoziante indipendente. Secondo un'indagine condotta da Confcommercio, quasi il 60% dei piccoli esercizi commerciali in affitto ha subito aumenti del canone negli ultimi anni, rendendo spesso insostenibile proseguire l'attività (Confcommercio, 2025). Questo fenomeno si è verificato soprattutto nelle città d'arte e nei centri turistici, in quanto la competizione con altre destinazioni d'uso (affitti brevi turistici, ristorazione) ha ulteriormente spinto in alto i prezzi dei locali, costringendo i commercianti e gli esercizi storici tradizionali a marginalità molto basse, difficili da sostenere a lungo termine.

**Effetti della globalizzazione e del turismo di massa:** a queste cause maggiori vanno affiancate altre ragioni storiche che, seppur in percentuale minore, hanno contribuito alla desertificazione commerciale. La de-

localizzazione produttiva e la globalizzazione hanno colpito indirettamente il commercio locale: molti laboratori artigiani e piccole manifatture locali hanno chiuso di fronte alla concorrenza di prodotti importati a basso costo, privando i negozi locali di fornitori e trasformandoli in meri rivenditori di merce standardizzata. L'aumento dei flussi turistici all'interno dei centri storici rischia di compromettere la storicità e diversità commerciale: i negozi per residenti vengono sostituiti da boutique di lusso, B&B, ristoranti e attrazioni turistiche, alterando il mix commerciale e i servizi offerti nel territorio. Gli stessi canoni di affitto per i residenti possono essere spinti al rialzo da affitti a breve termine che offrono marginalità maggiori. Questo è avvenuto in parte nei centri di Firenze, Roma, Venezia dove intere aree hanno visto sparire alimentari e ferramenta a favore di gelaterie, minimarket turistici e simili. In tali casi, il commercio di vicinato non è scomparso per mancanza di domanda, ma per mutazione della domanda (orientata ai visitatori più che ai residenti) e per dinamiche immobiliari speculative.

**Shock congiunturali recenti (pandemia da Covid-19):** alle cause strutturali si sono aggiunti negli ultimi anni alcuni fattori congiunturali che hanno accelerato e aggravato la crisi dei piccoli negozi. Primo fra tutti l'impatto della pandemia di Covid-19. Tra il 2020 e il 2021, i lunghi periodi di lockdown e le restrizioni hanno colpito duramente il commercio al dettaglio fisico, soprattutto i piccoli esercizi non alimentari.

In Italia si stima che nel solo biennio 2019-2020 abbiano chiuso definitivamente circa 4.500 aziende del commercio (Confcommercio, 2022). La pandemia ha cambiato le abitudini di acquisto (più online, meno spostamenti), ma ha anche indebolito finanziariamente molti piccoli imprenditori costretti a mesi di chiusura senza adeguato ristoro. Le zone turistiche hanno visto sparire intere filiere che, post pandemia, non hanno riaperto. Il Covid, inoltre, ha accentuato il fenomeno dello smart working e dell'assenza temporanea di lavoratori e studenti dai centri cittadini, riducendo drasticamente i flussi di clientela per bar, cartolerie, negozi di abbigliamento degli uffici. Tutto ciò ha lasciato un segno: anche quando l'economia è ripartita, diversi centri urbani non hanno recuperato il tessuto commerciale preesistente. L'onda lunga della pandemia ha anche accelerato la diffusione di alcuni comportamenti di consumo alternativi (delivery, spesa online, ecc.) che erodono ulteriormente la base clienti dei negozi fisici.

**Ascesa dell'e-commerce e delle piattaforme internazionali:** Un ulteriore fattore cruciale nella crisi del commercio di prossimità è rappresentato dall'ascesa del commercio elettronico e dalla progressiva digitalizzazione dei consumi. In poco più di due decenni, l'e-commerce ha trasformato in profondità i modelli di acquisto, arrivando a rappresentare circa il 20% della spesa retail globale (McKinsey & Co., 2025) e il 12% del totale delle vendite al dettaglio in Italia (Casaleggio Associati, 2025). La crescita

del canale digitale è stata trainata dai marketplace internazionali, in particolare Amazon, Zalando e Alibaba, ma anche dai portali proprietari delle grandi catene e dei brand che hanno saputo unire vendita, comunicazione e logistica in un unico ecosistema. Queste piattaforme hanno innalzato gli standard di convenienza, assortimento e rapidità, offrendo accesso immediato a un'enorme varietà di beni con pochi clic e consegne sempre più rapide e personalizzate. Parallelamente, l'integrazione tra e-commerce, social media e marketplace ha dato origine a un modello di consumo continuo, in cui l'atto d'acquisto si fonde con l'intrattenimento e la costruzione dell'identità personale. Il risultato è un sistema distributivo capace di attrarre una quota crescente della domanda, imponendo ai negozi fisici una sfida non più solo

di prezzo, ma di esperienza, relazione e valore territoriale (Casaleggio Associati, 2025). La pandemia di Covid-19 ha agito da catalizzatore in questo processo, accelerando l'adozione del canale digitale da parte dei consumatori italiani. Nel 2020, a fronte delle restrizioni agli acquisti fisici, il valore degli acquisti online ha superato i 30 miliardi di euro. Parallelamente, è aumentata in modo significativo l'incidenza dei pagamenti digitali e contactless, che nel 2020 hanno superato rispettivamente il 30% e il 60% delle transazioni (rispetto al 22% e 33% nel 2019) (Confcommercio, 2022). L'esperienza del lockdown ha quindi reso strutturali nuove abitudini di consumo, estendendo l'acquisto online anche a beni tradizionalmente legati al commercio fisico, come i generi alimentari. Questa dinamica, pur efficace in termini

di efficienza e varietà, tende però a indebolire l'identità territoriale e la ricchezza relazionale garantita dai negozi di prossimità, mettendo a rischio la diversità dei centri urbani. L'aumento degli acquisti effettuati attraverso piattaforme digitali e aziende internazionali ha posto in seria difficoltà i negozi di vicinato, che spesso non dispongono delle risorse e delle competenze necessarie per competere con i grandi operatori globali. Una ricerca condotta da Confcommercio Rimini mostra come solo il 15% delle attività di prossimità del territorio venga attraverso piattaforme online; tra queste, tuttavia, i due terzi ricavano dall'e-commerce almeno il 30% del fatturato complessivo (Confcommercio Rimini, 2023). Ciò evidenzia un marcato digital divide: la maggioranza delle attività resta confinata al canale fisico,



rischiando di perdere quote crescenti della clientela migrata sul web. Le imprese che hanno avviato iniziative di vendita digitale spesso faticano a competere in termini di visibilità e rapidità di consegna, e si confrontano con le commissioni onerose dei marketplace e delle piattaforme di delivery. L'esperienza della pandemia ha stimolato anche nuove forme di adattamento: molti negozi hanno introdotto servizi di consegna a domicilio, collaborazioni con marketplace locali e strategie di fidelizzazione basate sulla personalizzazione del servizio (Confcommercio, 2022; Confcommercio Rimini, 2023). In sintesi, l'e-commerce ha ridisegnato il panorama distributivo: da un lato ha ampliato le possibilità di accesso ai mercati, dall'altro ha accentuato le criticità strutturali del

commercio di prossimità. Ne consegue che la sopravvivenza dei negozi indipendenti dipende sempre più dalla capacità di adottare modelli omnicanale e di valorizzare la propria funzione sociale ed esperienziale, elementi distintivi che il canale digitale non può sostituire.

Da ultimo, va menzionato il costo crescente di fattori come affitti e utenze. L'aumento dei prezzi di energia e materie prime ha inciso sui conti di molti esercizi, mentre i consumatori, a parità di reddito, hanno ridotto alcune spese voluttuarie nei negozi locali. Anche la burocrazia e la fiscalità non favorevole alle PMI sono cause lamentate da tempo: aprire o mantenere un negozio è percepito come oneroso rispetto ad altri Paesi per via di adempimenti complicati e tributi particolarmen-

te onerosi. Tutti questi elementi più congiunturali hanno contribuito ad "accelerare" processi di declino già in atto.

In conclusione, una consistente pubblicità mette in evidenza come il centro perda funzioni commerciali per una varietà di motivi: cambi di preferenze dei consumatori, evoluzione del sistema distributivo (dai centri commerciali all'online), dinamiche economiche globali e locali (affitti, turismo), oltre a shock epocali come il Covid. È importante notare che molte cause non sono reversibili (non si può "spegnere" l'e-commerce o tornare a un'economia pre-globale), ma altre possono essere mitigate con politiche adeguate (es. regolamentare gli affitti brevi, incentivare innovazione nei negozi, ecc.).

## 1.3 Le implicazioni di una città che chiude

Il progressivo svuotamento commerciale dei centri urbani non è solo un dato economico, ma una realtà che ha implicazioni profonde sulla vita urbana e sulla percezione stessa della città. Quando una città "chiude bottega", ovvero vede scomparire i propri esercizi di vicinato, sperimenta una sorta di impoverimento collettivo: vengono meno servizi di base, si degradano intere aree e la comunità locale perde coesione. In questo paragrafo analizziamo le conseguenze e i segnali tangibili di tale fenomeno, nonché alcuni esempi emblematici che lo illustrano in Italia.

Gli effetti di questo impoverimento commerciale sono molteplici e spesso facilmente percepibili dai cittadini. Tra gli impatti più evidenti possiamo citare:

**Il peggioramento della qualità della vita nel quartiere:** il 74% degli italiani ritiene che l'assenza di negozi sotto casa corrisponda a una vita di minore qualità (Confcommercio & SWG, 2024). Strade un tempo animate diventano meno frequentate e sicure; servizi un tempo a portata di mano richiedono spostamenti altrove (in auto o fuori città).

**Disagio sociale:** La chiusura dei negozi di prossimità è inoltre correlata a un senso di

disagio sociale e sfiducia verso le istituzioni. Le comunità colpite si sentono abbandonate e meno coinvolte nella vita pubblica (Confcommercio Rimini, 2023). Non a caso, dove il centro si svuota aumenta la percezione di insicurezza e il rischio di fenomeni di micro-criminalità o utilizzi impropri degli spazi lasciati vuoti.

**Abbassamento dei valori immobiliari:** Tra le conseguenze misurabili vi è anche l'abbassamento del valore immobiliare nelle zone colpite. Secondo l'indagine Confcommercio-SWG, i cittadini stimano che a parità di caratteristiche un immobile situato in un'area ricca di esercizi di vicinato possa valere fino al 20-26% in più, mentre in un quartiere in fase di desertificazione il valore scenda di circa il 15% (Confcommercio & SWG, 2024). Il differenziale complessivo supera un terzo del prezzo, segno di quanto la presenza di negozi influenzi anche il mercato immobiliare (gli acquirenti attribuiscono grande importanza all'avere negozi, scuole e servizi a breve distanza). Dunque la chiusura delle botteghe porta con sé anche danni economici patrimoniali per i residenti, creando quartieri meno appetibili.

**Rischio di sopolamento:** La mancanza di servizi di prossi-

mità viene citata dal 22% degli italiani come motivo che spinge a cambiare zona in cui vivere (Confcommercio & SWG, 2024). Famiglie giovani e anziane tendono a lasciare quartieri privi di negozi e attività (a favore di zone meglio servite o centri commerciali), innescando un circolo vizioso: meno residenti portano ancora meno domanda per i negozi, aggravando la situazione.

**Perdita di identità locale:** Un centro storico senza botteghe tradizionali e senza più voci e volti noti rischia di diventa-

re uno scenario vuoto. Come osservato in un rapporto del Centro Tagliacarne, i negozi di vicinato sono “infrastrutture sociali” tanto quanto fisiche: la loro scomparsa corrisponde a una perdita di tasselli di memoria e cultura urbana (Confcommercio & Tagliacarne, 2023).

Il tema è particolarmente sentito dai cittadini. Emblematico è il caso dell’artista Freak of Nature, che disegna bambù sui negozi sfitti della città, per segnalare l’urgenza di intervenire per contrastare l’abbandono degli spazi, in-

vertire la tendenza, e rendere nuovamente vitali e vivibili gli spazi urbani. Secondo l’artista: “Nelle nostre città ci sono un sacco di problemi, anche se diluiti dalla schizofrenia dei centri storici lucenti e delle vie dello shopping, la gran parte di chi ci passa non si rende nemmeno conto di quanti luoghi siano abbandonati, sfitti o lasciati semplicemente indietro, come anche tante, troppe persone” (Jaber, 2022).

## 1.4 Ristabilire il sistema

# commerciale urbano: una necessità per la vitalità e la coesione delle città

Avendo analizzato le cause della crisi del comparto e gli effetti della desertificazione commerciale emerge con chiarezza quanto sia urgente intervenire per ristabilire un equilibrio nel sistema commerciale delle città. Il commercio di prossimità è intimamente legato allo sviluppo del contesto urbano, alla sua attrattività, al rafforzamento della comunità e all' aumento dei valori immobiliari.

Rilanciare il commercio urbano non significa quindi solamente contribuire alla salvaguardia di un comparto, ma ripensare il modello di città: più viva, più inclusiva e capace di generare relazioni e benessere diffuso. Il tema è oggi più che mai urgente: le dinamiche che hanno svuotato i centri, dalla concorrenza dell'e-commerce alla trasformazione turistica, continuano a mettere a rischio la sostenibilità dei quartieri storici e la qualità della vita dei cittadini.

Tutelare e promuovere il commercio di prossimità diventa fondamentale quando si analizzano i molteplici impatti positivi che genera sulla città e sulla società locale. Secondo uno studio realizzato da Confcommercio-SWG nel 2024, infatti,

la presenza di esercizi commerciali all'interno delle città in cui si vive è l'elemento che vede la maggior soddisfazione in assoluto e l'unico che riceve valutazione positiva in tutte le aree del paese e tipologia di comuni, incidendo per oltre l'88% dei cittadini nella scelta di dove vivere (Confcommercio & SWG, 2024). La sua incidenza è maggiore addirittura rispetto all'importanza data alla presenza di spazi verdi e servizi pubblici come ospedali, scuole e centri sportivi.

Di seguito sintetizziamo i principali contributi dei negozi di vicinato:

**Attrattività urbana e cura dello spazio pubblico.** La presenza di attività di vicinato incide direttamente sulla qualità percepita dello spazio urbano. Le strade caratterizzate da un tessuto commerciale diffuso appaiono mediamente più animate, illuminate e curate, contribuendo alla riduzione del degrado visivo e funzionale. Le vetrine attive, il flusso di clienti e l'attenzione posta dai commercianti agli spazi esterni generano un miglioramento del decoro complessivo e della vivibilità dell'area. Secondo indagini condotte da Confcommercio, oltre il 50% dei

cittadini attribuisce ai negozi di vicinato un ruolo rilevante nella manutenzione informale degli spazi pubblici immediatamente adiacenti (marciapiedi, aree di passaggio) (Confcommercio & SWG, 2024). Un tessuto commerciale vivo stimola i proprietari a mantenere gli immobili in condizioni migliori, con ricadute positive sull'attrattività immobiliare dei quartieri. Inoltre, la presenza di attività commerciali costituisce un elemento di rigenerazione e riqualificazione urbana.

**Valore sociale e vita di comunità.** Le attività di prossimità svolgono una funzione sociale che va oltre la transazione economica, configurandosi come veri e propri punti di relazione. La letteratura urbana ha messo in evidenza come la bottega di quartiere sia uno spazio di riconoscimento e di contatto personale, dove si costruiscono reti di fiducia e capitale sociale (Motta, 2021). In Italia, il 64% dei cittadini dichiara di considerare i negozi sotto casa come occasioni di aggregazione capaci di rafforzare il senso di appartenenza al quartiere (Confcommercio & SWG, 2024). Allo stesso tempo, il 59% li percepisce come un presidio prezioso per le persone anziane o fragili, che vi trovano supporto e relazioni di prossimità (Confcommercio & SWG, 2024). Questo aspetto sociale è oggi particolarmente rilevante alla luce delle dinamiche demografiche (invecchiamento della popolazione) e del crescente bisogno di servizi relazionali di quartiere.

