

Catene commerciali e *franchising* monomarca in tempo di crisi: verso la standardizzazione dei centri storici italiani?

Summary: RETAIL CHAINS AND SINGLE-BRAND FRANCHISES IN TIMES OF CRISIS: TOWARDS THE STANDARDIZATION OF ITALIAN HISTORICAL CENTERS?

In the last two decades, the deep changes which have been shaping the retailscapes of the contemporary city seem to confirm an unstoppable process of standardization of the retail offer in historic centres and central districts.

The constantly growing disappearance of historic shops, as well as the irrational diffusion of national and international big chains and/or franchising formats are interesting processes to be studied, particularly owing to the economic vitality that chains and fast fashion have demonstrated, albeit the current economic crisis of consumption.

Keywords: *crisis of consumption, urban resiliency, chains and franchising, homologation of retailscapes.*

1. Centri storici e commercio: una relazione complessa

Com'è noto i paesaggi urbani, per loro natura in continua trasformazione, ben si prestano alla lettura scandagliata dell'evoluzione di un territorio. In particolare, la città compatta e soprattutto la sua parte storica, vera e propria stratificazione di pratiche urbane e per secoli perno delle attività commerciali, è in grado di restituire in ultima analisi lo stato di salute complessivo e la capacità di resilienza dei sistemi urbani contemporanei declinati secondo forme sempre più complesse di "città diffusa".

In tale senso Loda (2015) mette in evidenza come un'ampia letteratura è ormai concorde nel ritenere che la città compatta, dopo avere ceduto le funzioni produttive e parte di quelle residenziali a favore di quelle di consumo, direzionali e tecnologiche (Castells, 1989), negli ultimi decenni ha, infine, consegnato alle grandi superfici commerciali suburbane almeno una parte delle funzioni di consumo e in alcuni casi anche alcune funzioni tipicamente direzionali, rimanendo essa stessa vittima e oggetto di consumo (Miles S., Miles M., 2004; Miles S., 2010).

Ciò nonostante la città compatta è riuscita a riguadagnarsi un ruolo di centralità territoriale grazie alle modificazioni intervenute nelle pratiche sociali più recenti, che premiano l'ambiente urbano perché capace di mettere ancora in scena "lo spettacolo della città" (Minca, 2005) inteso come un insieme di pratiche di consumo e intrat-

tenimento di matrice post-moderna in grado di innescare processi resilienti sufficienti a rifondare la base economica della città: *città da bere*, città del *loisir*, del *drink-attainment* ed *eat-attainment* o come suggerisce Amendola (2006), *città-vetrina*, intesa come contenitore la cui immagine rappresenta la funzione strategica su cui le città contemporanee costruiscono i piani di posizionamento dal locale al globale.

In tale scenario vanno letti i profondi e radicali mutamenti nel "paesaggio commerciale" della città contemporanea che hanno caratterizzato i processi evolutivi dei sistemi urbani tra la fine del secolo scorso e il primo decennio di quello attuale, soprattutto nei Paesi a sviluppo avanzato, che sembrano confermare, almeno tendenzialmente, un inarrestabile processo di standardizzazione dell'offerta nei centri storici e nelle aree commerciali centrali (Cirelli, Mercatanti, Nicosia e Porto, 2006, p. 71; Porto, 2007, p. 113).

Nonostante i numerosi interventi di riqualificazione che negli ultimi decenni hanno coinvolto i centri storici di numerose città italiane ed europee, solo alcune di queste sono riuscite nell'ambizioso obiettivo di ridisegnare nuovi caratteri indennitari in grado di assicurare un ri-posizionamento strategico sufficiente ad affrontare l'attuale competizione globale tra le città e i territori. Come testimoniato dall'ampia letteratura sulla rigenerazione urbana, i processi di *re-branding* (Miles S. 2010) in molti casi sono stati necessari per la sopravvivenza stessa delle città, snaturandone spesso l'identità, riconvertendole in destinazioni

turistiche, in centri di cultura o ancora in poli di attrazione delle nuove classi medie colte dedite, secondo Scott (2011), a nuove professioni cognitivo-culturali (D'Alessandro, 2015).

