

Politecnico di Milano  
Facoltà di Architettura e Società  
Corso di Laurea in Architettura



## Whole **FOOD MARKET**

Buone pratiche e linee guida per un nuovo format enogastronomico:  
simulazioni progettuali nel contesto milanese

Relatore: Prof. Luca TAMINI

Matteo DOSSENA

*Tesi di Laurea di:*  
Matricola: 206886

Anno Accademico 2009-2010

# Indice

Abstract Pag. 01

## PARTE PRIMA: SISTEMA COMMERCIALE E STRATEGIE DI RIQUALIFICAZIONE URBANA

<b>Capitolo 1: URBANISTICA COMMERCIALE</b>	Pag. 03
1.1 PAROLE CHIAVE DI URBANISTICA COMMERCIALE	Pag. 04
1.2 DINAMICHE DELL'OFFERTA COMMERCIALE E PROCESSI DI RIQUALIFICAZIONE URBANA	Pag. 06
<b>Capitolo 2: IL CASO STATUNITENSE</b>	Pag. 09
2.1 STRATEGIE DI RIQUALIFICAZIONE URBANISTICO-COMMERCIALE	Pag. 10
2.1.1 <u>Modello statunitense</u>	Pag. 10
2.2 LE IMPRESE PROTAGONISTE	Pag. 18
2.2.1 <u>WalMart</u>	Pag. 18
2.2.2 <u>Kroger's</u>	Pag. 25
2.2.3 <u>Whole Foods Market</u>	Pag. 29
<b>Capitolo 3: IL CASO EUROPEO</b>	Pag. 34
3.1 STRATEGIE DI RIQUALIFICAZIONE URBANISTICO-COMMERCIALE	Pag. 35
3.1.1 <u>Gran Bretagna: il processo di "urban regeneration"</u>	Pag. 35
3.1.2 <u>Francia: la rivitalizzazione dei centri urbani</u>	Pag. 42
3.1.3 <u>Portogallo: la ripresa della città storica come fattore di valorizzazione commerciale</u>	Pag. 47
3.2 LE IMPRESE PROTAGONISTE	Pag. 51
3.2.1 <u>Auchan</u>	Pag. 51
3.2.2 <u>Carrefour</u>	Pag. 55
3.2.3 <u>Metro</u>	Pag. 60
3.2.4 <u>Migros</u>	Pag. 63
3.2.5 <u>Mpreis</u>	Pag. 66
3.2.6 <u>Royal Ahold</u>	Pag. 69
3.2.7 <u>Sainsbury's</u>	Pag. 73
3.2.8 <u>Tesco</u>	Pag. 78
<b>Capitolo 4: IL CASO ITALIANO</b>	Pag. 82
4.1 IL COMMERCIO IN ITALIA DOPO IL SECONDO CONFLITTO MONDIALE	Pag. 83
4.2 L'ERA DEL BOOM ECONOMICO E DELLA SFERA COMMERCIALE	Pag. 86
4.3 I PRIMI SUPERMERCATI	Pag. 88
4.4 I PRIMI GRANDI MAGAZZINI	Pag. 90
4.5 IL FENOMENO DELLA GRANDE DISTRIBUZIONE	Pag. 92

4.6 IL PROCESSO DI RIFORMA PRODOTTO DAL DECRETO BERSANI	Pag. 96
4.7 STRATEGIE DI RIQUALIFICAZIONE URBANISTICO-COMMERCIALE	Pag. 97
4.8 LE IMPRESE PROTAGONISTE	Pag. 101
4.8.1 <u>Esselunga</u>	Pag. 101
4.8.2 <u>Il gruppo La Rinascente</u>	Pag. 106
4.8.3 <u>La Sma</u>	Pag. 109
4.8.4 <u>Coin</u>	Pag. 110
4.8.5 <u>La Standa</u>	Pag. 112
4.9 NUOVI FORMATI COMMERCIALI	Pag. 115
4.9.1 <u>Eataly</u>	Pag. 115
4.9.2 <u>Farmer market</u>	Pag. 120