**Sicurezza percepita e presidio del territorio.** Un sistema diffuso di negozi e attività fa-

vorisce quella che Jane Jacobs definiva "gli occhi sulla strada" (eyes on the street), ovvero una sorveglianza informale esercitata dai commercianti e dai clienti. La presenza di luci accese, saracinesche aperte e movimento costante produce un aumento sia della sicurezza reale che della percezione soggettiva dei cittadini. Secondo sondaggi condotti da Confcommercio e SWG (2024), il 57% degli italiani si sente più sicuro in aree caratterizzate da un numero adeguato di negozi attivi. Viceversa, la chiusura delle botteghe comporta un impoverimento del presidio territoriale, lasciando intere vie buie e meno sorvegliate, con effetti negativi sul senso collettivo di sicurezza.

**Ricchezza locale e moltiplicatore economico.** Il commercio di prossimità contribuisce in maniera significativa alla circolazione della ricchezza sul territorio. Studi internazionali hanno stimato che la spesa presso imprese indipendenti locali genera un ritorno economico locale fino a 3-4 volte superiore rispetto allo stesso acquisto effettuato in catene nazionali o piattaforme globali. In media, oltre il 50% di ogni euro speso nei negozi indipendenti rimane nell'economia locale (salari, fornitori, tasse, donazioni), contro meno del 15% nel caso delle grandi catene (AMIBA, 2022). Ciò significa maggiori opportunità di lavoro, filiere corte e un radicamento del valore aggiunto nella comunità.

**Identità culturale e trasmissione del sapere.** Le botteghe storiche e gli atelier artigiani costituiscono un patrimonio culturale immateriale, rico-

nosciuto anche dalla ricerca scientifica. Come evidenziato dal CNR-IRISS (2021), commercio di prossimità e patrimonio culturale si rafforzano reciprocamente: i negozi tramandano tecniche, ricette e competenze che contribuiscono a mantenere vive le tradizioni locali e a rafforzare l'identità del territorio. Molti comuni italiani hanno infatti istituito registri ufficiali di "botteghe storiche" e "attività tradizionali" proprio per preservarne il valore identitario e culturale. Questa capacità di valorizzare e mantenere le attività storiche locali si riflette anche sulla capacità di attrarre visitatori alla ricerca di esperienze autentiche, creando così un legame sostenibile tra commercio locale e turismo.

In sintesi, i piccoli esercizi commerciali producono benefici che vanno ben oltre la pur importante dimensione economica: essi rafforzano il tessuto sociale, migliorano la sicurezza e la qualità urbana, generano ricchezza locale e mantengono vive le tradizioni. Laddove il commercio di prossimità prospera, le città sono più vibranti, vivaci, coese e attrattive. Viceversa, la loro scomparsa priva i centri urbani di funzioni vitali difficilmente rimpiazzabili. È questa consapevolezza che sta spingendo cittadini e amministratori a interrogarsi su come arrestarne il declino e cogliere le opportunità future.





---

## **2. Il commercio di prossimità per la città del domani**



## 2.1 La chiave per città vive e attrattive

Rafforzare presenza e competitività del commercio di prossimità non è solo un obiettivo “di settore”, ma una politica per la vivibilità e l’attrattività delle città. Negozzi, botteghe e attività commerciali dei centri cittadini costituiscono un’infrastruttura sociale che dona vitalità a strade e quartieri, moltiplica le occasioni di incontro, aumenta la sicurezza percepita e il presidio informale dello spazio pubblico (Moreno, 2024; Gehl, 2010).

Le evidenze italiane confermano questa visione: i cittadini dichiarano di preferire quartieri con più esercizi di vicinato perché rafforzano la comunità (64%), aumentano la percezione di sicurezza (57%) e accrescono il valore immobiliare (fino al +26%) (Confcommercio-SWG, 2024). Come già segnalato in precedenza, la correlazione positiva tra commercio locale e qualità urbana è tale che la presenza di negozi è considerata dagli italiani il fattore di soddisfazione più alto per il proprio quartiere, più dell’accesso a parchi pubblici o servizi come scuole e ospedali. Non sorprende dunque che quasi il 90% delle persone scelga dove abitare in base alla presenza di negozi sotto casa. Al contrario, la chiusura diffusa delle attività viene percepita come un grave segnale di declino urbano: oltre

il 74% degli italiani ritiene che la sparizione dei negozi riduca la qualità della vita locale, e uno su cinque sarebbe disposto persino a cambiare casa qualora il fenomeno si aggravasse (Confcommercio-SWG, 2024; Confcommercio, 2025).

Questa consapevolezza del ruolo strategico del commercio di prossimità è perfettamente coerente con la visione della “città dei 15 minuti”, secondo cui servizi e negozi facilmente raggiungibili a piedi o in bici generano prossimità relazionale, riducono gli spostamenti, aumentano la qualità della vita e l’attrattività complessiva del centro (Moreno 2024). Anche il mercato immobiliare ne beneficia.

Le politiche pubbliche più avanzate, in Italia e in Europa, stanno quindi integrando il sostegno ai negozi di prossimità nelle strategie di rigenerazione urbana e coesione territoriale. In Italia, i Distretti del Commercio offrono un quadro operativo condiviso in cui pubblico e privato co-progettano il rilancio dei centri urbani (Regione Piemonte; Regione Lombardia; Regione Veneto). L’idea di fondo è che una governance dedicata, con comuni, associazioni di commercianti e altri attori, possa rigenerare il tessuto urbano rivitalizzandone la centralità commer-

ciale, valorizzare la qualità dei luoghi e promuovere l'interazione tra cittadini, imprese e istituzioni (Regione Piemonte).

Anche a livello europeo si persegono strategie analoghe: programmi come Action Cœur de Ville in Francia, la piattaforma UE per l'Economia Sociale e di Prossimità e le iniziative promosse dalla Fundació Barcelona Comerç dimostrano una convergenza internazionale sull'investimento in spazi pubblici, commercio locale e servizi di quartiere per riattivare socialità, sicurezza e attrattività dei centri urbani (Agence nationale de la cohésion des territoires, 2018; Zapalski, 2023; EURICSE,

2024; Vitrines d'Europe, 2021). In particolare, il programma Action Cœur de Ville (ACV) ha finanziato dal 2018 la rivitalizzazione di 222 città medio-piccole in Francia, focalizzandosi sul recupero di spazi pubblici, sull'edilizia abitativa e sul sostegno ai negozi di vicinato.

Nei centri interessati dal programma Action Cœur de Ville il tasso di sfitto commerciale, tradizionalmente elevato, è già calato in media di 1,7 punti percentuali dal picco del 2020, con esempi virtuosi come Ca-lais (-7,7 punti in quattro anni) (Zapalski, 2023). Inoltre, la Commissione Europea ha lanciato nel 2024 la piattaforma "EU Proximity and Social Eco-

nomy" per facilitare il networking, la formazione e i finanziamenti dedicati all'economia locale e sociale (European Commission, 2024). E, a testimonianza dell'attenzione crescente verso questi temi, dal 2023 il Parlamento Europeo ha istituito sia un "Giorno Europeo del Commercio di Prossimità" (ogni 9 maggio) sia la "Capitale Europea del Commercio di Prossimità", iniziative simboliche nate da una proposta di Barcelona Comerç e Vitrines d'Europe per riconoscere e diffondere le migliori politiche per il commercio urbano locale (Barcelona Comerç, 2023).

## La città dei 15 minuti

La teoria della città dei quindici minuti, elaborata dal professore franco-colombiano Carlos Moreno (Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne) a partire dal 2016, propone un modello di sviluppo urbano in cui ogni abitante può accedere, in circa quindici minuti a piedi o in bicicletta, ai principali servizi quotidiani (abitazione, lavoro, commercio, istruzione, salute e svago). Al centro della visione di Moreno vi è l'idea che la qualità della vita dipenda dal tempo risparmiato negli spostamenti e dalla possibilità di vivere in quartieri autosufficienti, vivaci e relazionali.

La teoria è stata adottata come ispirazione in diverse

città, tra cui Parigi, che ne ha fatto un pilastro della sua strategia di transizione ecologica e sociale.

La proposta si fonda su quattro principi:

- Densità, per garantire la presenza di servizi
- Prossimità, per ridurre la dipendenza dall'auto
- Diversità, per promuovere un mix funzionale e sociale equilibrato
- Digitalizzazione, per favorire nuovi modi di lavorare e connettersi

Questo modello, oltre a ridurre l'impatto ambientale e migliorare la coesione sociale, rappresenta un riferimen-

to cruciale per il commercio di prossimità: riportando i cittadini a vivere e consumare nel proprio quartiere, la città dei quindici minuti restituisce centralità ai negozi locali, rafforza l'economia di quartiere e stimola forme di consumo più sostenibili e comunitarie. In un momento di crisi del commercio urbano tradizionale, la visione di Moreno offre dunque una prospettiva concreta di rigenerazione territoriale e di rinascita delle relazioni tra persone, spazi e attività locali.

## 2.2 Una nuova domanda di socialità

Negli ultimi anni, specialmente dopo la pandemia di Covid-19, sono cambiate profondamente le abitudini di consumo e le preferenze di vita dei cittadini. Periodi prolungati di isolamento e la diffusione dello smart working hanno ridotto le interazioni quotidiane, spingendo le persone (in particolare i più giovani) a rivalutare l'importanza delle relazioni sociali. Cresce l'attenzione verso la sostenibilità, verso il benessere personale e un migliore work-life balance.

Le nuove generazioni guidano questo cambiamento. La Gen Z e i Millennial mostrano una sensibilità accentuata verso valori etici e ambientali, privilegiando marchi e luoghi in linea con i propri ideali. Secondo NielsenIQ (2024), il 62% dei consumatori Gen Z preferisce acquistare da brand sostenibili e il 73% è disposto a pagare un prezzo premium per prodotti a basso impatto ambientale. Allo stesso modo, circa due terzi della Gen Z e dei Millennial dichiarano che pagherebbero volentieri di più per articoli realizzati in modo etico, a conferma di un orientamento diffuso verso scelte di consumo responsabili (Deloitte, 2025). Parallelamente, queste generazioni cercano esperienze personalizzate e autentiche: molti sono disposti a condividere informazioni

personalni pur di ottenere servizi su misura, e dopo anni di vita digitale sentono il bisogno di riscoprire spazi reali di incontro e partecipazione. In ambito lavorativo, ad esempio, i giovani danno priorità al benessere e al significato, enfatizzando la necessità di un equilibrio tra lavoro e vita privata (Deloitte, 2025).

In sintesi, sta emergendo una nuova domanda di socialità e luoghi condivisi, frutto del desiderio di comunità, esperienze arricchenti e maggiore sostenibilità quotidiana. Questa evoluzione prepara il terreno per un ripensamento degli spazi urbani e commerciali. Le città devono evolvere offrendo ambienti più aperti, flessibili e multifunzionali, capaci di rispondere alle nuove esigenze dei cittadini, soprattutto delle giovani generazioni, in termini di socialità, servizi ed esperienze.

## 2.3 Riattivare la socialità attraverso la promozione di spazi ibridi

In un contesto in cui preferenze e bisogni dei cittadini stanno cambiando, soprattutto dopo il Covid-19, le città hanno visto evolvere modelli di consumo e modalità d'uso degli spazi. In questo scenario, se il presidio territoriale tradizionale del commercio locale è in difficoltà per i noti fattori di cambiamento (dal boom dell'online alla grande distribuzione), la risposta non può essere un nostalgico ritorno al passato, bensì l'evoluzione del negozio in chiave polifunzionale e relazionale.

La trasformazione del commercio di prossimità verso spazi "ibridi", in grado di combinare commercio, servizi e comunità, rappresenta per le attività dei centri storici un'opportunità strategica di rilancio. Molti dei punti di forza storici dei negozi di vicinato – la conoscenza personale del cliente, la presenza fisica nel quartiere, la capacità di adattarsi ai gusti locali – possono infatti essere valorizzati e ampliati con nuovi servizi che l'e-commerce e le grandi catene non possono dare: esperienze, socialità, e radicamento comunitario.

Queste integrazioni sono in grado di avvicinare gli esercizi commerciali ai nuovi bisogni della popolazione e di rivitalizzare le vie storiche (Santangelo, 2019; OECD & European

Commission, 2025). Le ricerche confermano infatti che i consumatori, soprattutto le nuove generazioni, cercano oggi esperienze d'acquisto arricchite e significative, attente a sostenibilità, personalizzazione e valori culturali (NielsenIQ, 2024; Deloitte, 2025). In altre parole, l'esercizio di vicinato diventa un luogo in grado di integrare funzioni culturali e sociali, oltre che commerciali, radicato nella comunità, e capace di coniugare l'acquisto all'incontro e alla partecipazione locale (Oldenburg, 1999; Mortara, 2021).

Esistono diverse modalità attraverso cui questi aspetti possono essere interpretati e inclusi all'interno dell'offerta e dei servizi proposti dagli esercizi di vicinato, tuttavia è possibile identificare tre direttive principali che incontrano e rispondono ai crescenti interessi di cittadini e turisti:

### Esperienza

La dimensione esperienziale è centrale nelle nuove frontiere del retail. Lo spazio ibrido trasforma lo shopping in un evento coinvolgente e multidimensionale: non più semplice acquisto di prodotti, ma un percorso interattivo tra intrattenimento, formazione e creatività. Ad esempio, negozi con laboratori artigianali, corner per personalizzare il prodotto

o aree di degustazione rendono la visita un momento unico e memorabile, stimolando la curiosità e la permanenza del cliente. Questa enfasi sull'esperienza risponde al bisogno di vivere il negozio come luogo di scoperta e gratificazione personale, in linea con la crescente domanda di acquisti "esperienziali" e su misura (Deloitte, 2025). Il risultato è un modello in cui il prodotto non è più l'unico protagonista: attorno ad esso si sviluppano narrazioni, servizi aggiuntivi e interazioni che fidelizzano il cliente e rafforzano l'identità del punto vendita. In definitiva, l'ibridazione in chiave esperienziale aumenta la competitività degli esercizi nei centri storici, differenziandoli dalla concorrenza online attraverso la leva dell'emozione e del coinvolgimento diretto (Santangelo, 2019).

#### **Socialità e comunità**

Un secondo pilastro dello spazio ibrido è la sua funzione di luogo di socialità, un'interpretazione moderna di "luogo terzo" dove la comunità si ritrova. In questi ambienti, il negozio supera la logica commerciale per diventare piazza e punto di riferimento sociale: ospita eventi, incontri, corsi o semplicemente offre uno spazio accogliente dove fermarsi e conversare. Si recupera così il ruolo storico dei caffè, delle librerie di quartiere o delle botteghe come catalizzatori di coesione sociale (Oldenburg, 1999). La combinazione di dimensione pubblica e privata tipica dei luoghi ibridi, infatti, valorizza le relazioni umane, permettendo ai visitatori di sentirsi parte di una comunità locale (Mortara, 2021). Questo

aspetto risponde a un bisogno crescente di connessione sociale autentica, acuito dagli anni di isolamento e digitalizzazione forzata: gli spazi ibridi offrono un antidoto all'anomia dello shopping online, ricreando prossimità relazionale e senso di sicurezza nel quartiere (Oldenburg, 1999; Confcommercio, 2025). Per i commercianti dei centri storici ciò si traduce in maggiore fidelizzazione e coinvolgimento della clientela locale, nonché in un rafforzamento del tessuto sociale attorno al negozio. In pratica, il punto vendita diventa un hub comunitario, dove il valore economico e quello sociale si alimentano a vicenda: più persone frequentano il luogo non solo per comprare, ma per incontrarsi e partecipare, aumentando sia il traffico pedonale sia la vitalità urbana (Mortara, 2021).