Nel tentativo di ricomporre il mosaico socio-funzionale in termini di competitività, il terziario commerciale assume un ruolo strategico affinché l'azione di *governance*, che spesso si traduce in complessi, nonché creativi, progetti di riqualificazione delle aree centrali delle città, possa raggiungere i risultati attesi. "Lo sviluppo del commercio urbano moderno e particolarmente della grande distribuzione risulta una sfida fondamentale per i centri storici, così detti naturali. [...] il concentramento degli investimenti commerciali nelle aree periferiche ed extraurbane causa una crescente degradazione dei centri tradizionali, con effetti negativi anche per il sostegno delle loro strutture urbanistiche" (Monheim, 2008, p. 177).

Intervenire sul "ri-posizionamento" dei centri storici significa, pertanto, migliorare la qualità ambientale (attraverso iniziative atte a migliorare la percezione della *life quality* per gli abitanti e i *city-users*), l'accessibilità, l'attrattività (al fine di migliorare il livello di curiosità alla frequentazione) e l'animazione (realizzare una coordinata programmazione e gestione di eventi capaci di rilanciare l'immagine della città) (Ravenscroft, 2000; Cirelli, 2007; Roggini, 2010); si tratta di individuare, a seconda delle realtà urbane su cui intervenire, la migliore composizione di questo *marketing mix*, orientando le scelte progettuali di investimento verso le funzioni più deboli.

In questo *mix*, e in maniera trasversale, un ruolo trainante deve essere attribuito al commercio, non solo per le opportunità occupazionali, ma anche perché esso acquisisce contemporaneamente valenze sempre più rilevanti che si estendono all'immagine e all'identità urbana, al risanamento e alla rigenerazione sociale ed ambientale del tessuto residenziale e degli spazi pubblici e inoltre sviluppa notevoli capacità di attrazione di numerose forme di turismo urbano (Cirelli e Nicosia, 2013).

2. Centri storici contemporanei, nuovi *sky line* commerciali per superare la crisi?

L'inarrestabile diffusione delle filiali di catene nazionali e internazionali, anche sotto forma di *franchising*, soprattutto nel settore della moda attraverso marchi *fast fashion*, che ha comportato la continua scomparsa dei negozi storici e indipendenti, sta contribuendo a ridisegnare il "paesaggio commerciale" delle aree centrali delle città, e ancor

di più, sta imponendo attraverso insegne e vetrine dal *format* standardizzato, nuovi "sky line" commerciali a quelle strade di pregio (*Main* o *High Street*) che un tempo, nelle grandi capitali così come nelle piccole città di provincia, catalizzavano l'offerta di livello più "alto".

Lo dimostrano non solo i casi più noti, come le catene spagnole Zara e Mango e la svedese H&M, che si sono imposte con le loro insegne nelle strade più commerciali di grandi Capitali come Parigi, Londra, o Madrid, ma anche marchi italiani come Benetton (primo *fast* in Italia), LiuJo, Patrizia Pepe, Celyn B., Carpisa, Pinko, Oviesse (gruppo Coin), le cui insegne si ritrovano nelle notissime Via del Corso a Roma e Corso Buenos Aires a Milano. È interessante notare che la presenza in queste strade non sempre è dettata da regole di sostenibilità economica, infatti, soprattutto se si tratta di grandi città le catene vogliono "esserci" innanzitutto per ragioni di visibilità e prestigio.

Basta osservare i centri storici delle città italiane, piccole, medie e grandi, da Nord a Sud, per leggere lo stesso processo di sostituzione tra formule di dettaglio tradizionale e nuove forme commerciali più dinamiche, meglio organizzate, più vicine alle esigenze dei consumatori, che attraverso la forza del *brand* sfruttano nel modo più ottimale i vantaggi della catena e dell'affiliazione.