## PARTE SECONDA: BUONE PRATICHE PROGETTUALI

### **Capitolo 5: I CASI DI STUDIO**

<b>Capitolo 5: I CASI DI STUDIO</b>	Pag. 125
5.1 GLI SHOWROOM DEL CIBO	Pag. 126
5.2 NEGLI STATI UNITI	Pag. 124
5.2.1 <u>A&amp;P Dewy, Basking Ridge, NJ, USA</u>	Pag. 129
5.2.2 <u>Balducci's, New York City, NY, USA</u>	Pag. 132
5.2.3 <u>Harris Teeter, Charlotte, NC, USA</u>	Pag. 135
5.2.4 <u>Home Economist Market, Charlotte, NC, USA</u>	Pag. 138
5.2.5 <u>Whole Foods Market, New York City (Columbus Circle), NY, USA</u>	Pag. 141
5.2.6 <u>Whole Foods Market, New York City (Union square), NY, USA</u>	Pag. 144
5.2.7 <u>Whole Foods Market, Oakland, CA, USA</u>	Pag. 147
5.3 IN EUROPA	Pag. 150
5.3.1 <u>Albert Heijn, Zaanstad, Olanda</u>	Pag. 150
5.3.2 <u>Interspar, Rum, Austria</u>	Pag. 154
5.3.3 <u>Max Center, Wels, Austria</u>	Pag. 158
5.3.4 <u>Mercato di Santa Caterina, Barcellona, Spagna</u>	Pag. 162
5.3.5 <u>Mercator, Lubiana, Slovenia</u>	Pag. 166
5.3.6 <u>Migros, Lucerna, Svizzera</u>	Pag. 169
5.3.7 <u>MPreis, Innsbruck, Austria</u>	Pag. 172
5.3.8 <u>MPreis, Matrei in Osttirol, Austria</u>	Pag. 174
5.3.9 <u>MPreis, Sölden, Austria</u>	Pag. 177
5.3.10 <u>MPreis, Telfs, Austria</u>	Pag. 180
5.3.11 <u>MPreis, Wattens 1, Austria</u>	Pag. 183
5.3.12 <u>MPreis, Wattens 2, Austria</u>	Pag. 186
5.3.13 <u>MPreis, Wenns, Austria</u>	Pag. 191
5.3.14 <u>MPreis, Zirl, Austria</u>	Pag. 194
5.3.15 <u>Nah&amp;Frisch, Thening Austria</u>	Pag. 198
5.3.16 <u>Sainsbury's, Greenwich Peninsula, Inghilterra</u>	Pag. 201
5.3.17 <u>Sainsbury's Plymouth, Inghilterra</u>	Pag. 205

5.3.18 <u>Somerfield Market Fresh, Wanstead, Inghilterra</u>	Pag. 208
5.3.19 <u>TUS, Novo Mesto, Slovenia</u>	Pag. 211
5.3.20 <u>Whole Foods Market, Londra, Inghilterra</u>	Pag. 214
5.4 IN ITALIA	Pag. 217
5.4.1 <u>Auchan, Nola, Italia</u>	Pag. 217
5.4.2 <u>Carrefour, Belpasso, Italia</u>	Pag. 222
5.4.3 <u>Carrefour, Limbiate, Italia</u>	Pag. 225
5.4.4 <u>Eataly, Bologna, Italia</u>	Pag. 229
5.4.5 <u>Eataly, Torino, Italia</u>	Pag. 235
5.4.6 <u>Iper, Milano, Italia</u>	Pag. 241
5.4.7 <u>Simply Sma, Milano, Italia</u>	Pag. 245

## PARTE TERZA: LINEE GUIDA E SIMULAZIONI PROGETTUALI PER UN NUOVO FORMAT ENOGASTRONOMICO

<b>Capitolo 6: LINEE GUIDA PROGETTUALI</b>	Pag. 250
--	----------

<b>Capitolo 7: SIMULAZIONI PROGETTUALI NEL CONTESTO MILANESE</b>	Pag. 259
--	----------

7.1 INDIVIDUAZIONI E MOTIVAZIONI AREE PROGETTUALI	Pag. 260
7.2 QUARTO OGGIARO	Pag. 262
7.2.1 <u>Il Mercato Comunale Coperto di Via Traversi</u>	Pag. 262
7.2.2 <u>La simulazione progettuale:</u>	Pag. 263
7.3 GALLERIA DEL CORSO	Pag. 264
7.3.1 <u>L'ex Multisala Excelsior-Mignon</u>	Pag. 264
7.3.2 <u>La simulazione progettuale</u>	Pag. 265