#### **Cultura e heritage**

La terza direttrice riguarda l'integrazione di cultura e patrimonio locale nell'esperienza commerciale. Gli spazi ibridi nei centri storici possono infatti valorizzare l'identità del territorio ospitando iniziative culturali (mostre, presentazioni, performance artistiche) e riflettendo la storia e le tradizioni del luogo. Un negozio diventa così anche vetrina di heritage: può sorgere in edifici storici rigenerati, collaborare con artigiani locali o musei, e offrire contenuti educativi sulle eccellenze del posto. Questo approccio risponde al bisogno di autenticità di residenti e visitatori, che cercano un legame più profondo con la città e le sue radici culturali durante l'atto di acquisto. Studi sulla rigenerazione urbana

basata sulla cultura mostrano che spazi ibridi con forte connotazione culturale fungono da poli di innovazione sociale e creatività, catalizzando nuove dinamiche socio-culturali oltre ai meri effetti economici (Cancellieri & Ostanel, 2014). In tale ottica, commercio e cultura si sostengono reciprocamente: l'attività commerciale trae unicità e attrattività dall'elemento culturale, mentre il patrimonio locale trova nuove forme di fruizione quotidiana. Per i centri storici, puntare su spazi ibridi culturali significa anche distinguersi dall'offerta standardizzata dei centri commerciali, rafforzando l'immagine della città come luogo unico da vivere e conoscere in maniera autentica e distintiva (Lusiani & Panozzo, 2016). Infine, un fattore trasversale abilita e potenzia tutte le direttive sopra descritte: la tecnologia digitale. Dall'omnicanalità integrata alle applicazioni di realtà aumentata in negozio, gli strumenti digitali permettono di unire fisico e virtuale in un'unica esperienza senza soluzione di continuità (NielsenIQ, 2024). La tecnologia rende possibile un customer journey fluido e personalizzato, in cui il cliente passa dall'online al negozio trovando coerenza di servizi e informazioni. Ad esempio, l'intelligenza artificiale può offrire raccomandazioni o configurazioni personalizzate online che poi vengono sperimentate dal vivo in store, arricchendo l'esperienza d'acquisto (Adobe, 2025). Allo stesso tempo, soluzioni digitali come pagamenti smart, sistemi di prenotazione e inventory in tempo reale migliorano le funzioni operative, mentre piattaforme social e

community app legano il negozio alla sua clientela in modi nuovi. In sintesi, la dimensione phygital – fusione di presenza fisica e servizi digitali – è la condizione abilitante fonda-

mentale per questi nuovi spazi: non solo amplia le possibilità di interazione e servizio all'interno del luogo ibrido, ma ne moltiplica la portata oltre la vetrina, creando un ecosistema in

cui esperienza, socialità e cultura dialogano continuamente tra mondo reale e digitale (De Maria & Innocenzi, 2019).

## Commercio e nuove funzioni sociali e culturali

### Amore Seongsu, Seoul (Corea del Sud) | Focus: esperienza

Seoul, Corea del Sud

Amore Seongsu, flagship store di Amore Pacific situato nella zona Seongsu di Seoul, ripensa il concetto di bellezza rendendola un'esperienza "unicamente propria". Il negozio si distingue per la sua agenda mensile, che prevede nuovi temi, esibizioni e brand pop-ups, arricchiti da servizi personalizzati: i visitatori possono creare il proprio fondotinta o rossetto e partecipare a corsi di make-up, vivendo un'esperienza immersiva e su misura.



### La Decathlon experience, Villesse (GO, Italia) |

#### Focus: esperienza



La Decathlon Experience è un nuovo format di punto vendita che presenta un'esperienza d'acquisto innovativa e immersiva, mettendo a disposizione tecnologie e spazi per far vivere ai clienti una nuova shopping experience grazie a prove sul campo indoor. Sono presenti diverse aree test: dallo skate park, al percorso di escursionismo. Un primo grande passo che il brand ha fatto per passare dal prodotto ad un luogo di intrattenimento e prova diretta.

## Natuzzi Augmented Store, New York City (USA) |

### Focus: esperienza

Natuzzi ha creato uno showroom virtuale utilizzando visori Microsoft HoloLens. I clienti possono visualizzare i mobili in scala reale, personalizzarne colori e finiture e posizionarli virtualmente nel proprio ambiente.

In questo modo il visitatore può testare tutta la gamma nelle sue diverse versioni e materiali e, successivamente, ricevere un rendering da portarsi a casa che può essere condiviso via smartphone o attraverso un visore di realtà

virtuale. Così facendo, Natuzzi è riuscita efficacemente a integrare una tecnologia innovativa con l'uso dello smartphone da parte del cliente, che diventa in tutto e per tutto una componente chiave dell'esperienza di consumo.



## Shakespeare and company, Parigi (Francia) | Focus: cultura



Parigi, Francia

Shakespeare and Company è una libreria che si distingue per i suoi spazi culturali che ospitano incontri con autori, workshop e letture, trasformando la libreria in un palcoscenico vibrante per eventi in presenza. A completare l'esperienza, il sito web arricchisce il percorso culturale con iniziative digitali come podcast, approfondimenti, e pacchetti innovativi come abbonamenti a sorpresa e selezioni curate di volumi, creando un legame che rafforza l'identità storica e il senso di comunità letteraria.

**Isetan Shinjuku - grandi magazzini, Tokyo (Giappone) | Focus: cultura**



Isetan Shinjuku ha trasformato le proprie vetrine in un palcoscenico urbano, ingaggiando il designer finlandese Klaus Haapaniemi per la campagna natalizia "Ring Ring Wonder Christmas", che mescola immaginario festivo, animali fiabeschi e temi ambientali in vetrine animate capaci di fermare lo sguardo e catalizzare il passaggio. A completare l'esperienza, il grande magazzino ha esteso lo storytelling oltre lo spazio fisico con due siti interattivi bilingue (EN/JP) dedicati alla campagna, uno "zoo" di creature animate con colonna sonora, e con attivazioni collaterali come i Bearbrick di Natale in edizione benefica, creando un percorso continuo tra strada, vetrina e digitale che rafforza identità e desiderabilità del luogo.

(Tokyo Fashion, 2010)

**Mani Milano Lab, Milano (Italia) | Focus: socialità**

Mani Milano Lab è una realtà di Milano che ha adottato un nuovo modello di relazione con il cliente, costituito dall'unione del classico incontro a "consumazione" ad un'esperienza di creazione. Drink and clay è infatti un format che unisce il momento di aperitivo a un'esperienza attiva in cui si lavora la ceramica in un laboratorio o direttamente in un bar.

Con due ore e mezza a disposizione, i partecipanti potranno gustare un aperitivo, conoscerne nuove persone e lavorare un oggetto di ceramica. Lo stesso format si sta anche diffondendo con la pittura.



**Happy Medium, New York (USA) | Focus: socialità**

Happy Medium definisce sé stessa come un art café: "come un ristorante, ma al posto del cibo ordini esperienze di creatività". Nel laboratorio di Manhattan (49 Market

St) e nello spazio di Greenpoint (Brooklyn), il palinsesto alterna figure esperte di disegno, ceramica, collage, costruzione di oggetti di design (come lampade o sedie) e

grandi tele, con format serali e abbonamenti. Una proposta pensata per socializzare creando, più che per "consumare" (Benveniste, 2025) (Happy Medium).



## 2.4 Nuove funzioni per caratterizzare spazi innovativi

Le esperienze innovative descritte ci suggeriscono alcuni pattern replicabili per rendere di nuovo “pop” e attraente la visita ai negozi fisici nell’era moderna. In particolare, i casi di studio e le best practice mostrano che i negozi di prossimità possono competere efficacemente se sanno offrire ciò che l’online non offre: relazioni umane, sorprese esperienziali, appartenenza locale. Di seguito, sintetizziamo alcune idee chiave emerse dai tanti esempi citati, che potrebbero ispirare politiche e progetti per rivitalizzare il commercio urbano:

**Eventi fuori orario nei negozi:** Aprire oltre l’orario tradizionale per eventi esclusivi (es. degustazioni serali, mini-workshop, presentazioni di prodotti artigianali, performance artistiche). Trasformare, ad esempio, una libreria o un negozio di musica in un after-hour culturale con un piccolo concerto notturno, rende l’esperienza di visita speciale e richiama pubblico extra al di fuori della normale clientela. Alcune città hanno lanciato con successo iniziative come la “Notte dei negozi”, con aperture straordinarie e intrattenimento, che hanno portato a un aumento delle vendite in quelle serate.

**Shopping + Aperitivo / Laboratorio:** Abbinare l’acquisto a momenti di spensieratezza

e socialità. Ad esempio, per i negozi che dispongono di un laboratorio o di uno spazio retro, organizzare un piccolo workshop manuale per i clienti (costruire un oggetto, imparare una ricetta) da concludere con un aperitivo insieme. Questo format crea un’atmosfera conviviale che fidelizza i partecipanti e genera passaparola positivo.

**Spazi condivisi e pop-up temporanei:** Promuovere la condivisione di spazi tra piccoli negozi, almeno临时mente. Un negozio di abbigliamento potrebbe ospitare per un mese l’esposizione di un giovane artigiano locale (ad esempio un ceramista o un illustratore): si tratta di formule win-win dove l’ospite ottiene visibilità e il negozio offre qualcosa di nuovo ai clienti abituali. Similmente, i pop-up store tematici (a rotazione) mantengono vivo l’interesse nelle vie commerciali. Un esempio italiano è Edicola Erno a Milano: un’edicola storica in disuso trasformata in un micro-spazio modulare che ospita a turno lancio di nuovi brand, micro-collezioni di moda, mini-eventi culturali. Questo “negozi a rotazione” ha rivitalizzato un angolo di quartiere e attratto molti curiosi, dimostrando come anche pochi metri quadri, se ben gestiti, possano generare impatto.

**Dimostrazioni dal vivo e formazione:** Organizzare dimostrazioni, show-cooking, prove pratiche in negozio, di breve durata (30-60 minuti), dove artigiani o esperti mostrano come nascono i prodotti o come utilizzarli al meglio. Ad esempio, un ferramenta potrebbe invitare un falegname locale a mostrare tecniche base di restauro di un mobile; un negozio di strumenti musicali può ospitare brevi show ed eventi con musicisti. Queste iniziative arricchiscono la customer experience e posizionano il negozio come luogo di apprendimento oltre che di acquisto. L'effetto è duplice: i clienti acquisiscono

nuove competenze (gratuitamente o a basso costo) e sviluppano maggiore fiducia e gratitudine verso l'esponente, diventando più propensi a tornare e fare acquisti (una logica simile a quella dei workshop gratuiti che alcune grandi catene di bricolage già offrono, ma declinata su misura per il contesto locale).

Tutte queste idee mirano, in definitiva, a riportare le persone nei negozi fisici non per "dovere" ma per piacere, creando motivazioni aggiuntive alla semplice transazione commerciale. Dal punto di vista delle politiche pubbliche e degli incentivi, riconoscere

il valore sociale di tali innovazioni è fondamentale: i comuni, ad esempio, possono semplificare le autorizzazioni per eventi in-store, prevedere riduzioni temporanee della tassa di occupazione suolo pubblico per i negozi che organizzano iniziative aperte al quartiere, oppure offrire contributi per l'adeguamento dei locali storici affinché possano ospitare attività culturali. Un approccio integrato che consideri il piccolo commercio come parte di un ecosistema urbano multifunzionale, e non come un settore economico avulso dal contesto, è la chiave per trasformare la crisi attuale in un'opportunità di rinascita.



## Gli “spazi ibridi” o “luoghi terzi”

Il termine “ibrido” nasce in ambito biologico per indicare incroci tra specie, per poi essere traslato ambiti diversi e riferirsi ad oggetti che sono formati da elementi eterogenei o che presentano caratteristiche differenti. Il termine indica quindi una trasformazione da una determinata forma, presente in natura, a un’altra, generando una mescolanza capace di produrre a sua volta una serie di relazioni (Mortara, 2021).

L’associazione del termine “ibrido” ad un luogo fisico viene codificata nel XX secolo, quando Joseph Fenton inizia a fare uso di questo termine in riferimento ad edifici multifunzionali in grado di ospitare e combinare programmi diversi, connotandola di un’accezione positiva in quanto favorisce nuove opportunità di sviluppo.

Tale associazione è stata poi approfondita e diffusa a livello internazionale con l’appellativo di “luoghi terzi” da Ray Oldenburg, che li ha co-niati e definiti nel 1999 con il libro *The Great Good Place*.

Secondo la sua definizione, il primo luogo è la casa, il secondo luogo è il lavoro, mentre i luoghi terzi sono identificati come spazi pubblici dedicati all’interazione, costruzione di comunità ed

espressione della cittadinanza, come pub, negozi e luoghi ricreativi.

Per essere definiti tali, i “luoghi terzi” devono rispettare alcune caratteristiche:

- Essere un territorio neutro, in cui non valgono le regole di casa e lavoro
- Non permettere gerarchie tra i suoi visitatori
- Dare valore alla conversazione e alla contaminazione
- Essere comodo e accessibile (prezzi e location)
- Avere alcuni clienti abituali
- Essere discreto e confortevole
- Avere un’atmosfera allegra
- Essere percepito come un luogo sicuro, “casa ma lontano da casa”

Secondo Ray Oldenburg, oltre ad un alto valore sociale e comunitario, i luoghi terzi hanno avuto un ruolo cruciale nell’influenzare il corso della storia. Alcuni esempi di luoghi terzi protagonisti della vita cittadina e in cui sono nate idee e sono state diffuse idee e iniziative rivoluzionarie sono infatti:

Le taverne americane durante la rivoluzione americana  
I caffè francesi durante la rivoluzione francese  
Le coffee house londinesi du-

rante l’illuminismo  
L’agorà nella democrazia greca

Oggi viviamo in un’epoca di grande trasformazione digitale e sociale, in cui molti professionisti lavorano da casa e i social media rappresentano una grande porzione del nostro tempo. Questo implica che, sempre per più persone, i confini tra lavoro e vita privata, fisico e digitale risultano sempre più labili.

In questo contesto, in cui il primo e il secondo luogo spesso risultano sovrapposti, il ruolo degli “spazi ibridi” o “luoghi terzi” risulta sempre più fondamentale per rispondere ai bisogni di socialità, in contrapposizione all’isolamento indotto dall’attuale società e strumenti digitali.

Questi spazi sono frutto di un’anima collaborativa e rappresentano un motore di innovazione, in cui spesso pubblico e privato si incontrano, contribuendo a diverse funzioni per la città, quali favorire interazioni sociali e la costruzione di una comunità, sostenere il commercio di prossimità, riqualificare e rinnovare il tessuto urbano, migliorare qualità della vita e attrattività urbana, e stimolare la partecipazione cittadina attiva.

## Spazi ibridi per città accoglienti

### La REcyclerie

Parigi, Francia

La REcyclerie a Parigi, inaugurata nel 2014, trasforma una vecchia stazione ferroviaria in una fattoria urbana e in uno spazio di aggregazione.

Qui si vive un'esperienza integrata che va dal ristorante che offre prodotti locali (alcuni coltivati in loco) ai laboratori e visite guidate che celebrano l'artigianato e il riuso. Un servizio distintivo

è la riparazione gratuita (fino a tre oggetti a settimana per gli abbonati), accompagnata da un podcast dedicato a promuovere un consumo circolare e consapevole.  
(La Recyclerie)



### Umeocom

Umea, Svezia

Umeocom è un hub comunitario che promuove la sostenibilità urbana e il dialogo culturale. Ospita festival, eventi e workshop con accompagnamento musicale, e organizza talk internazionali per discutere come le città possano raggiungere gli obiettivi dell'agenda 2030. Attraverso video testimonianze, l'*«Albero dei desideri»* e workshop regolari, i cittadini possono esprimere le proprie visioni e contribuire attivamente allo sviluppo sostenibile della città, con tutte le iniziative raccolte in "carte virtuali" accessibili online.  
(Umeocom)



## BASE Milano

Milano, Italia

BASE Milano è un hub creativo che ospita aree di coworking, sale meeting, spazi espositivi e workshop che integrano arte, tecnologia e sostenibilità. All'interno dello spazio inoltre sono presenti una sala dedicata alla musica, uno studio di registrazione, una casa per i progetti ad alto impatto sociale, e un bistrò per aumentare la convivialità della struttura. Inoltre, a completare l'offerta, l'agenda propone innumerevoli eventi e iniziative culturali, rendendolo un punto di riferimento come luogo di incontro e scambio di idee.