Se da un lato, tale processo di omologazione dell'offerta commerciale urbana rappresenta un fattore d'impoverimento del "paesaggio commerciale" delle aree più centrali delle città con la conseguente perdita d'identità dei singoli centri urbani, dall'altro esso stesso può rappresentare la risposta più concreta per i centri storici, per mantenere un'offerta commerciale sufficiente, almeno dal punto di vista quantitativo, che pur necessaria a garantirgli vitalità e attrattività, non è in grado di salvaguardare la città dal depauperamento funzionale.

Tale processo di omologazione può avere diverse chiavi di lettura e una di queste è che i *format* distributivi più innovativi come le catene commerciali e i *franchising*, soprattutto in alcuni settori, possono rappresentare contemporaneamente una valida risposta alla crisi dei centri storici e dei consumi in genere.

Una ricerca condotta da Nielsen (2012) per conto di Confimprese Lab su un campione qualificato di consumatori e su cinque specifici settori, quelli maggiormente coinvolti nella formula distributiva del *franchising*, e più precisamente la ristorazione, l'abbigliamento, la casa e i complementi d'arredo, l'intrattenimento e i servizi per la cura della persona, con l'obiettivo di esplorare le abitudini di



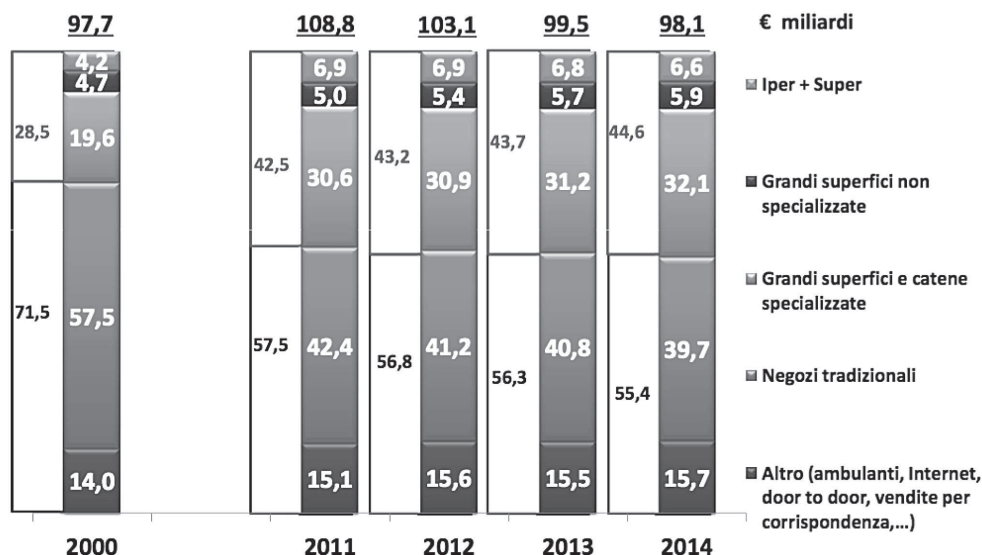


Fig. 1. Evoluzione dei pesi dei canali distributivi nel macrosettore "non alimentare", 2000-2014.
 Fonte: Federdistribuzione - Mappa del sistema distributivo italiano, 2015.

frequentazione dei negozi in *franchising*, misurare la soddisfazione dei consumatori ed evidenziare la percezione dei punti di forza e debolezza delle catene associate rispetto alle realtà indipendenti, ha evidenziato che sono la ristorazione e l'abbigliamento a registrare tra i consumatori un maggior livello di gradimento.

La ricerca ha messo in luce che nonostante i Centri Commerciali restino le localizzazioni maggiormente frequentate per la Ristorazione, per i negozi di Abbigliamento e per quelli del comparto Casa e complementi d'arredo, esse trovano un discreto riscontro anche nei centri storici. La tipologia Librerie in *franchising*, invece, ottiene ottime *performances* di gradimento in termini di frequentazione anche nelle localizzazioni più centrali e nei centri storici in particolare. Gli studi per la Cura della persona maggiormente frequentati si trovano invece nelle zone periferiche o nei centri storici della città.