## GLOSSARIO

## BIBLIOGRAFIA

## **TAVOLE DI PROGETTO**

Tavola A - Individuazione degli ambiti progettuali

Tavola B.1 - Quarto Oggiaro: Inquadramento e analisi dell'ambito progettuale

Tavola B.2 - Quarto Oggiaro: Layout quotati

Tavola B.3 - Quarto Oggiaro: Layout merceologico

Tavola B.4 - Quarto Oggiaro: Prospetti, sezioni e rendering

Tavola C.1 - Galleria del Corso: Inquadramento e analisi dell'ambito progettuale

Tavola C.2 - Galleria del Corso: Layout quotati

Tavola C.3 - Galleria del Corso: Layout merceologico

Tavola C.4 - Galleria del Corso: Prospetti, sezioni e rendering

## ABSTRACT

L'ispirazione e la scelta del tema del mio elaborato di tesi è nata dopo aver visitato e usufruito del punto vendita della catena americana Whole Foods Market a Union Square, a New York City. La mia prima impressione è stata quella di esser di fronte ad una nuova concezione di punto di vendita. Non più un luogo dove poter solo comprare generi alimentari, ma un innovativo spazio commerciale dove, oltre ad acquistare, è possibile svolgere una pluralità di attività come pranzare, cenare, trascorrere del tempo libero. Un vero e proprio luogo di contaminazioni sociali. Tutto ciò, abbinato alla filosofia del "mangiar sano" ovvero solo prodotti biologici.

Il mio elaborato si compone di tre parti che riassumono il mio percorso di tesi. Nella prima parte ho indagato il tema del rapporto tra il sistema commerciale e la disciplina e le pratiche dell'urbanistica, individuando tre modelli di riferimento: quello statunitense, quello europeo ed infine quello italiano. Per ciascun ambito ho analizzato le tematiche, le strategie, le sinergie adottate con il fine di rivitalizzare il tessuto urbano delle città grazie alla forte attrattività del fattore commerciale. Inoltre, ho cercato di individuare i più rilevanti retailers, nel campo della grande distribuzione organizzata, che si distinguono nella sfera commerciale. Ho ripercorso la loro storia e individuato le strategie e le prospettive societarie/localizzative attuali e future.

Nella seconda parte, ho compiuto una selezione dei migliori progetti nel campo del commercio di generi alimentari (casi studio), da cui ho tratto le buone pratiche progettuali, che mi hanno permesso di redarre le Linee guida progettuali per lo sviluppo di un nuovo format enogastronomico.

La terza parte, infine, è di tipo progettuale: ho cercato di applicare le linee guida al tessuto urbano milanese, individuando due possibili ambiti di localizzazione per il nuovo format enogastronomico: un nucleo storico e una zona periferica urbana.

La scelta è ricaduta, per quanto riguarda il primo caso, sul centro storico di Milano, mentre per il secondo ambito sul quartiere di Quarto Oggiaro.

# Parte Prima

## *SISTEMA COMMERCIALE E STRATEGIE DI RIQUALIFICAZIONE URBANA*

# **Capitolo 1**

## *URBANISTICA COMMERCIALE*



## 1.1 PAROLE CHIAVE DI URBANISTICA COMMERCIALE

Le politiche per il commercio coincidono sempre più spesso con quelle per la città e per il territorio. Se, infatti, si crede di essere entrati in un nuovo scenario evolutivo della città e del governo del territorio in cui non sono più le attività produttive a stabilire gli equilibri, ma sono bensì le attività commerciali e del tempo libero nel definire le nuove strategie urbane, perciò è importante non solo superare la settorialità in cui è stata confinata finora l'urbanistica commerciale dalla Legge n°426 del 1971, ma è altrettanto importante abbandonare i margini di azione finora attribuiti alle materie urbanistiche cercando con convinzione di creare sinergie e rapporti con le determinate componenti di studio della realtà urbana e territoriale. A tal fine è essenziale riflettere sulle caratteristiche e dinamiche sul sistema commerciale riflettendo anche sulle esigenze dei nuovi luoghi del commercio.