(Base Milano)



## 2.5 Rigenerare la città tra vivibilità e inclusione

Ripensare il commercio di prossimità significa contribuire a delineare un progetto per rendere i centri cittadini nuovamente vivi, attrattivi ed inclusivi. L'obiettivo è costruire un modello di città e di consumo a misura d'uomo, sostenibile, dove la dimensione tecnologica si salda a quella comunitaria. Le sfide che affliggono oggi i centri storici – spopolamento, fuga dei giovani, calo del valore immobiliare, insicurezza percepita, sottoutilizzo del patrimonio edilizio – richiedono risposte sistemiche. Dalle analisi condotte (Confcommercio, 2025) emerge chiaramente come per progettare i centri urbani in un futuro migliore occorre investire in una molteplicità di fattori abilitanti, tra loro interdipendenti:

**Spazi ibridi e tessuto commerciale attivo:** Un centro vissuto e sicuro nasce da strade popolate da attività varie e vivaci. Contrastare la desertificazione commerciale è prioritario, incentivando nuove aperture (ad es. tramite riduzione degli affitti commerciali in cambio di ristrutturazioni, come sperimentato in Francia) e sostenendo la trasformazione dei negozi in luoghi ibridi di comunità.

**Partecipazione attiva e allargata:** Coinvolgere attivamente i residenti, i commercianti e le associazioni nella co-progetta-

zione del territorio. Strumenti come i patti di collaborazione e i bilanci partecipativi possono essere applicati a progetti di quartiere (es. decidere insieme la destinazione d'uso di uno spazio vuoto, o le priorità di arredo urbano in una via commerciale).

**Lavoro di qualità in centro:** Relanciare i centri cittadini non è solo una questione di negozi, ma anche di riportare opportunità di impiego qualificato nei nuclei storici. Favorire il reinsediamento di uffici diffusi, professionisti e start-up nei centri (anche attraverso hub condivisi) genera indotto per il commercio locale e riduce la pendolarità. Inoltre, promuovere contratti di lavoro stabili e qualificati nel retail stesso (formazione continua degli esercenti e dei commessi), eleva la professionalità del settore, migliorando il servizio al cliente e la sostenibilità delle imprese.

**Cultura aperta al contemporaneo:** I centri storici devono saper innovare anche nella loro offerta culturale. Aprire gli spazi pubblici e privati a eventi artistici, festival, e installazioni contemporanee porta nuovi pubblici e abbatte la percezione del centro come "immutabile". Programmi come le Nuits Blanches (notti bianche artistiche) o i circuiti di arte diffusa nei negozi

(già sperimentati a Torino e Bologna) arricchiscono l'esperienza urbana e valorizzano sia il patrimonio storico che le attività economiche attuali.

**Mobilità efficiente:** Una città viva e attrattiva è una città che privilegia pedoni, biciclette e trasporto pubblico. Le esperienze europee dimostrano che aree pedonali e ciclabili ben progettate aumentano la vivibilità e anche la redditività commerciale. Più persone camminano e passano per le vie del centro, più entrano nei negozi di vicinato, con incrementi di fatturato registrati in diversi studi (es.: +30% vendite al dettaglio in alcune strade pedonalizzate di Londra e Parigi nel medio termine) (Certu, 2011; UK Parliament, 2021). Investire in marciapiedi larghi, piste ciclabili sicure, zone a traffico limitato e aree parcheggio di cintura rende il centro più accessibile e attraente, incoraggiando acquisti dai negozi di quartiere.

**Nuovi modelli di governance:** Tutto questo richiede forme di governance innovative, inclusive e flessibili. Le cabine di regia locali dovrebbero coinvolgere non solo le istituzioni

ma tutti gli attori del centro: associazioni di categoria, residenti, proprietà immobiliari, enti culturali. Una governance collaborativa facilita il coordinamento degli orari, degli eventi, delle promozioni territoriali, creando un "sistema centro" unificato. Inoltre, partnership pubblico-private ben strutturate possono mobilitare investimenti importanti (fondi europei, PNRR, sponsorizzazioni) per progetti integrati di riqualificazione.  
**Abitazioni accessibili:** Infine, non va dimenticato che un centro vivo ha bisogno di abitanti. Contrasto alla gentrificazione estrema e agli affitti brevi incontrollati, e politiche per la residenzialità a prezzi accessibili (edilizia convenzionata, canoni concordati, recupero di edifici dismessi in housing sociale) sono parte integrante della strategia. Un quartiere dove vivono famiglie, anziani, studenti e giovani coppie in modo equilibrato è un quartiere che mantiene servizi di prossimità, perché vi è una base di domanda costante e diversificata.

La "città del domani" si costruisce mettendo al centro la prossimità: prossimità intesa come distanza fisica breve (tutto a

portata di 15 minuti) ma anche come prossimità sociale, legame tra le persone e i luoghi quotidiani. Il commercio di vicinato è il filo conduttore di questa visione, perché unisce dimensione economica, sociale e urbana. Le politiche regionali sui Distretti del Commercio, i programmi nazionali come Action Cœur de Ville, o le iniziative europee sulla coesione dei centri città convergono su un messaggio comune: non c'è città vivibile senza un cuore economico pulsante fatto di piccole attività. I dati e gli esempi presentati mostrano che investire sul commercio locale conviene: migliora la qualità della vita, aumenta la sicurezza e la coesione, attrae turismo sostenibile, crea lavoro e diffonde innovazione. La sfida ora è passare dalla sperimentazione diffusa a una strategia organica: fare rete tra le città, condividere le best practice e scalare queste soluzioni affinché ogni centro urbano, possa trovare la sua "ricetta" per il futuro. In Piemonte come altrove, la ricetta per la città di domani ha tra i suoi ingredienti principali le botteghe di oggi.





## 3. Il progetto

# Upskill Piemonte



## Premessa

I capitoli precedenti hanno messo in luce due fenomeni chiave: da un lato le criticità che affliggono il commercio di prossimità tradizionale, dall'altro l'emergere di nuova domanda di consumo orientata a qualità, sostenibilità ed esperienza. Quartieri un tempo animati da botteghe e negozi di vicinato oggi affrontano chiusure e la concorrenza dei servizi online, con ripercussioni sulla vivibilità urbana. Allo stesso tempo, la società post-pandemica vede i cittadini – soprattutto i giovani – riscoprire l'importanza della comunità locale e chiedere servizi a misura d'uomo, spazi d'incontro e acquisti che rispecchino i propri valori.

In questo contesto nasce il progetto Upskill Piemonte, con l'obiettivo di trasformare queste sfide in opportunità: non solo un programma di supporto alle piccole imprese, ma una strategia per migliorare l'abitabilità dei centri urbani. La rilevanza del progetto è chiara: rilanciare i negozi di prossimità significa rendere le città più vivibili, sicure e coese, perché un centro con servizi inclusivi e a misura d'uomo è anche un centro pieno di vita, identità e relazioni tra generazioni.

La terza edizione di Upskill Pie-

monte, promossa da Fondazione Sviluppo e Crescita CRT in collaborazione con Upskill 4.0 e con il supporto di UniCredit e ASCOM Torino, mira a fornire gli strumenti per una maggiore competitività, innovazione e valorizzazione nel territorio per sei imprese del Distretto Urbano del Commercio di Torino: Gioielleria Palmerio, Trifule & Bulè, Cavour 11 DK, Confetteria Stratta, Libreria Internazionale Luxemburg e Latteria Bera.

Si tratta di realtà diverse per storia e appartenenza settoriale, accomunate tuttavia dal forte legame con la città e dalla volontà di innovare senza perdere le proprie radici. Grazie al coinvolgimento di circa 60 studenti provenienti dall'ITS Turismo e Attività Culturali e dall'ITS Aerospace, Meccatronica, Mobilità Sostenibile, ogni impresa ha lanciato una sfida progettuale mirata a sperimentare nuove strategie di sviluppo.

Upskill Piemonte punta a collegare due mondi spesso distanti fra loro, negozi e giovani talenti, per dare vita a soluzioni innovative e capaci di coinvolgere e attrarre generazioni diverse all'interno dei negozi di vicinato. I risultati attesi sono il rafforzamento competitivo di sei imprese della zona del DUC

di Torino e, allo stesso tempo, la messa a punto di un modello di rigenerazione urbana grazie a negozi capaci di offrire esperienze, cultura e socialità, oltre a prodotti di qualità. In dettaglio, gli obiettivi chiave della terza edizione di Upskill Piemonte possono essere identificati nel seguenti punti chiave:

**Supportare la competitività e la sostenibilità delle imprese locali:** aiutare le piccole attività del centro ad adattarsi ai cambiamenti di mercato, innovando processi e servizi per garantirne la sostenibilità economica nel lungo periodo (dal punto di vista finanziario, digitale e ambientale).

**Migliorare la qualità della vita e la vitalità urbana:** Rivitalizzare vie e quartieri attra-

verso negozi più attraenti e multifunzionali, che fungano da presidio sociale e punti di aggregazione per la comunità, contrastando la desertificazione commerciale.

**Accrescere l'attrattività turistica del centro città:** Trasformare il commercio di prossimità in una leva per il turismo consapevole, con negozi storici e botteghe artigiane che offrano ai visitatori esperienze autentiche legate all'identità locale, contribuendo ad aumentare l'attrattività di Torino.

**Costruire un ponte tra imprese e giovani talenti (ITS):** Coinvolgere studenti di istituti tecnici superiori in progetti reali, in modo da contaminare le imprese con nuove competenze (digitali, creative, ma-

nageriali) e al tempo stesso offrire ai giovani un'esperienza formativa sul campo a stretto contatto con gli imprenditori.

**Passare dal prototipo alla pratica:** Garantire che le idee sviluppate non restino sulla carta. Ogni soluzione progettata verrà accompagnata da un business plan e da un percorso di implementazione (anche tramite tirocini post-progetto), così da tradurre i prototipi in iniziative reali all'interno dei negozi coinvolti.

## 3.1 Un metodo innovativo per legare imprese, territorio, e nuove generazioni

Il progetto adotta un approccio strutturato basato sui principi del Design Thinking, integrato con elementi di pianificazione imprenditoriale. Il percorso si articola in cinque fasi principali: Empatia, Definizione, Ideazione, Prototipazione e Test.

Durante la fase di Empatia, gli studenti, i tutor formativi e il team di Upskill 4.0 hanno incontrato gli imprenditori e visitato in loco le sei attività per immergersi e conoscere a fondo la realtà di ogni negozio, comprenderne la storia, i clienti e le sfide specifiche.

I dati raccolti attraverso questi incontri, a interviste a clienti e imprenditori, alla raccolta di spunti sul campo, e a ricerche approfondite di mercato, sono stati successivamente riorganizzati per definire con chiarezza il problema/opportunità da affrontare in ciascun caso aziendale durante la fase di Definizione.

In seguito, durante la fase di Ideazione, i team (studenti ITS affiancati dai docenti e dal team Upskill 4.0) hanno partecipato a workshop creativi e sessioni di brainstorming. Qui sono state generate e riorganizzate numerose proposte progettuali per rispondere ai bisogni emersi

attraverso l'utilizzo di diversi strumenti come il baratto delle idee, la customer journey map, e la mappa mentale.

Dall'ideazione si è poi passati alla fase di Prototipazione. Per ogni impresa sono state selezionate le idee che meglio rispondevano alla sfida progettuale e che risultavano al contempo desiderabili ed economicamente e tecnologicamente sostenibili. A partire da queste, il team ha realizzato una soluzione completa, coerente e dettagliata per renderla tangibile e valutabile.

Le soluzioni realizzate sono state successivamente presentate in un evento pubblico tenutosi il 26 giugno 2025 presso l'Unicredit University a cui hanno partecipato istituzioni, studenti, imprese e stampa, in cui le soluzioni e le ricerche realizzate sono state sottoposte al feedback degli imprenditori e delle istituzioni promotrici e finanziarie del progetto.

## Accompagnamento all'implementazione

A completamento del percorso, il team di Upskill 4.0 ha realizzato per ogni soluzione un business plan personalizzato, per guidare la sostenibilità economica e organizzativa della proposta. Inoltre - vera novità di questa terza edizione - è stata prevista una fase di implementazione della soluzione in collaborazione con ASCOM Torino. Alcuni studenti hanno infatti continuato a lavorare ai progetti attraverso lo svolgimento di tirocini presso le imprese coinvolte, in modo da assicurare continuità e una figura di supporto per la realizzazione della proposta progettuale pensata per ciascuna azienda.

La terza edizione di Upskill Piemonte si propone dunque

come un progetto innovativo e concreto: da un lato accompagna i giovani e le imprese a generare soluzioni innovative attraverso il Design Thinking, dall'altro accompagna l'adozione concreta di tali soluzioni tramite pianificazione e collaborazione con gli attori del territorio. I momenti di confronto - lezioni frontali, visite in negozio, workshop progettuali ed evento finale - sono stati pensati per massimizzare l'apprendimento reciproco tra studenti e imprenditori, la contaminazione, e le ricadute sul territorio, creando un clima di fiducia e sperimentazione con l'obiettivo di rendere il centro città una fonte di socialità e punto di riferimento.



## 3.2 Beneficiari e rete di progetto

### 3.2.1 Beneficiari finali

Upskill Piemonte genera valore per una pluralità di beneficiari finali, in linea con la missione di rendere il centro città più vivo e inclusivo. In particolare, il progetto risponde alle aspettative di tre gruppi di pubblico: giovani, turisti "consapevoli" e senior.

Il progetto Upskill Piemonte risponde a queste esigenze su due livelli: da un lato coinvolge attivamente decine di studenti under-30 in sfide imprenditoriali reali, offrendo loro un ruolo da protagonisti nella trasformazione della propria città; dall'altro contribuisce a creare luoghi (negozi, caffè, librerie) più in linea con i valori delle nuove generazioni – spazi dove trovare esperienze personalizzate, attenzione all'ambiente, community locali e connessioni autentiche. In questo modo i giovani non sono solo beneficiari indiretti (in quanto cittadini e consumatori), ma diventano attori del cambiamento, rafforzando il legame emotivo con il territorio e vedendo concretizzati quei principi (sostenibilità, inclusione, identità) che dichiarano di volere nelle loro scelte quotidiane.

Il progetto Upskill Piemonte

contribuisce a rendere Torino più accogliente e distintiva attraverso diverse progettualità emerse, come la valorizzazione delle filiere locali, la creazione di eventi culturali e conviviali in negozio, e la valorizzazione delle radici e della storia della città. Queste iniziative arricchiscono l'offerta cittadina, coinvolgendo ed attirando i visitatori più sensibili, e lasciando loro un ricordo significativo ed autentico del luogo. In questo modo il centro di Torino si posiziona come destinazione turistica sostenibile, dove è possibile acquistare in negozi identitari, caffè storici e atelier unici nel loro genere.

Il progetto di Upskill Piemonte aiuta a preservare e rinnovare questi presidi, promuovendo progetti che rendono negozi e botteghe spazi di incontro intergenerazionale e di scambio di conoscenze, in cui cui trasmettere alle nuove generazioni tradizioni e saperi. Coltivare un centro cittadino ricco di servizi di vicinato innovativi ma dal sapore locale significa dunque andare incontro anche alle esigenze dei senior, come residenti e come visitatori, promuovendo inclusione sociale, benessere e un'economia a misura di tutte le età.

## ANNA

26 anni

È una studentessa di economia che vive nei dintorni della città

**Anna ama la sua città** ma ritiene che ci siano poche opportunità e stimoli, soprattutto in inverno quando le occasioni e i momenti di incontro diminuiscono. È indecisa se andare a cercare lavoro all'estero perché teme che nella sua città non ci siano **opportunità formative e remunerative** altrettanto valide. Per lei è importante che **l'ambiente di lavoro sia di qualità** e attento al benessere dei dipendenti. Inoltre, vorrebbe vivere in un luogo con **servizi e mezzi pubblici efficienti**, con un **programma di eventi interessanti e frequenti** e con la possibilità di prendere parte alla **vita cittadina e comunitaria**.