La convenienza rappresenta il principale punto di forza per il settore della Ristorazione e per la Cura della persona. I prezzi concorrenziali insieme all'ampia offerta rappresentano il vantaggio competitivo principale rispetto ai *competitors* indipendenti nei settori dell'Abbigliamento e della Casa e complementi d'arredo. Le librerie in *franchising* sono invece apprezzate maggiormente per le iniziative promozionali e l'ampia offerta che comprende anche prodotti affini. Può essere interessante notare che ad eccezione delle librerie in *franchising*, l'offerta standardizzata e poco elastica è normalmente percepita dagli intervistati come

un punto di debolezza per tutti i settori analizzati (Nielsen-Confimprese Lab, 2012).

3. Catene e *franchising* oltre la crisi dei consumi: la fedeltà dei consumatori è la chiave del successo

Un ulteriore elemento per una lettura in chiave favorevole del fenomeno delle catene commerciali e dei *franchising* come elemento strategico per una rivitalizzazione commerciale dei centri storici sta nel fatto che, sempre secondo le rilevazioni Nielsen-Confimprese Lab (2012), pare che la congiuntura economica negativa non abbia modificato in maniera sostanziale le abitudini di frequentazione delle realtà in *franchising*.

Infatti, come si vede anche dalla Tabella 1, la maggior parte dei clienti dichiara di non avere alterato le proprie abitudini in relazione alla crisi economica in atto: oltre la metà dei frequentatori mostra una sostanziale stabilità nella frequentazione dei negozi in *franchising* per tutti i settori studiati.

Osservando la parte non statica ma dinamica del campione attraverso il saldo (positivo o negativo) di queste realtà, il settore che mostra maggiore dinamicità in positivo è quello dell'Abbigliamento, seguono a pari merito quello della Casa e complementi d'arredo e dell'Intrattenimento (Librerie). La Ristorazione è la più penalizzata dalle dinamiche di frequentazione in relazione alla crisi, segue il settore dei Servizi per la cura della persona.

Appare innegabile, infatti, che a fronte di una

Tab. 1. Flussi di frequentazione in relazione alla crisi economica, 2012.

	Ristorazione	Servizi per la cura della persona	Abbigliamento	Casa e complementi di arredo	Intrattenimento (per es. librerie)
Stabilità della frequentazione in relazione alla crisi	62%	59%	55%	58%	62%
Mobilità della frequentazione in relazione alla crisi	-12 PP*	-5PP*	+11PP*	+4PP*	+4PP*

*PP= Punti Percentuali

Fonte: Confimprese Lab – Nielsen Company, 2012.

crisi economica di eccezionale durata e profondità, in Italia sia emerso un ripensamento di numerosi modelli sociali e più in particolare dei modelli di consumo. La crisi economica ha certamente inciso su gusti e tendenze di acquisto dei consumatori, i quali ormai sono sempre più informati ed orientati verso il migliore rapporto prezzo-qualità con una tendenza a scegliere sulla base del prezzo, dando per acquisiti e necessari elevati standard di qualità. In queste tendenze di fondo i sistemi in *franchising* sembrano offrire al consumatore proprio quella sicurezza nella qualità, molto spesso garantita dal marchio della rete; inoltre il prezzo non risente della *location*, tanto a livello micro che a livello macro-regionale proprio perché omogeneo su tutta la rete (Rapporto Assofranchising, 2014).

La capacità di tali *format* di resistere al calo generalizzato dei consumi, senza importanti discontinuità geografiche su tutto il territorio nazionale, sembra essere supportato da diverse ricerche di tipo quantitativo, sia su campioni qualificati ma anche attraverso analisi puntuali, dalle diverse associazioni di categoria. Tra questi vale la pena ricordare un recente studio, condotto dall'Osservatorio Confimprese sull'intera base associativa dell'affiliazione di marca (dicembre 2015), secondo cui entro quest'anno (2016) saranno completate oltre 900 nuove aperture su base nazionale che svilupperanno circa 5000 nuovi posti di lavoro; di queste un terzo circa verrà localizzato sia nei centri storici, tanto nelle grandi città, anche per mantenere alti gli standard di visibilità dei marchi, che nei medi e piccoli centri.