Più precisamente significa analizzare non solo le questioni strutturali, che definiscono un'iniziale generazione d'interventi sulle nostre città, ma anche i casi legati alla manutenzione, alla gestione e alla competitività di questi luoghi.

Nuovi *format* commerciali e tipologie distributive esistenti assumono un ruolo sempre più importante nello stabilire la morfologia delle nostre città e del territorio. Insieme con l'infrastrutturazione, cui sono intrinsecamente legati, contribuiscono a tracciare l'assetto territoriale, dando origine all'immagine delle porte delle nostre città, chiarendo le percezioni di centri storici e periferie, cercando di creare nuove polarità, nuove città dello shopping e del divertimento. Operando in positivo e in negativo sul paesaggio urbano e naturale e sulla qualità della vita. Gli anni novanta hanno visto affiorare sia negli Stati Uniti sia in Europa Occidentale una nuova attenzione per il commercio al dettaglio nei centri storici, anche a seguito di fenomeni di depolarizzazione attribuibili all'insediamento della grande distribuzione al di fuori dei centri urbani. Anche in Italia, questo aspetto si manifesta con diversi gradi di intensità nelle varie Regioni.

Con la nuova normativa sul commercio (il decreto Bersani è del 1998) e il diverso grado di adeguamento normativo regionale, si sta assistendo a un doppio

fenomeno: l'apertura verso nuove tipologie distributive, nuove forme e localizzazioni commerciali, che si modificano e si declinano rispetto a quanto già è avvenuto all'estero.

Si denota come l'urbanistica commerciale si correla sempre più alle sfere del marketing, del design, del restauro urbano, della comunicazione di una nuova immagine della città-impresa, alla statistica e, infine, alle pratiche insediative delle amministrazioni pubbliche. Inoltre la programmazione e la gestione sono diventate in particolare, indispensabili nella definizione per la qualificazione dei luoghi del commercio, e sono necessarie anche per capire i fenomeni insediativi delle nuove forme distributive che, come si sono manifestate, negli Stati Uniti, nel Regno Unito, in Francia.

## 1.2 DINAMICHE DELL'OFFERTA COMMERCIALE E PROCESSI DI RIQUALIFICAZIONE URBANA

Molto si è discusso sulla questione della riqualificazione e della rivitalizzazione urbana. L'analisi del commercio quale motore di rinnovamento urbano, soprattutto il commercio di vicinato e di media dimensione, tradizionale elemento caratterizzante nei luoghi centrali delle città, rende interessante ragionare sulle relazioni che esso può avere con le politiche dell'urbanistica e la programmazione degli interventi all'interno della città storica.

Allo stesso tempo, cercare di scoprire nuovi scenari di localizzazione in ambito urbano di strutture della grande distribuzione può offrire occasioni di trasformazione e qualificazione di aree degradate e compromesse. A ragione della depolarizzazione effettuata dalla grande distribuzione localizzata al di fuori degli ambiti urbani, si è verificato un fenomeno di perdita di attrattività delle aree centrali.

Questa crisi non ha riguardato solo le funzioni commerciali ma anche la residenza e, più in generale, ha diminuito l'investimento nei centri delle città.

In questo periodo, si è osservata una nuova attenzione per il tema del recupero di centri urbani, non soltanto inteso come conservazione del patrimonio storico-artistico, ma anche come rivitalizzazione economica e sostenibile, duratura cui si sono interessati architetti e pianificatori così come i funzionari pubblici e amministratori locali.

La questione di questo nuovo reiterato interesse è semplice: nel momento in cui si è riuscito a diagnosticare il "male" che si contraddistingueva nei centri delle città, lo squilibrio che ne minacciava la consueta attrattività e importanza è divenuto importante per tutti coloro che si interessano di politiche urbane doversi relazionare sull'argomento e sui suoi nodi problematici.

Tutti i principali programmi e piani d'intervento in ambito urbano devono oggi tenere conto dei piani del traffico, della riqualificazione e rivitalizzazione economica, del turismo, della gestione dei trasporti, dei programmi di recupero e interventi legali alla sicurezza. Non solo: il grado di vivacità commerciale diventa anche parametro per valutare l'efficacia di tali

programmi. Mai come ora la politica del commercio è coincidente con la politica della città stessa.