## MARCO

48 anni

È un turista europeo appassionato di tradizioni locali

Marco è alla ricerca di **esperienze immersive e sensoriali** che siano in grado di regalare **ricordi ed emozioni forti** da poter conservare in memoria dei suoi viaggi. Adora acquistare **regali per sé e per i suoi cari** in negozi con **prodotti autentici e legati al territorio** e desidera poter **rimanere in contatto** con le realtà che scopre anche una volta tornato al suo paese. Non cerca il classico "souvenir", ma un'**esperienza identitaria della storia e delle tradizioni del luogo**. Per la ricerca si affida al **web e ai social** o al **consiglio** di qualche cittadino del posto.

## VITTORIO

69 anni

È un pensionato che vive da solo in centro città

Vittorio è un **cliente abitudinario** che fa la spesa settimanalmente scegliendo **prodotti locali e artigianali**. Apprezza molto la qualità dei prodotti e si **affeziona facilmente ai luoghi e alle persone che incontra**. Sa usare telefono e computer, ma è **daffidente e teme che il digitale possa aumentare il senso di solitudine** e per questo si reca sempre personalmente a fare la spesa, cercando momenti di **socialità e incontro**. Gli piacerebbe trovare delle **attività da svolgere in compagnia** periodicamente con persone che hanno le sue stesse passioni e potersi sentire parte di una **comunità**.

## Giovani (Gen Z e Millennials).

Le nuove generazioni guidano il cambiamento nelle abitudini di consumo, mostrando forte sensibilità per sostenibilità, etica e autenticità. Non a caso, oltre sei giovani su dieci preferiscono acquistare da brand sostenibili, e ben il 73% sarebbe disposto a pagare un prezzo premium per prodotti etici a basso impatto ambientale (Brandon Group, 2025). Dopo gli anni della digitalizzazione forzata, molti ragazzi sentono il bisogno di riscoprire spazi fisici di socialità e condivisione.

## Turisti consapevoli.

Il progetto crea ricadute positive anche su un target in crescita nel panorama turistico: viaggiatori attenti alla ricerca di esperienze creative e autentiche. Oggi il turista risulta sempre più attento e desideroso di scoprire la cultura di un luogo immedesimandosi nel modo di vivere locale, privilegiando quindi attività fortemente identitarie e rispettose dell'ambiente e delle comunità locali. Il 66% dei viaggiatori globali dichiara di volere esperienze autentiche che rappresentino la cultura locale, e oltre l'80% considera importante viaggiare in modo sostenibile (Booking.com 2025).

## Over 50/65 (residenti e silver tourist).

Oggi stiamo assistendo ad un progressivo invecchiamento della popolazione europea (oltre un quinto della popolazione UE ha più di 65 anni (Eurostat, 2024)) e le città sono chiamate a offrire servizi adatti a questa fascia d'età, dalle barriere architettoniche ridotte alla presenza di luoghi di socialità sicuri e confortevoli, per residenti e turisti. I negozi di prossimità, in questo senso, sono insostituibili. Per molti residenti rappresentano infatti punti di riferimento quotidiani, dove fare esperienze di condivisione, trovare volti amici e mantenersi attivi nella vita di quartiere.

### 3.2.2 Rete e ruoli

Il progetto Upskill Piemonte si fonda su una vasta rete di attori, ciascuno con un ruolo preciso all'interno di quella che potremmo definire una "filiera corta dell'innovazione".

La cabina di regia vede protagonista Fondazione Sviluppo e Crescita CRT – promotore, parte attiva in tutta l'iniziativa e principale ente finanziatore, che ha fortemente voluto e sostenuto economicamente l'intero percorso, con l'obiettivo di creare un impatto generativo sul territorio torinese.

Al suo fianco Upskill 4.0, spin-off universitario dell'Università Ca' Foscari Venezia ed azienda benefit, ha contribuito al progetto con la metodologia e il coordinamento scientifico. Il team di Upskill 4.0 ha coordinato le attività di collaborazione tra imprese e studenti, applicando gli strumenti del Design Thinking, ha curato incontri di confronto per le aziende del territorio di Torino (oltre a quelle selezionate per il progetto), e ha redatto i business plan per l'implementazione delle soluzioni prototipate.

Il ruolo di un partner come **UniCredit** risulta strategico: in linea con il proprio purpose "Empowering Communities to Progress", la banca ha sostenuto il progetto mettendo a disposizione le proprie competenze per favorire il dialogo tra giovani e imprese del territorio, con l'obiettivo di promuovere una crescita sostenibile e inclusiva. Attraverso attività di mentoring su business planning, contenuti di altissima qualità e l'accompa-

gnamento dell'intero percorso ospitando presso la propria sede momenti di confronto, formazione e restituzione, UniCredit ha contribuito a rafforzare la sostenibilità economica e la qualità dell'iniziativa e ad amplificarne l'impatto.

Un ulteriore attore chiave della rete è **ASCOM Confcommercio Torino**, che in questa terza edizione riveste un ruolo fondamentale nel coinvolgimento delle imprese e nell'assicurare una connessione tra prototipi e realtà. L'associazione dei commercianti infatti supporta concretamente la realizzazione delle proposte progettuali ideate per le aziende del progetto Upskill Piemonte, coordinando i tirocini formativi degli studenti presso le imprese per cui hanno sviluppato il prototipo, garantendo continuità al progetto

Accanto a questi partner istituzionali, la rete include ovviamente **i giovani studenti e le imprese beneficiarie**.

Da una parte circa **60 studenti degli ITS coinvolti**: veri co-protagonisti che, con entusiasmo e competenze tecnico-professionali, hanno lavorato in team per affrontare le sfide lanciate dalle aziende. Questi ragazzi hanno messo in campo le conoscenze acquisite nei rispettivi percorsi (dal turismo digitale al marketing, dalla meccatronica al design di servizi) per sviluppare prototipi creativi ma realizzabili e sostenibili, contribuendo concretamente all'innovazione delle PMI locali. Dall'altra parte ci sono le sei imprese – Gioielleria Palmerio, Trifule & Bulè, Cavour 11 DK,

Confetteria Stratta, Libreria Luxemburg, Latteria Bera – che hanno avuto il coraggio e la visione di mettersi in gioco. Ognuna di esse ha aperto le porte della propria realtà e condiviso i propri obiettivi con i ragazzi, e ha beneficiato di soluzioni su misura pensate per rafforzare la loro competitività e identità nel contesto urbano odierno, esplorando strategie di internazionalizzazione, progettando un e-commerce innovativo, introducendo elementi di gamification o nuove modalità di customer experience in negozio.

Le aziende hanno fornito il terreno di sfida e la conoscenza del settore, gli studenti le idee fresche e le competenze digitali: l'interazione diretta e continua tra questi attori ha reso il processo agile ed efficace. Chi immagina la soluzione (i giovani) lavora fianco a fianco con chi dovrà implementarla (gli imprenditori), guidati da una metodologia innovativa (Upskill), il tutto con il sostegno immediato di chi può finanziarla e facilitarla (Fondazione, banca, associazione di categoria). Questo ecosistema collaborativo è forse uno dei risultati più preziosi del progetto Upskill Piemonte: una comunità di pratiche in cui enti, imprese e nuovi talenti si alleano per il bene comune del territorio.



# I progetti

## Cavour 11 DK

Da profumeria artistica di nicchia a spazio ibrido esperienziale

### L'azienda

Cavour 11 DK è una profumeria artistica nel cuore di Torino specializzata in fragranze di nicchia e accessori ricerchati. In boutique sono presenti profumi selezionati da diversi Paesi (Australia, Francia, Spagna, Oman, Italia) e accessori Made in Italy (collane, anelli, bracciali, accessori per capelli). Katia è la fondatrice e l'anima del posto, capace di accompagnare i clienti in un viaggio sensoriale ed un percorso olfattivo per trovare le note più adatte ad ogni cliente. L'esperienza all'interno del negozio è infatti caratterizzata da un servizio accogliente, curato e altamente personalizzato. A completare l'offerta, Katia è molto attiva sui social e organizza una serie di eventi, come lanci di nuovi profumi o presentazioni di brand emergenti in compagnia dei nasi creatori, che vengono promossi digitalmente o per passaparola.



### La sfida

Come rendere l'esperienza della profumeria più interattiva e coinvolgente, estendendo la cura tipica della consulenza in negozio anche al sito web?

L'obiettivo è stimolare curiosità e ingaggio, aumentare le vendite e la riconoscibilità tra residenti e visitatori, integrando in modo coerente tecnologie e modalità innovative di interazione nel sito, con format esperienziali in store. L'intento è quindi di

costruire un ponte tra digitale e fisico che aumenti riconoscibilità presso residenti e funga da "gancio" dai canali digitali al negozio di Cavour 11 per visitatori e clienti, sostenendo così lo sviluppo e la crescita del brand.

### Takeaways dalla ricerca

**1) Trend di mercato:** La profumeria artistica vale circa il 30% del comparto fragranze in Italia (310 milioni € nel 2023), e rappresenta una domanda in crescita



**2) Abitudini:** Il 68,8% degli intervistati dichiara di acquistare profumi in negozio e il 57,1% dichiara di essere interessato alla profumeria artistica ma di non conoscerla bene



**3) Il posizionamento:** Cavour è percepita come un luogo intimo e accogliente, che riesce a rendere l'esperienza di acquisto un vero e proprio momento di benessere.



## La soluzione e perché funziona

Il concept della soluzione ri-posiziona Cavour 11 DK come uno spazio ibrido esperienziale, capace di coinvolgere e attrarre in negozio il cliente grazie ad un'integrazione tra il servizio online e in negozio e grazie alla possibilità di vivere esperienze sensoriali ed educative ed eventi di incontro e celebrazione.

**1. Revisione del sito + gamification olfattiva:**  
Una journey digitale immersiva che propone un micro-quiz sensoriale per aiutare l'utente a riconoscere il proprio profilo olfattivo e una first selection di fragranze sulla base della sua emotività e personalità. Al termine del quiz si propone una doppia call-to-action per incrementare le vendite e incentivare i clienti a venire a scoprire le proposte in negozio:

- Discovery Kit a domicilio (selezione curata di campioni), oppure
- Prenotazione di un'esperienza olfattiva in negozio (workshop educativi, eventi con nasi ed artisti, feste di compleanno)

### 2. Format esperienziali in boutique:

Tre format per vivere esperienze di intrattenimento e divertimento, educative, e di networking sensoriali:

- Rose&Rosè: Festeggiare il compleanno in negozio con un'esperienza olfattiva originale e indimenticabile
- L'arte del profumo: Partecipare a workshop olfattivi e imparare la storia del profumo, come riconoscere le note olfattive e le emozioni che scaturiscono e portarsi a casa un gadget profumato per rivivere l'esperienza anche a casa
- Al cuore dell'essenza: Eventi per conoscere i nasi, i compositori delle essenze, e creare un dialogo diretto con gli interpreti (i clienti).

### 3. Promozione e partnership territoriali:

Collaborazioni con altre realtà del territorio per acquisire maggiore visibilità, aumentare la rilevanza nella città, e intercettare nuovi clienti:

- Le note dell'Hammam: Evento in collaborazione con l'Hammam di Torino per fare un viaggio sensoriale grazie a note olfattive orientali
- Jazz & Parfum: Evento in collaborazione con il Jazz Club di Torino per tradurre in fragranze le note musicali
- Il profumo di Torino: Una passeggiata per i luoghi storici della città alla scoperta delle fragranze identificative della città

La soluzione permette di creare un ponte tra lo spazio fisico e digitale e valorizzare le conoscenze e la calda accoglienza di Katia in negozio, rendendo interattivo e coinvolgente ogni momento di contatto e creando eventi ed esperienze che rispondono alle diverse esigenze dei propri clienti, rafforzando così la



community e la relazione con il negozio di Cavour 11. Le partnership territoriali contribuiscono alla promozione del brand, radicano la boutique nel tessuto urbano, intercettano pubblici contigui e rafforzano il posizionamento come riferimento olfattivo a Torino. Complessivamente, il concept proposto incrementa la visibilità, fidelizzazione, conversione e ingaggio dei clienti del negozio, permettendo al brand di crescere e di posizionarsi come un punto di incontro e socialità.



## Interviste

### Intervista a Katia Boschiero – Cavour 11



**Quanto e in cosa è stato importante per te il progetto Upskill Piemonte? Cosa ti ha sorpreso?**

Il progetto è stato fondamentale, perché mi ha permesso di rendere il sito di Cavour 11 qualcosa di unico, capace di proporre un'esperienza che oggi non esiste sul mercato. Non avrei mai immaginato da sola un approccio così visivo ed emozionale: il contributo dei ragazzi, motivati e pieni di idee fresche, mi ha davvero sorpresa. Lavorare con loro è stato arricchente, non solo sul piano tecnico ma anche umano, e l'esperienza con Eliisa è stata speciale: insieme abbiamo partecipato persino al Pitti Fragranze a Firenze.

**In che modo questo percorso ha contribuito alla competitività della tua azienda per il futuro?**

Il quiz sensoriale e i discovery kit già online rendono oggi il nostro e-commerce molto più attrattivo e rafforzano l'immagine e l'esperienza coinvolgente che i clienti vivono in negozio anche online. Spero di arrivare a generare fino al 30% del fatturato tramite il digitale. Ma il valore di questo progetto non è solo economico e di branding: far parte del DUC e del centro città è vitale. In un momento in cui molte realtà chiudono, sentirsi parte di una rete con Ascom e altri imprenditori dà forza e stimoli a non arrendersi. È importante non sentirsi soli, e questo progetto mi ha fatto sentire privilegiata ad essere selezionata tra realtà storiche e identitarie di Torino.

## Intervista a Elisa Di Luigi – studentessa ITS Mobilità Sostenibile, Aerospazio e Meccatronica coinvolta nel progetto di Cavour 11

**Racconta il tuo percorso in Upskill Piemonte: quali competenze per il tuo futuro hai sviluppato?**

La prima parte del progetto di ricerca e sviluppo è stata sfidante e sorprendente. Ho migliorato le mie capacità di lavorare in gruppo e di confrontarmi con gli altri, ho capito l'importanza della collaborazione, e mi sono divertita molto durante le interviste e le sessioni di brainstorming. Vedere il risultato finale del nostro lavoro all'evento del 26 giugno è stato davvero significativo, mi ha aiutato a mettere ordine agli step e al senso del progetto e ho compreso l'importanza di seguire e conoscere una metodologia come il Design Thinking. Il tirocinio da Cavour 11 è stato poi la parte più significativa, perché mi ha permesso di mettere in pratica ciò che avevo imparato. Ho lavorato alla creazione del quiz sensoriale e del discovery kit, ho imparato a gestire il sito e a descrivere i prodotti, e ho avuto l'opportunità unica di partecipare a Pitti Fragranze a Firenze. L'esperienza con Katia è stata estremamente positiva: mi ha dato fiducia, lasciandomi libera di interagire con i clienti e di assumermi responsabilità. Da questo percorso porto a casa maggiore sicurezza in me stessa, precisione nei lavori e competenze tecniche che non sapevo di avere.

**Come è cambiata la tua consapevolezza sui centri storici e sul ruolo del commercio di prossimità?**

Prima non avevo riflettuto sul valore di un negozio di prossimità. Con questa esperienza ho capito quanto sia importante offrire qualcosa di unico, capace di distinguersi. A Torino ci sono molte profu-

merie artistiche, ma nessuna con un quiz sensoriale legato ai discovery kit: questo rende Cavour 11 e il progetto che abbiamo realizzato insieme speciale e distintivo. Oggi so

che i negozi di prossimità non sono solo luoghi di acquisto, ma spazi di gentilezza, accoglienza e passione, capaci di far sentire il cliente parte di una comunità.



## Gioielleria Palmerio

Da bottega storica a brand esperienziale e personalizzato

### L'azienda

Palmerio è una gioielleria storica torinese, fondata nel 1932 e riaperta nello storico locale di Piazza Palestro da Virginia, nipote del fondatore, e sua madre, quarta generazione della famiglia. L'attività unisce la tradi-

zione artigianale di famiglia a un'estetica moderna e contemporanea, in linea con la personalità di Virginia. I servizi della gioielleria consistono nella vendita di gioielli e orologi di alta gamma, valutazione gioielli,

riparazione gioielli, pulizia gioielli, servizi di personalizzazione. Palmerio rappresenta un luogo di fiducia in centro città che offre garanzia di qualità e cura e si costruiscono relazioni di lungo periodo con i clienti.