Secondo tale studio, a livello nazionale, tra gli associati Confimprese (2015), il settore più vitale è quello della ristorazione, marchi come Roadhouse Grill, del gruppo Cremonini, Burger King, Rosso-pomodoro, Wommy, sono quelli più attivi, anche se due terzi di queste nuove aperture privilegeranno *location* in prossimità della grande viabilità più

che nei centri storici.

Nella cioccolateria è il gruppo Lindt, che presenta le migliori *performances* (4 nuovi negozi completi anche di gelateria per coprire il periodo estivo con un prodotto diverso dal cioccolato, ma soprattutto ha inaugurato un nuovo *format*, quello di aperture temporanee, per sfruttare l'alta stagionalità del cioccolato).

Nell'abbigliamento, Original Marines (684 negozi nel mondo di cui 595 in Italia) si presenta come il gruppo più dinamico con 24 nuovi negozi programmati per il 2014, di cui solo il 20% diretti e tutto il resto con la formula del *franchising*.

Tra gli altri *competitors* con buone prospettive si ricordano Piazza Italia (200 negozi), che solo nel 2013 ha aperto 8 negozi *Kids* puntando sulla competitività dei prezzi più bassi rispetto alla concorrenza. Quanto all'abbigliamento in generale, il gruppo partenopeo prevede di aprire 40 negozi di cui 25 diretti e 15 in *franchising*, privilegiando soprattutto i centri storici.

Il gruppo Pianoforte Holding, che comprende Yamamay per l'intimo, Carpisa per la valigeria e Jacket per l'abbigliamento sportivo tecnico, ha annunciato l'apertura di 100 nuovi negozi sia nei centri storici sia all'interno delle gallerie commerciali senza distinzioni territoriali, dal Nord al Sud (circa 300 nuovi addetti). Interessante anche il piano di sviluppo di Camomilla Italia (200 punti vendita di cui 110 in *franchising*), che ha in programma 11 nuove aperture; l'azienda napoletana che ha un posizionamento prezzi e target superiore alle grandi catene come H&M e Zara, ma inferiore a Max Mara e Max &Co, guarda contemporaneamente a più canali (centri commerciali, *travel retail* e su strada).

Sempre secondo Confimprese (2015) l'abbigliamento (che esprime il 23% degli associati) si conferma il settore più dinamico in valore assoluto con 454 nuove aperture, pari a quasi il 50% del to-



tale, seguito dall'alimentare con 159 nuovi locali, in cui lo *street food* si conferma tra le nuove tendenze del comparto.

Il *trend* piuttosto positivo, che ha caratterizzato questo *format* distributivo nell'ultimo decennio, aveva alimentato tra gli operatori del settore una serie di perplessità circa la capacità di tenuta dei *brand* Made in Italy in contrapposizione alle catene estere, ma i dati più aggiornati sulle insegne operanti nel nostro Paese ci restituiscono un quadro di sintesi assolutamente rassicurante. Su un totale di circa 940 insegne presenti sul territorio nazionale (che con 51 mila punti vendita, 187 mila occupati rappresentano il 7% del commercio al dettaglio), più di 800 sono frutto della creatività di imprenditori italiani. Tra questi, vale la pena ricordare, le friggitorie di patatine all'olandese che hanno invaso le città e i centri storici italiani con diversi *brand*, come Amsterdam Chips, Chipstar Amsterdam, Fry Chips, Just Fries.

Questo significa che il modello di business in *franchising*, per le sue specificità organizzative (condivisione dei rischi tra *franchisor* e *franchisee*, creatività alla base dello sviluppo di ogni *brand*, capacità di valorizzazione le specialità regionali e soprattutto la capacità di fare squadra unito ai bassi costi d'investimento) ha contribuito a creare una nuova classe di imprenditori italiani diventando uno degli alleati strategici in termini di competitività del Made in Italy.

Tale orientamento lo si può leggere anche nell'azione di *governance* degli enti locali e delle istituzioni regionali; in tal senso, per esempio la Regione Lombardia ha appena lanciato un progetto di ripopolamento commerciale delle aree più centrali delle città che ha l'obiettivo (attraverso un cofinanziamento pubblico) di agevolare l'ingresso dei punti vendita in *franchising* nei centri storici, laddove i negozi tradizionali hanno chiuso bottega a causa della crisi.

4. Alcune considerazioni in chiave critica

Le chiavi di lettura che hanno guidato la stesura del presente contributo hanno forse eccessivamente enfatizzato le potenzialità che questa formula distributiva può offrire, in termini di sviluppo economico territoriale diretto e indiretto, a tutte quelle realtà urbane, grandi e piccole, che intendono migliorare la loro attrattività. In tal senso l'osservazione dei dati a livello macro relativi all'anno 2015 consente di apprezzare il *franchising* come strumento di innovazione ed al contempo di flessibilità della distribuzione

italiana in un contesto congiunturale di grave difficoltà economica per il Paese ma anche per i consumatori, i lavoratori ed soprattutto gli imprenditori.

L'analisi del trend di crescita relativo al periodo 2008-2015 ha confermato questo *format* distributivo come uno tra i pochi in grado di resistere, sotto il profilo del modello imprenditoriale, alla grave e perdurante crisi economica, ma ciò che è ancor più significativo è l'apprezzamento dei consumatori per un modello distributivo in grado di rispondere alle esigenze di un mercato orientato verso il miglior rapporto prezzo-qualità. In questo difficile quadro economico le reti in *franchising* sembrano ben rappresentare la storica vocazione imprenditoriale italiana ovvero: "piccole imprese unite in grandi reti per competere dentro e fuori i confini nazionali".

Le *performances* di sviluppo assolutamente positive per questo *format*, che anche in tempi di crisi permette una maggiore tenuta dei fatturati e dell'affluenza in negozio, non significa che catene commerciali e *franchising* rappresentano la soluzione al "depauperamento" commerciale dei centri storici e delle aree centrali della città post-moderna. Anche se incentivare tali localizzazioni può significare, almeno per le realtà urbane più piccole e marginali, rispetto alle grandi direttrici che legano insieme i principali sistemi urbani italiani, una buona opportunità per mantenere quella sufficiente attrattività indispensabile alla sopravvivenza dei centri stessi.

D'altra parte, il periodo congiunturale negativo ha spinto verso il basso le rendite di posizione soprattutto nei centri urbani medi e medio-piccoli, restituendo, almeno in parte, alle aree centrali delle città uno di quei vantaggi competitivi nelle localizzazioni commerciali che quest'ultime avevano perso in favore delle polarizzazioni extraurbane. In un momento storico in cui si assiste inermi all'oscuramento delle vetrine e al lento spegnimento delle storiche vie commerciali la formula del *franchising* mostra ancora segnali di grande dinamicità.

Bibliografia

- Amendola G. (a cura di), *La città vetrina. I luoghi del commercio e le nuove forme del consumo*, Napoli, Liguori, 2006.
- Assofranchising - Osservatorio Permanente sul Franchising, Rapporto Assofranchising Italia 2013, Strutture, Tendenze, Scenari, 2014.
- Castells M., *The informational city: information technology, economic restructuring and the urban regional process*, Oxford-Cambridge, Blackwell, 1989.