### La sfida

Come rilanciare il brand Palmerio valorizzandone storia, artigianalità e servizio su misura, e al contempo costruire eventi esperienziali che attraggano pubblici nuovi e ne riflettano l'anima?

La sfida richiede l'individuazione di posizionamento chiaro, una narrazione coerente e una strategia di eventi e servizi capace di generare vi-

sibilità e rafforzare la reputazione del brand a livello nazionale e internazionale.

### Takeaways dalla fase di ricerca



**1) Trend di mercato:** Il tema dell'esperienza e della personalizzazione stanno assumendo un ruolo sempre più centrale nella capacità di coinvolgere e crescere di un brand

**2) Abitudini:** Il 68% degli intervistati dichiara di acquistare gioielli in gioielleria e di scoprire nuovi brand soprattutto attraverso i social

**3) Motivazioni:** Il 60% degli intervistati è disposto a pagare un premium price per un prodotto artigianale e sono guidati nella scelta dell'acquisto soprattutto dal design



## La soluzione e perché funziona

Il concept propone un ripensamento integrato di brand, canali ed esperienze per chiarire il posizionamento della gioielleria e renderlo un luogo di relazioni autentiche, durature e capaci di offrire l'esperienza e il gioiello perfetto per celebrare ogni momento della vita.

**1. Identità e posizionamento:**  
Definizione dell'identità di brand, dalla mission, alla visione e allo stile comunicativo attorno a tre assi: prestigio e tradizione; familiarità e accompagnamento di fiducia; personalizzazione ed eccellenza artigiana, per garantire coerenza e riconoscibilità

**2. Sito ed esperienza digitale:**  
Un sito in linea con il nuovo posizionamento e capace di sottolineare il valore di accompagnamento in ogni momento della via del cliente, articolato su tre percorsi: "Valori & storia" (eredità e qualità), "Gioielli per la vita" (selezioni di gioielli personalizzabili per battesimi, lauree, matrimoni e anniversari), "Personalizzazione & restyling" (valorizzazione e re-design di gioielli esistenti).

Ogni percorso prevede la possibilità di approfondire l'offerta attraverso la prenotazione di una consulenza gratuita o attraverso la creazione di un render del gioiello personalizzato

**3. Programma eventi:**  
Tre formati, dal tono conviviale per rendere Palmerio un luogo accogliente e capace di rispondere ad ogni esigenza:

- Convivium da "Palmerio":** Serata di racconto e relazione per celebrare la gioielleria e chi ne fa parte, raccontando la storia del negozio e mostrando le preview delle nuove collezioni o i pezzi iconici, con la possibilità di prenotare appuntamenti e consulenze individuali
- Insieme per la vita:** Un workshop di co-design dedicato a futuri sposi e appassionati per disegnare il proprio gioiello per la vita insieme a Virginia, co-titolare e designer di gioielli



- Gioielli senza tempo:** una consulenza con artigiano e designer per trasformare gioielli e oro di famiglia in pezzi contemporanei che incarnano il valore della famiglia e della tradizione

La soluzione proposta permette di dare un chiaro posizionamento al brand e alla narrazione di Palmerio, riconoscibile in ogni punto di contatto. L'attenzione al cliente e alla costruzione di eventi permette di rafforzare la sua reputazione e il legame con i clienti e la città, posizionandosi non solo come luogo di ricerche e qualità, ma anche come luogo accogliente di incontro e relazioni autentiche e durature.



## Interviste

### Intervista a Virginia Gancia - Gioielleria Palmerio



**Quanto e in cosa è stato importante per te il progetto Upskill Piemonte? Cosa ti ha sorpreso?**

Il progetto è stato determinante per rilanciare la Gioielleria Palmerio, che avevo riaperto da poco, dopo tre anni di chiusura. Mi ha sorpreso l'energia dei ragazzi e la loro capacità di proporre idee fresche. Dal loro spunto è nato il ciclo di eventi "Palmerio in convivio", che oggi stiamo realizzando concretamente: un modo innovativo per raccontare il valore dell'artigianato e creare connessioni con designer come

Antonini. Non meno importanti sono state le proposte di comunicazione e racconto del brand social, come ad esempio l'importanza di mostrare i processi di lavorazione, e la storia dell'azienda, sono state visioni stimolanti e utili.

**Come ha contribuito alla competitività della tua azienda per il futuro?**

Il progetto ci ha dato strumenti concreti per rafforzare la nostra attrattività. Eventi di questo tipo non solo portano nuovi clienti, ma rafforzano il brand nel tempo, differenziandoci dalle altre

gioiellerie. La posizione in centro città resta un grande vantaggio, perché ci permette di intercettare turisti e residenti. Essere parte del DUC e della rete creata con Upskill è stato altrettanto importante: confrontarmi con altri imprenditori e con istituzioni come la ASCOM Camera di Commercio mi ha fatto sentire parte di una comunità che condivide sfide e stimola opportunità. In più, il supporto dei giovani, come quello dato da Sofia nel tirocinio estivo, ha accelerato progetti che altrimenti avrei rimandato.

## Intervista a Sofia Iandolino – studentessa ITS Turismo Academy Piemonte coinvolta nel progetto della Gioielleria Palmerio

**Racconta il tuo percorso in Upskill Piemonte: quali competenze per il tuo futuro hai sviluppato?**

Il progetto mi ha permesso di crescere molto, sia nella fase iniziale con il design thinking, sia nel tirocinio estivo. All'inizio ho imparato a lavorare in gruppo, a rispettare scadenze e a far sentire la mia voce, cosa che solitamente non facevo. Durante il tirocinio in gioielleria ho potuto mettere queste competenze in pratica. Mi sono occupata soprattutto dei social

e del rebranding, partendo praticamente da zero: è stato sfidante, ma mi ha insegnato a fare ricerca, a ispirarmi ai grandi brand e a gestire in autonomia tempi e priorità. Ho capito cosa significa davvero entrare nel mondo del lavoro e confrontarsi con responsabilità quotidiane.

**Come è cambiata la tua consapevolezza sui centri storici e sul ruolo del commercio di prossimità?**

Prima non avevo una reale percezione dell'importanza di

queste attività. Ora so che conservare l'autenticità di negozi come la Gioielleria Palmerio è fondamentale per il valore di una città. Queste realtà non offrono solo prodotti, ma qualità, storie e relazioni. Mi sono resa conto che i negozi locali vanno sostenuti: senza di loro il centro perderebbe identità e calore umano.



## Latteria Bera

Da bottega storica a “boutique del gusto” prêt-à-porter

### L'azienda

Fondata nel 1958, Latteria Bera è una bottega familiare nel cuore di Torino e caratterizzata per la sua guida al femminile, oggi guidata da Chiara, nipote della fondatrice. Riconosciuta come “Impresa Storica Italiana” e parte dei “Maestri del Gusto”, oggi of-

fre un'ampia selezione di formaggi (oltre 70 varietà) affiancati da salumi artigianali piemontesi e da altre specialità agroalimentari tradizionali, accuratamente selezionate e ricercate da Chiara, e la possibilità di testare una degustazione in loco o di por-

tare con sé un tagliere degustazione da asporto.

La sua panna montata da passeggi, mantecata al momento con latte del Cuneese, è diventata virale e un'icona cittadina replicata da diversi competitor.



### La sfida

Come creare un'esperienza digitale coinvolgente che valorizzi l'autenticità della Latteria Bera?

L'obiettivo è diffondere la cultura enogastronomica torinese e la tradizione casearia locale attraverso un e-commerce accessibile e coinvolgen-

te, capace di far scoprire e acquistare i prodotti anche a distanza, senza snaturare la relazione in bottega.

### Takeaways dalla ricerca

**1) Trend di mercato:** Negli ultimi 5 anni la produzione lattiero-casearia in piemonte è risultata in forte crescita (+35%, contro la media nazionale del +31%)

**2) Abitudini:** Oltre il 50% degli intervistati acquista prodotti lattiero-caseari almeno una volta al mese, preferendo una spesa settimanale e oltre il 70% presta attenzione a freschezza e stagionalità

**3) Il posizionamento:** La Latteria Bera è altamente apprezzata dai propri clienti e visitatori intervistati. Le richieste riguardano principalmente l'ampliamento dell'offerta delle degustazioni e l'introduzione dell'acquisto online



## La soluzione e perché funziona

Il concept della soluzione propone un intervento in tre specifiche aree per garantire fluidità e continuità nell'acquisto, riconoscibilità, e un aumento della visibilità.

### 1. Sito ed e-commerce:

Revisione del sito per trasmettere in maniera chiara e coinvolgente la storia, la filosofia e la qualità dei prodotti offerti e la cura nella ricerca dei fornitori migliori da parte di Chiara e introdurre la possibilità di acquistare direttamente online in maniera semplice e intuitiva il proprio tagliere attraverso due percorsi d'acquisto principali: acquisto singolo con composizione personalizzata o a sorpresa, oppure attraverso un abbonamento mensile per scoprire i sapori del territorio attraverso una selezione curata da Chiara

### 2. Gestione dell'esperienza cliente:

Mappatura dell'esperienza del cliente dalla scoperta della latteria, all'acquisto e alla relazione post-acquisto per individuare spunti di miglio-

ramento nella gestione interna e nell'integrazione dei servizi digitali. Per snellire le code ed evitare che clienti abituali e interessati alla varietà e selezione dei formaggi debba aspettare in coda per chi desidera acquistare prodotti da passeggi, la proposta è di aprire una sportello in vetrina dedicato ai servizi asporto (panna/taglieri) e dedicare l'interno del negozio agli acquirenti tradizionali

### 3. Promozione & community:

Creazione di un packaging distintivo, corredata da QR code e logo bene in vista, per panna e taglieri da passeggi per rendere la latteria riconoscibile e aumentare la sua visibilità grazie ai visitatori stessi. La proposta è pensata non solo aumentare la sua notorietà grazie ai prodotti da asporto, ma anche per rendere i prodotti iconici e condivisibili sui social, generando così maggior ingaggio e diffusione tra la community digitale.



La soluzione permette di creare un'interazione fluida da parte dei clienti e una gestione ordinata degli acquisti e degli ordini per l'azienda, rendendo possibile l'integrazione dell'e-commerce. Inoltre, il sito e la creazione di un packaging distintivo contribuisce alla riconoscibilità della Latteria Bera, alla trasmissione della cura e della qualità dei suoi prodotti, e alla creazione di una community di follower e acquirenti fidelizzati che permette a Chiara di posizionare la latteria come una "boutique del gusto" capace di diffondere la cultura casearia e di valorizzare i produttori del territorio.



## Interviste

### Intervista a Chiara Franzoso – Latteria Bera



**Quanto e in cosa è stato importante per te il progetto Upskill Piemonte? Cosa ti ha sorpreso?**

Il progetto è arrivato in un momento cruciale per la Latteria Bera. Mi ha permesso di affrontare con più sicurezza la sfida della digitalizzazione, portando avanti l'e-commerce e rinnovando la comunicazione del negozio. Ciò che mi ha sorpreso di più è stato il confronto con i ragazzi: ascoltare le loro opinioni e vedere come interpretavano la mia realtà con occhi diversi è stato stimolante. Con Eloise, in particolare, si è creata un'intesa immediata: lei era aggiornata, veloce e concreta, e le sue domande mi spingevano a riflettere su aspetti che da sola non avrei colto.

**Come ha contribuito alla competitività della tua azienda per il futuro?**

Grazie al progetto abbiamo sviluppato strumenti indispensabili. L'e-commerce mi permette di ampliare il raggio d'azione oltre il negozio fisico, soprattutto in periodi cruciali come Natale, quando riceviamo richieste da tutta Italia. Anche la comunicazione social ora ha un piano editoriale strutturato e più fresco. Inoltre, essere nel centro storico è un punto di forza: mi consente di proporre prodotti di nicchia e intercettare una clientela turistica con maggiore capacità di spesa, che a sua volta rafforza la clientela abituale. Upskill mi ha aiutata a valorizzare ancora di più questa posizione, consolidando Latteria Bera come un punto di riferimento autentico e innovativo.

**Intervista a Eloise Passet – studentessa ITS Turismo****Academy Piemonte coinvolta nel progetto della Latteria Bera**

Racconta il tuo percorso in Upskill Piemonte: quali competenze per il tuo futuro hai sviluppato?

Il progetto è stato un'opportunità unica. Nella fase iniziale ho imparato a usare strumenti come il Design Thinking e piattaforme nuove per me (come Miro), che mi hanno insegnato a lavorare in modo più creativo e collaborativo. Durante il tirocinio alla Latteria Bera ho potuto mettere tutte le mie capacità e i miei studi in pratica: mi sono occupata di fotografie, del piano editoriale per i social e della struttura dell'e-commerce. È stata un'esperienza che mi ha fatto crescere molto in autonomia, organizzazione e capacità di leadership. Ho anche migliorato la mia comunicazione, superando timidezze e imparando a mettermi nei panni sia dell'azienda che dei clienti.

Come è cambiata la tua consapevolezza sui centri storici e sul ruolo del commercio di prossimità?

Prima non avevo mai riflettuto a fondo su questo tema. Ora ho capito che il commercio di prossimità porta un valore aggiunto che va oltre la vendita: crea legami autentici tra negozi e clienti, inclusi i turisti che scelgono Torino proprio per queste esperienze genuine. Senza realtà locali come la Latteria Bera, i centri storici perderebbero identità culturale e sociale. Oggi so che sostenere queste attività è fondamentale per il futuro delle nostre città.



# Libreria Internazionale Luxemburg

Da libreria storica a “spazio per la libera espressione”

## L'azienda

Fondata nel 1872 da Luis Beouf, la Libreria Internazionale Luxemburg è tra le librerie più antiche d'Italia e un'istituzione culturale di Torino. Pioniera nella vendi-

ta di libri in lingua straniera, oggi affianca alla selezione di titoli italiani e internazionali un accogliente angolo caffè, confermandosi luogo d'incontro per lettori

e intellettuali e punto di riferimento per chi cerca consigli competenti e un'atmosfera accogliente.



## La sfida

Come rafforzare il legame tra lettori e libreria, sensibilizzando al valore del commercio di prossimità e rendendo facile e coinvolgente l'acquisto per residenti e turisti?

L'obiettivo è creare una piattaforma digitale interattiva, capace di fornire consigli personalizzati e ritiri rapidi in libreria, anche di autori meno noti e non presenti

in esposizione in libreria, per valorizzare il punto di incontro fisico, la sostenibilità negli acquisti, la relazione, e ridurre gli acquisti da marketplace esterni.

## Takeaways dalla fase di ricerca



**1) Trend di mercato:** Nel 2024 il mercato del libro italiano ha registrato un valore di 3,439 miliardi di euro. Il 53,7% delle vendite è avvenuto il liberia, mentre il 41,7% online

**2) Caratteristiche del settore:** Il mercato del libro è estremamente frammentato. In Italia i 10 libri più venduti nel 2023 hanno rappresentato meno del 5% del mercato e nello stesso anno sono stati pubblicati oltre 69mila titoli, testimoniando l'ampiezza della scelte e preferenze dei lettori

**3) Abitudini:** Il 46% degli intervistati che acquista libri frequentemente preferisce l'acquisto in negozio fisico. I servizi che vengono maggiormente apprezzati all'interno delle librerie sono i programmi di fidelizzazione (26,7%), la presenza di una caffetteria (20%) e la possibilità di partecipare ad eventi culturali (20%)



## La soluzione e perché funziona

Il progetto riposiziona Luxembourg come piattaforma culturale di comunità, che permette ai clienti di scegliere tra oltre 300 mila titoli e ricevere consigli personalizzati, di vivere esperienze di incontro ed educative in libreria, e di promuovere i migliori autori dell'anno.