- Cirelli C., *La città e gli scambi*, in «Geotema», n. 38, 2009, pp. 4-7.
- Cirelli C., “Il futuro del centro storico: il Centro Commerciale Naturale”, in Cirelli C. (a cura di), *Gli spazi del commercio nei processi di trasformazione urbana*, Pàtron, Bologna, 2007, pp. 170-172.
- Cirelli C., Mercatanti M., Nicosia E., Porto C.M., “Le politiche territoriali dei nuovi spazi del consumo”, in Schillaci C.E., Cirelli C., Pogliese A., *Territorio & nuovi modelli di consumo, l'affermazione del format centro commerciale*, Milano, Franco Angeli, 2006.
- Cirelli C., Nicosia E., “Il centro storico, centro commerciale naturale”, in Scanu G. (a cura di), *Paesaggi, ambienti, culture, economie*, Bologna, Patron editore, 2013, pp. 201-218.
- Confimprese-BeTheBoss.it, *Il retail italiano all'estero: franchising o reti dirette?*, Ricerca di approfondimento sull'internazionalizzazione delle catene retail italiane, dicembre 2015.
- Confimprese Lab-Nielsen Company, *Riconoscibilità delle catene di franchising per il consumatore*, ottobre, 2012.
- Faravelli M.L., “I mercati coperti a Milano: un patrimonio negato”, in Cirelli C. (a cura di), *Città e commercio*, Pàtron, Bologna, 2008, pp. 49-60.
- FederDistribuzione, *Mappa del sistema distributivo italiano*, 2014.
- Graziano T., “Il centro storico, luogo antico per nuovi usi”, in Longo A., Graziano T., *Geografie contemporanee del centro storico. Spazi (ir)reali, nuove funzioni e city-users in una metropoli mediterranea*, Milano, Franco Angeli, 2009, p. 44-67.
- Loda M., *Il commercio nel centro storico di Firenze tra sostituzione etnica, turismo e gentrificazione*, «Geotema», n. 38, Bologna, Pàtron, 2009, pp. 95-103.
- Loda M., “Consumo e paesaggi urbani in rastremazione”, in D'Alessandro L. (a cura di), *City, Retail and Consumption*, Napoli, Università di Napoli “L'Orientale”, 2015, pp. 331-338.
- Miles S., *Spaces for Consumption. Pleasure and Placelessness in the Post-industrial City*, London & New York, Sage, 2010.
- Miles S., Miles M., *Consuming cities*, Basingstoke, Palgrave, 2004.
- Manca C. (a cura di), *Lo spettacolo della città*, Padova, Cedam, 2005.
- Monheim R., “Centri naturali e centri commerciali in Germania: contrapposizione o integrazione?”, in Cirelli C. (a cura di) *Città e Commercio*, Bologna, Pàtron, 2008, pp. 177-192.
- Morandi C., “Mutamenti nella città e nel territorio e pratiche di consumo: le influenze reciproche. Un approfondimento sul caso milanese”, in Varni A., Parisini R., *Consumi e trasformazioni urbane tra anni Sessanta e Ottanta*, Bologna, Bononia University Press, 2010, pp. 61-88.
- Porto C.M., “L'indagine empirica sul contesto commerciale catanese”, in Cirelli C. (a cura di), *Gli spazi del commercio nei processi di trasformazione urbana*, Bologna, Patròn, 2007, pp. 113-148.
- Ravenscroft N., *The Vitality and Viability of Town Centres*, in «Urban Studies», Vol. 37, 2000, 13, pp. 2533-2549.
- Roggini D., Shopping & turismo, sinergia che magnetizza i luoghi, in «MARK UP», 2010, giugno, pp. 33-37.
- Rossi U., Vanolo A., *Geografia politica urbana*, Bari-Roma, Laterza, 2010.
- Scott A. J., *Città e regioni nel nuovo capitalismo. L'economia sociale delle metropoli*, Bologna, Il Mulino, 2011.
- Tamini L., “Sistemi commerciali nei tessuti storici e urbani: il ruolo delle medie strutture di vendita nelle politiche di valorizzazione dell'offerta locale di vicinato”, in Adobati F., Oliveri A., Tamini L. (a cura di), *Commercio e politiche territoriali: 4 temi emergenti*, Bergamo, Bergamo University Press, Edizioni Sestante, 2005.