### 1. Interfacciata della piattaforma digitale:

Prototipazione della user experience del sito e dell'area cliente della piattaforma digitale per generare ingaggio e incentivare l'acquisto del libro tramite la piattaforma con il ritiro in libreria. La proposta si articola in un'area comune in cui visualizzare i prossimi eventi in libreria, i gadget disponibili e le novità, e di un'area personale in cui ciascun cliente può caricare le proprie letture per ricevere consigli personalizzati sulla base delle proprie preferenze. La progettazione è stata realizzata sfruttando i principi della gamification volti a premiare la fe-

deltà dei clienti, in modo da coinvolgerli nell'acquisto e aumentare le probabilità di riutilizzo della piattaforma. L'obiettivo è di posizionare la piattaforma come punto di acquisto e ricerca principale di libri e attività culturali

### 2. Eventi in libreria:

Pianificazione di laboratori di scrittura creativa, istituzione di club di lettura, e proposte di aperitivi letterari per aumentare la community e il coinvolgimento dei clienti e valorizzare la libreria come punto di scambio e incontro

### 3. Premio letterario:

Istituzione di un premio letterario "Lux Award" annuale votato dai lettori per decretare il miglior autore dell'anno, in modo da aumentare la visibilità e la riconoscibilità della libreria. La soluzione proposta permette di rendere la libreria un punto di riferimento per l'acquisto di titoli e autori minori, raramente disponibili in negozio, aumentare ingaggio, fedeltà e coinvolgimento dei



clienti, e promuovere scelte di acquisto sostenibile, valorizzando l'importanza del ritiro in loco per evitare costi nascosti e il ruolo della libreria come luogo di scambio e confronto culturale.



## Interviste

### Intervista a Luigi Raiola - Libreria Internazionale Luxemburg

**Quanto e in cosa è stato importante per te il progetto Upskill Piemonte? Cosa ti ha sorpreso?**

Il progetto è stato importante perché ha dato alla Libreria Luxemburg la possibilità di integrare nuovi strumenti digitali con l'esperienza quotidiana in negozio. L'idea di creare un "Amazon a chilometri zero", che permetta di ordinare un libro online e ritirarlo poche ore dopo in libreria, è un passo decisivo per rafforzare il legame con i clienti. Ciò che mi ha sorpreso maggiormente è stata la capacità di Upskill di selezionare realtà locali e di accompagnarle con strumenti concreti, aiutandoci a immaginare un futuro in cui le librerie indipendenti possano davvero crescere. Un valore aggiunto fondamentale è stato il contributo dei ragazzi. In particolare, Martina ha avuto la capacità di tradurre le nostre idee in un progetto visivo concreto, rappresentando graficamente ciò che volevamo comunicare. La sua preparazione tecnica e la curiosità sua e dei compagni hanno dato nuova linfa alla libreria, aiutandoci a guardare al futuro con più fiducia.

**Come ha contribuito alla competitività della tua azienda per il futuro?**

Il prototipo realizzato ci aiuta a intercettare le abitudini dei lettori di domani, portando online lo spirito della libreria e trasformandola in una comunità digitale. La piattaforma che stiamo sviluppando non è solo e-commerce, ma uno spazio dove condividere letture, vendere libri usati e ritrovarsi come in una piazza virtuale. Essere parte di una rete di imprese, confrontandomi con altre realtà durante il progetto, è stato altrettanto prezioso: ascoltare le loro

idee mi ha dato stimoli nuovi. La libreria deve restare un punto di incontro nella città,

e Upskill ci ha dato strumenti per rafforzare questo ruolo.



## Intervista a Martina Gervasi – studentessa ITS Mobilità Sostenibile, Aerospazio e Meccatronica coinvolta nel progetto della Libreria Luxemburg

Racconta il tuo percorso in Upskill Piemonte: quali competenze per il tuo futuro hai sviluppato?

Nella fase iniziale con Upskill ho apprezzato molto il lavoro di ricerca, come ad esempio le interviste fatte in libreria, in quanto mi hanno aiutata a osservare con occhi diversi la realtà in cui operavamo. Il progetto mi ha aiutato a rafforzare la mia capacità di parlare in pubblico e superare insicurezze personali. Nel tirocinio alla Libreria Luxemburg ho avuto l'opportunità di esprimere la mia creatività in autonomia, lavorando al sito e ai social media. Ho imparato a sviluppare un progetto da zero, dalla fase di ideazione alla grafica, e ad affrontare anche difficoltà, come acquisire autorevolezza da tirocinante. Mi ha aiutata a crescere e a comprendere meglio le responsabilità del lavoro.

Come è cambiata la tua consapevolezza sui centri storici e sul ruolo del commercio di prossimità?

Vengo dalla periferia, dove i servizi sono distanti, e questa esperienza mi ha fatto riflettere molto. Ho capito quanto per chi vive in città sia importante avere librerie e negozi vicini, capaci di offrire servizi innovativi ma anche un contatto umano. Ho visto come la Luxemburg stia provando a essere competitiva con le grandi catene, ma al tempo stesso a restare un luogo di comunità. Ora so che i negozi di prossimità non sono solo esercizi commerciali, ma punti di riferimento culturali e sociali che rendono il centro vivo.

e dei punti privilegi  
enti virtuosi in un  
valore assoluto.



# Confetteria Stratta

Da storica pasticceria torinese a confetteria cosmopolita

## L'azienda

Fondata nel 1836 e affacciata su Piazza San Carlo, Stratta è una storica confetteria-pasticceria torinese riconosciuta per la produzione artigianale di confetti, cioccolatini,

e pasticceria fresca, oltre al catering per eventi. Alla boutique si affianca l'e-shop, che rende i prodotti acquistabili anche dall'estero. La confetteria Stratta si carat-

terizza per un forte legame con la città, tanto da essere soprannominata "Il salotto di Torino".



## La sfida

Come rendere Stratta distinta e riconoscibile anche all'estero?

L'obiettivo è progettare una strategia di internazionalizzazione verso nuovi mercati, selezionando i giusti formati e canali per comunicare l'e-

cellenza dei prodotti della pasticceria e per raggiungere nuovi potenziali clienti internazionali.

### Takeaways dalla ricerca

**1) Trend di mercato:** Nonostante la crescita del settore alimentare contenuta, la domanda per prodotti alimentari premium e di private label è in crescita. I brand private label che presentano qualità premium dei prodotti, hanno 1,6 volte più probabilità di guadagnare quote di mercato internazionale

**2) Abitudini:** Oltre l'80% degli intervistati acquista confetteria e pasticceria come regali o per occasioni di festeggiamento, preferiscono l'acquisto in negozio, e nella scelta sono influenzati da reputazione, qualità e varietà della scelta



**3) Posizionamento:** Stratta è particolarmente apprezzato per la sua ampia offerta di

prodotti e la sua storia, tuttavia non tutti hanno provato i prodotti della confetteria



## La soluzione e perché funziona

La soluzione ideata si propone di rafforzare la reputazione e la riconoscibilità del brand come confetteria, aumentare la sua visibilità a livello nazionale e internazionale e strutturare un piano di espansione efficace attraverso tre principali elementi:

### 1. Definizione del brand come confetteria:

Conferire al brand Stratta un chiaro posizionamento come confetteria storica di Torino attraverso la formazione del personale su storia e qualità dei prodotti; la valorizzazione del confetto in tutti i suoi aspetti, sia visivamente all'interno del negozio sia come proposta per abbinamenti particolari con caffè, aperitivi e brunch; e la valorizzazione del packaging distintivo della confetteria, in modo da rendere più riconoscibile e iconico il brand e i suoi

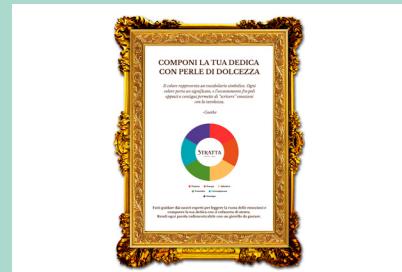
confetti

### 2. Collaborazioni e servizi personalizzati:

Attivazione di collaborazioni con artisti e brand affini per creare installazioni ed eventi ad alto impatto mediatico e introduzione del servizio "Componi la tua dedica con perle di dolcezza" all'interno del negozio, attraverso cui esprimere una dedica personalizzata selezionando gusti e colori dei confetti in accordo con il valore simbolico associato da Goethe ai colori, per aumentare la visibilità del brand

### 3. Piano di espansione:

Individuazione dei principali mercati target, per preferenze e capacità di spesa, e dei canali più adeguati per l'espansione. Progettazione dell'estetica, dell'ubicazione e dei servizi da realizzare all'interno dei corner store all'estero



Il concept ideato permette a Stratta di rafforzare il proprio legame con la città e di riposizionarsi come confetteria a livello nazionale e internazionale, valorizzando il proprio ruolo di partner perfetto per la celebrazione di ogni momento importante e offrendo una strategia di espansione efficace e progressiva all'estero.



## Interviste

### Intervista a Matteo Rangoni - Confetteria Stratta



Quanto e in cosa è stato importante per te il progetto Upskill Piemonte? Cosa ti ha sorpreso?

Il progetto è stato molto utile perché mi ha offerto un punto di vista esterno, capace di farmi osservare la Confetteria Stratta con occhi diversi, quasi da cliente. Spesso l'imprenditore è immerso nella gestione quotidiana e rischia di non vedere aspetti che invece dall'esterno emergono chiaramente. Essere "costretto" ad ascoltare lo sguardo dei ragazzi mi ha sorpreso positivamente: hanno portato idee fresche e concrete, con un approccio affine al mio modo di pensare. Nonostante la nostra lunga storia, lavorare con giovani motivati ha dato nuova energia e ci ha permesso di immaginare il futuro con maggiore consapevolezza.

Come ha contribuito alla competitività della tua azienda per il futuro?

Il prototipo sviluppato ha un valore enorme perché non è un progetto destinato a chiudersi, ma una base su cui costruire a lungo termine. Stiamo lavorando per trasformare le nostre scatole di caramelle in veri e propri "gioielli", icone capaci di rappresentare l'identità di Stratta. Lo shooting fotografico e la nuova landing page vanno in questa direzione, valorizzando i nostri prodotti come elementi unici e preziosi. Essere nel cuore di Torino, nel "salotto" della città, è parte integrante della nostra identità: turisti, scolaresche e guide ci riconoscono come punto di riferimento. Inoltre, il confronto con altre aziende storiche è stato arricchente e il supporto del tirocinante Alberto ha dato un contributo fondamentale, con grande autonomia e creatività.

## Intervista a Martina Varaldo – studentessa ITS Mobilità Sostenibile, Aerospazio e Meccatronica coinvolta nel progetto della Confetteria Stratta

Racconta il tuo percorso in Upskill Piemonte: quali competenze per il tuo futuro hai sviluppato?

L'esperienza con il progetto Upskill Piemonte è stata impegnativa ma molto formativa. All'inizio non pensavo potesse offrirmi tanto, ma lavorare a stretto contatto con un'azienda mi ha fatto capire il valore di un progetto che unisce formazione e impresa. Ho imparato a collaborare in un gruppo numeroso, a comunicare in modo chiaro con compagni, docenti e imprenditori, e a gestire il tempo tra scuola e lavoro. Ho anche scoperto quanto sia importante la relazione con il cliente, grazie alle interviste svolte durante il progetto. Per me, che sono una persona timida, parlare in pubblico durante la presentazione finale è stata una sfida che mi ha fatto crescere molto. Oggi lavoro nel marketing e utilizzo ogni giorno le competenze apprese allora: dalla gestione delle scadenze alla capacità di presentare un'idea con sicurezza.

Come è cambiata la tua consapevolezza sui centri storici e sul ruolo del commercio di prossimità?

Prima del progetto non avevo mai riflettuto sull'importanza dei negozi storici. Conoscere Stratta da vicino e vedere come si relaziona con i suoi clienti mi ha fatto capire quanto valore abbiano le relazioni costruite nel tempo e quanto questi luoghi contribuiscano all'identità del territorio. Ho imparato che innovare non significa snaturare, ma far crescere un'impresa integrando nuove tecnologie e servizi, al contempo mantenendo autenticità e legame con la comunità. Oggi presto più attenzione ai negozi locali perché rende vivi i centri storici e rafforza il senso di appartenenza nelle città.



## Trifule & Bulè

Dal bosco alla città: esperienze, filiera e racconto del territorio

### L'azienda

Trifule & Bulè è un'azienda specializzata nella raccolta e fornitura di tartufi e funghi in Piemonte, fondata nel 2017 da Raffaele Nesta. I prodotti presenti in negozio sono di alta qualità in quanto tutti i raccoglitori sono locali

e lavorano nel rispetto della stagionalità, e i trasformatori dei prodotti (per la realizzazione del sugo, olio, miele, ecc) sono selezionati con attenzione personalmente da Raffaele. Oltre alla vendita di funghi e tartufi fre-

schi e trasformati, i servizi offerti da Trifule&Bulè comprendono la fornitura B2B per ristoranti in Piemonte, la partecipazione a fiere di settore e la possibilità di comprare alcuni prodotti online.



### La sfida

Come costruire un sistema di esperienze e una strategia di comunicazione che spieghi il valore di prodotti certificati a km0?

L'obiettivo è valorizzare la filiera locale, sostenere economicamente produttori e guidare i consumatori verso scel-

te consapevoli attraverso una strategia integrata online e offline.

## Takeaways dalla fase di ricerca

**1) Trend di mercato:** Nel settore alimentare cresce l'interesse per la cucina plant-based. In Italia il mercato dei prodotti plant-based è cresciuto del 16% tra il 2021 e il 2023

**2) Abitudini:** Oltre il 70% degli intervistati ritiene importante o molto importante acquistare prodotti freschi e locali ed è disposta a pagare un premium price per prodotti di qualità

**3) Posizionamento:** Trifule&Bulè è conosciuto soprattutto per passaparola ed è particolarmente apprezzato per il forte legame con il territorio, la professionalità del personale, e l'alta qualità dei prodotti freschi



## La soluzione e perché funziona

La soluzione proposta ha l'obiettivo di ampliare la visibilità e i momenti di contatto con il brand Trifule&Bulè, aumentare la fedeltà e le occasioni di incontro con i clienti, valorizzare il forte legame con il territorio e individuare nuovi collaboratori da inserire in azienda a supporto delle attività:

### 1. Piano editoriale:

Ideazione di un programma di post, storie e contenuti da pubblicare sui social e sul sito per aumentare la visibilità del negozio, rassicurare i clienti nell'acquisto e fidelizzarli maggiormente grazie a contest, recensioni, contenuti educativi, e i "dietro le quinte" della gestione del negozio.

### 2. Programma di eventi:

Progettazione di tre tipologie di eventi per rafforzare la visibilità e il legame con i clienti. A partire da un aperitivo in negozio in cui testare novità e abbinamenti

particolari, ad un'esperienza nel bosco insieme a Raffaele e i suoi cani per scoprire i segreti della raccolta, per finire con un appuntamento mensile in uno dei ristoranti con cui collabora per pranzare insieme e scoprire come esaltare i sapori di funghi e tartufi in cucina

### 3. Programma formativo:

Attivazione di una collaborazione con gli ITS agroalimentari del Piemonte per la creazione di un corso di formazione tenuto da Raffaele per conoscere come raccogliere e riconoscere i funghi, ma anche per capire come gestire un negozio e fare l'imprenditore. Ai vincitori la possibilità di iniziare una collaborazione con Trifule&Bulè per supportare Raffaele nelle attività quotidiane

Il progetto realizzato permette a Tribule&Bulè di aumentare la propria riconoscibilità nel territorio, comunicare il valore dei prodotti a km0 e della valorizzazione della fi-



liera corta, aumentare l'ingaggio dei clienti e della rete attivata dal negozio, e di educare le nuove generazioni a scelte consapevoli e ad orientarsi nel mondo del lavoro. In questo modo si posiziona come punto di riferimento per l'acquisto e la fornitura di funghi e tartufi a Torino e incide significativamente nel territorio.



## Interviste

### Testimonianza di Raffaele Nesta - Trifule & Bulè

**Quanto è importante per te portare avanti il progetto a cui hai dato vita con Trifule&Bulè e cosa vorresti trasmettere ai clienti?**

Per me Trifule & Bulè è un progetto importante perché nasce dalla mia storia personale e da un'attività che pratico fin da quando ero bambino. Col tempo è diventata il mio lavoro e oggi rappresenta un modo concreto per valorizzare quello che il territorio offre. Continuare a portarlo avanti significa garantire qualità e trasparenza, ma anche dare un sostegno reale alle persone che raccolgono funghi e tartufi e che vivono in zone dove non sempre ci sono altre opportunità.

Ai clienti vorrei trasmettere soprattutto questo: che dietro ai prodotti che trovano in negozio c'è un lavoro fatto con cura e con attenzione. Mi interessa che capiscano da dove arrivano i prodotti, come vengono raccolti e cosa significa scegliere qualcosa che è davvero locale. Molti apprezzano questo approccio e ci scelgono proprio perché vedono la differenza, non solo nel gusto ma anche nel modo in cui raccontiamo quello che facciamo.

**Perché hai scelto di partecipare al progetto Upskill Piemonte e come credi possa contribuire alla competitività dell'azienda nel futuro?**

Ho scelto di partecipare al progetto Upskill Piemonte perché credo possa aiutarmi a dare più struttura al progetto che sto portando avanti sulla filiera locale. L'obiettivo è duplice: da una parte vorrei sensibilizzare sempre più persone all'acquisto di prodotti certificati e a km zero, comunicando in modo efficace – anche attraverso nuovi strumenti digitali e una presen-

za più organizzata sui social – il valore reale del lavoro di Trifule e Bulè e della sua politica di sostenibilità. Dall'altra parte, vorrei consolidare un sistema economico che premia chi vive e lavora sul territorio, riducendo la dipendenza dai prodotti importati, spesso non sottoposti agli stessi controlli qualita-

tivi e gravati da un trasporto lungo e costoso. A volte, da soli, non è facile trovare il modo giusto per comunicarlo. Penso che avere un supporto esterno e un confronto con generazioni diverse possa aiutarmi a chiarire le idee e a definire una strategia di comunicazione più precisa ed efficace.



### Intervista a Emanuela Boscolo – studentessa ITS Turismo Academy Piemonte coinvolta nel progetto di Trifule & Bulè

Racconta il tuo percorso in Upskill Piemonte: quali competenze per il tuo futuro hai sviluppato?

L'esperienza con Upskill Piemonte per me è stata molto importante, sia nella fase iniziale che nel tirocinio. All'inizio ho imparato ad applicare il design thinking in modo concreto, usando strumenti come Miro, che non conoscevo, e scoprendo nuove modalità di lavoro creativo. L'aspetto più sfidante è stato imparare a collaborare in un gruppo numeroso, rispettando scadenze e cercando di coordinare idee diverse. Ma proprio da questa difficoltà ho tratto la capacità di organizzare il lavoro, di assumermi responsabilità e di sviluppare competenze di leadership che non pensavo di avere. Durante il tirocinio con Trifule & Bulè, un'azienda che per me era una realtà nuova, ho potuto mettere in pratica quanto appreso e conoscere da vicino un settore che non avevo ancora esplorato.

Come è cambiata la tua consapevolezza sui centri storici e sul ruolo del commercio di prossimità?

Prima tendevo a considerare i negozi locali come un'alternativa meno comoda rispetto all'online. Oggi ho cambiato prospettiva: ho capito che non tutto può andare su internet e che è giusto dare spazio a queste realtà. I negozi di prossimità garantiscono qualità e, soprattutto, relazioni umane che nessun acquisto online può offrire. In futuro so che presterò più attenzione a sostenerli, perché sono fondamentali per l'identità e la vitalità dei centri storici.





### 3.3 Conclusioni

La terza edizione di Upskill Piemonte testimonia che il commercio di prossimità non è un semplice settore economico, ma una infrastruttura sociale e uno strumento di coesione urbana. Le botteghe, le librerie, i caffè storici e gli atelier artigianali fungono da presidio del territorio, alimentando identità locale, sicurezza percepita e occasioni di incontro quotidiano.

Il progetto – che ha coinvolto sei imprese torinesi (Gioielleria Palmerio, Trifule & Bulè, Cavour 11 DK, Confetteria Stratta, Libreria Luxemburg e Latteria Bera) insieme agli studenti degli ITS – si è configurato come un modello tangibile di rigenerazione urbana e competitività per il centro storico. Attraverso la collaborazione tra giovani talenti, negozi ed esercizi commerciali radicati nel territorio, Upskill Piemonte ha unito tradizione e innovazione. Ogni realtà ha sperimentato nuove strategie (dalla digitalizzazione alla creazione di spazi culturali in negozio), dimostrando come attività storiche e locali possono diventare motori di rinascita e attrattività urbana, facendo leva sulla propria unicità e identità.

Questo percorso ha collegato due mondi spesso distanti, le piccole imprese di vicinato e la formazione specialistica dei

giovani, generando soluzioni creative e nuove attivazioni per la città di Torino. Il risultato non è stato solo il rafforzamento competitivo di sei esercizi, ma la prova di un metodo che rende il centro città più vitale, innovativo e inclusivo, grazie a negozi capaci di offrire esperienze, cultura, e socialità, oltre che prodotti di qualità.

Guardando al futuro, l'esperienza di Upskill Piemonte traccia una strada replicabile. Questo progetto – frutto di un'alleanza tra fondazione bancaria, acceleratore d'impresa, banca e associazioni di categoria, insieme all'entusiasmo di giovani studenti e alla visione di imprenditori locali – si configura come un vero ponte tra generazioni, imprese e istituzioni. Ha dimostrato che grazie alla cooperazione è possibile connettere innovazione e tradizione, formare una comunità di pratiche in cui ciascun attore contribuisce al “bene comune” del territorio. L'auspicio è che iniziative simili non restino episodi isolati, ma diventino un modello diffuso per i centri storici e i quartieri di tutta Italia: un modello in cui il sapere dei giovani dialoga con l'esperienza delle botteghe, sostenuto da politiche lungimiranti e dall'impegno condiviso di pubblico e privato.

## Fonti

- Agence nationale de la cohésion des territoires.  
<https://anct.gouv.fr/programmes-dispositifs/action-coeur-de-ville>
- AMIBA - American Independent Business Alliance. (2022). The Local Multiplier Effect: How Independent Locally Owned Businesses Help Your Community Thrive.  
<https://amiba.net/local-multiplier/>
- Amore Seongsu,  
<https://www.apgroup.com/int/en/our-culture/amorepacific-space/flagship-store/flagship-store.html>
- Barcelona Comerç. (2023). Declaració institucional: Barcelona, Capital Europea del Comerç de Proximitat.  
<https://www.eixosbcn.barcelona/noticies/declaracio-institucional-barcelona-capital-europea-del-comerc-de-proximitat/>
- Base Milano,  
<https://base.milano.it>
- Benveniste, A. (2025). Immersive art experience studios are attracting the creatively curious and filling retail vacancies in New York City. The New York Times, 18 August 2025 <https://www.nytimes.com/2025/08/18/realestate/art-workshops-companies-new-york.html>
- Booking.com (2025). Travel & Sustainability Report 2025. <https://news.booking.com/travelampsustainabilityreport-bookin.com2.pdf>
- Brandon Group. (2025). I principali trend di consumo della Gen Z nel 2025. Brandon Group, 17 luglio 2025  
<https://www.brandongroup.it/i-principali-trend-di-consumo-della-gen-z-nel-2025/>
- Casaleggio Associati (2025). Report eCommerce Italia 2025. Casaleggio Associati. Italia, Aprile 2025  
<https://www.casaleggio.it/>
- Certu. (2011). Commerces et zones à priorité piétonne. Centre d'études sur les réseaux, les transports, l'urbanisme et les constructions publiques. [https://www.ruedelavenir.com/wp-content/uploads/2018/10/CERTU\\_juin2011\\_final22.pdf](https://www.ruedelavenir.com/wp-content/uploads/2018/10/CERTU_juin2011_final22.pdf)
- Città metropolitana di Bologna,  
[https://www.cittametropolitana.bo.it/imprese/Commercio/Promozione\\_della\\_rete\\_commerciale\\_di\\_vicinato\\_e\\_finanziamenti](https://www.cittametropolitana.bo.it/imprese/Commercio/Promozione_della_rete_commerciale_di_vicinato_e_finanziamenti)
- CNCC-EY. (2025) Osservatorio CNCC-EY sull'andamento dei centri commerciali in Italia - primo semestre 2025.  
[https://www.ey.com/it\\_it/newsroom/2025/08/osservatorio-ey-cncc-agosto-2025](https://www.ey.com/it_it/newsroom/2025/08/osservatorio-ey-cncc-agosto-2025)
- Confcommercio & Centro Studi Tagliacarne. (2025). Città e demografia d'impresa, 10° edizione. Ufficio Studi Confcommercio. 21 marzo 2025  
<https://www.confcommercio.it/documents/>
- Confcommercio & SWG. (2024). Gli italiani vogliono più negozi nelle città.  
<https://www.confcommercio.it/-/indagine-negozi-citta>
- Confcommercio Rimini. (2023). Abitudini d'acquisto e percezione dei negozi di vicinato. <https://www.confcommerciorimini.it/abitudini-dacquisto-e-percezione-dei-negozi-di-vicinato/>
- Confcommercio. (2024). Demografia d'impresa nelle città italiane - 2024, 9° edizione. Ufficio Studi Confcommercio, Marzo 2024.  
<https://www.confcommercio.it/-/demografia-impresa-citta-italiane>
- Confcommercio. (2025). Centri urbani sempre più a rischio "desertificazione".  
<https://www.confcommercio.it/-/cittademografia-impresa>
- De Maria, M., & Innocenzi, P. M. (2019). Il futuro è "phygital": così l'integrazione fisico-virtuale ridisegna le nostre vite. Agenda Digitale, 11 Dicembre 2019.  
<https://www.agendadigitale.eu/cultura-digitale/il-futuro-e-phygital-co-si-lintegrazione-fisico-virtuale-ridisegna-le-nostre-vite/>
- Deloitte. (2025). Gen Z and Millennial Survey. Deloitte Global Report. <https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/genz-millennial-survey.html>
- EURICSE. (2024). La piattaforma UE per l'economia sociale e di prossimità è online.  
<https://euricse.eu/it/the-eu-proximity-and-social-economy-platform-is-online/>
- European Commission. (2024). Launch of the first online proximity and social economy platform for a more competitive Europe. Directorate-General for Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs. [https://single-market-economy.ec.europa.eu/news/launch-first-online-proximity-and-social-economy-platform-more-competitive-europe-2024-12-06\\_en](https://single-market-economy.ec.europa.eu/news/launch-first-online-proximity-and-social-economy-platform-more-competitive-europe-2024-12-06_en)
- European Commission. (2025). Annual Report in European SMEs 2024/2025. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2025. ISBN 978-92-68-27527-6
- Eurostat. (2024). Seniors travel closer to home and outside peak season. News Articles, 19 February 2024.  
<https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20240219-1>
- Gehl, J. (2010). Cities for People. Washington, DC: Island Press. ISBN: 159726573X  
 Happy Medium, <https://happy-medium.co/>
- Il sole 24 ore. (2024). Quante aziende operano nell'Ue? L'economia europea in numeri. Info data, 6 Gennaio 2024 [https://www.infodata.ilssole24ore.com/2024/01/06/quante-aziende-operano-nellue-leconomia-europea-in-numeri/](https://www.infodata.ilsole24ore.com/2024/01/06/quante-aziende-operano-nellue-leconomia-europea-in-numeri/)
- Istat (2024). Rapporto annuale 2024. La situazione del Paese. Roma, 15 maggio 2024. ISBN 978-88-458-2139-4
- Jaber, R. (2022). Freak of Nature, l'artista che disegna bambini nei negozi sfitti delle città. Corriere del Veneto, 16 febbraio 2022  
[https://corrieredelveneto.corriere.it/padova/cronaca/22\\_febbraio\\_16/freak-of-nature-l-artista-che-disegna-bambini-negozi-sfitti-citta-f2d16e38-8f35-11ec-b84e-3d80fe9937f8.shtml](https://corrieredelveneto.corriere.it/padova/cronaca/22_febbraio_16/freak-of-nature-l-artista-che-disegna-bambini-negozi-sfitti-citta-f2d16e38-8f35-11ec-b84e-3d80fe9937f8.shtml)
- La Recyclerie,  
<https://www.larecyclerie.com/>
- Lal, R. & Alvarez, J. (2011). Retailing Revolution: Category Killers on the Brink. Harvard Business School.  
<https://www.library.hbs.edu/working-knowledge/retailing-revolution-category-killers-on-the-brink>

- Lusiani, M., & Panozzo, F. (2016). Culture on top: Beyond museification and culture-led regeneration of industrial heritage. SSRN Electronic Journal. DOI: <https://doi.org/10.2139/ssrn.2802754>
- Mancino, V. (2022). Il commercio in Italia ai tempi del Covid. Confcommercio. <https://www.confcommercio.it/-/come-e-cambiato-il-commercio-in-italia#-domanda4>
- Mark, J. J. (2022). Trade in Ancient Mesopotamia. World History Encyclopedia. <https://www.worldhistory.org/article/2114/trade-in-ancient-mesopotamia7>
- McKinsey & Co. (2025). What is e-commerce?. 24 January 2025 <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-e-commerce>
- Moreno, C. (2024). La città dei 15 minuti. Per una cultura urbana democratica. John Wiley & Sons Inc, 6 Maggio 2024. ISBN: 1394228147
- Mortara, A. (2021). I luoghi ibridi: spazi della contemporaneità urbana. Encyclopédia Sociologica dei Luoghi, (4), 177-189. DOI: <https://dx.doi.org/10.5281/zenodo.5024473>
- Motta, E. (2021). Rigenerazione urbana e commercio di vicinato, un legame imprescindibile per una trasformazione affascinante ed efficace. Napoli, CNR-IRISS. <https://www.iriss.cnr.it/rigenerazione-urbana-e-commercio-di-vicinato-un-legame-imprescindibile-per-una-trasformazione-affascinante-ed-efficace/>
- NielsenIQ. (2024). How Gen Z Consumer Behavior is Reshaping Retail. 29 July 2024. <https://nielseniq.com/global/en/insights/analysis/2024/how-gen-z-consumer-behavior-is-reshaping-retail/>
- OECD & European Commission. (2025). Place-Based Policies for the Future. OECD Publishing. [https://www.oecd.org/en/publications/place-based-policies-for-the-future\\_e5ff6716-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/place-based-policies-for-the-future_e5ff6716-en.html)
- Oldenburg, R. (1999). The Great Good Place. Da Capo Press, 28 Luglio 1999. ISBN: 1569246815
- Regione Lombardia. Distretti del commercio. <https://www.regione.lombardia.it/wps/portal/istituzionale/HP/DetttaglioServizio/servizi-e-informazioni/enti-e-operatori/commercio-e-fiere/distretti-del-commercio/ser-distretti-commercio/ser-distretti-commercio>
- Regione Piemonte. Distretti del commercio. <https://www.regione.piemonte.it/web/temi/sviluppo/commercio/distretti-commercio>
- Regione Veneto. Distretti del commercio. <https://www.regione.veneto.it/web/attivita-produttive/definizione-e-criteri>
- Santangelo, M. (2019). Untitled. Spazi ibridi della città contemporanea. Atti e Rassegna Tecnica della Società degli Ingegneri e degli Architetti in Torino, LXXIII(2), 79-83
- Tokyo Fashion. (2010). Isetan Shinjuku "Ring Ring Wonder Christmas" Vetrine animate per le feste di Klaus Haapaniemi. 12 Dicembre 2010 <https://tokyo-fashion.com/isetan-shinjuku-christmas-windows-2010/>
- Treccani, (2018). Economia di prossimità <https://www.treccani.it/enciclopedia/economia-di-prossimita>
- UK Parliament. (2021). Written evidence submitted by Sustrans (MTP0058). <https://committees.parliament.uk/written-evidence/21506/pdf/>
- Umecon, <https://umecon.se/>
- Vitrines d'Europe. (2021). Capitale europea del commercio di prossimità. <https://www.vitrinesdeurope.eu/it/capitalitat-europea-del-comercde-proximitat/>
- Zapalski, E. (2023). Action cœur de ville : des résultats sur la vacance commerciale. Localtis, 21 Septembre 2023. <https://www.banquedesterritoires.fr/action-coeur-de-ville-des-resultats-sur-la-vacance-commerciale>