Gli Stati Uniti prima e l'Europa occidentale poi hanno dovuto fare fronte al fenomeno dell'abbandono del centro delle città da parte del commercio, inteso anche come servizio, molto in anticipo rispetto alla situazione italiana e hanno dovuto scontrarsi con i problemi collaterali: perdita di identità e immagine, problemi di sicurezza, cali nelle rendite immobiliari, degrado dell'ambiente urbano, problemi legati al traffico e al consumo di suolo.

Le risposte derivate dalla presa di coscienza di queste problematiche sono state complesse, dalla nascita di nuovi enti, strumenti e strategie d'intervento al dibattito e alla ricerca a livello internazionale. L'Italia non ha tradotto immediatamente la necessità di mettere in relazione l'urbanistica e la pianificazione della città con la programmazione e il governo degli insediamenti commerciali; il cambiamento di orientamento, è avvenuto solo alla fine degli anni novanta, con la riforma veicolata dal Decreto Bersani (D. Lgs. n°114/98).

L'urbanistica commerciale, infatti, fino al 1998 è sempre stata studiata come una materia settoriale cui assegnare l'onere di determinare una mera zonizzazione commerciale per merceologie e dimensioni, senza programmare l'integrazione con le altre funzioni della città. Solo a esito della pubblicazione del nuovo quadro legislativo è stato possibile individuare nuovi scenari d'intervento, dando indicazioni di carattere generale e rimettendone l'attuazione alle competenze regionali.

La Regione Piemonte a questo intento ha introdotto mezzi finanziari di sostegno e indirizzi urbanistici per il governo degli insediamenti commerciali che nell'ultimo triennio hanno trovato diverse realizzazioni. Nel panorama italiano, il caso piemontese dunque si è presentato fra i più organizzati e completi, rispetto all'interpretazione per fasi, struttura-gestione, che si è visto essere una costante a livello europeo e statunitense, riguardo al tema della qualificazione urbana.

In generale, almeno a livello nazionale, è essenziale rafforzare la discussione su questi temi, con un maggiore coinvolgimento di pianificatori e urbanisti.

Con l'intento di approfondire i temi, le situazioni locali urbane e di cercare un nuovo rapporto tra i

tradizionali luoghi del consumo centrali storici con i nuovi luoghi del consumo artificiale e i centri commerciali pianificati della grande distribuzione, tutto ciò può essere interessante nel cercare di trasformare i tradizionali luoghi del commercio in luoghi dove consumare, con attenzione alle necessità di tutti gli utenti, consumatori e cittadini.

Ciò significa che, dopo un primo momento in cui era forte la diversificazione fra commercio tradizionale e moderno, si è arrivati alla coscienza che è necessaria intervenire anche su quest'ultimo, considerandolo come elementi decisivi per lo sviluppo e il superamento della criticità anche dei quartieri periferici.

# **Capitolo 2**

## *IL CASO STATUNITENSE*

## 2.1 STRATEGIE DI RIQUALIFICAZIONE URBANISTICO-COMMERCIALE

### 2.1.1 Il Modello statunitense

Lo sviluppo di rivitalizzazione commerciale dei centri delle città statunitensi è la finalizzata propagazione della loro necessità di sopravvivenza a quel lento ciclo di "disinvestimento" finanziario cominciato dagli anni sessanta, con la nascita di superstore, catene, mall e tutte le altre "oasi commerciali" situate fuori dai consueti centri del commercio, la cui crescita fu favorita dallo sviluppo di isole residenziali suburbane. Così il nucleo del commercio cittadino rendeva evidente un progressivo degrado e un conseguente svuotamento. Se lo spazio pro capite commerciale al dettaglio è cresciuto del 20% a partire dal 1970<sup>1</sup>, questo trend è oggi in netto calo: negli Stati Uniti si sta assistendo alla chiusura di 5000 mall, ora *greyfields*. Il mercato americano può reggere fino a 2,5 mq di spazio commerciale per abitante; nel 1960 ve ne erano 1,3 mq, oggi vi sono 13 mq di spazio commerciale per abitante, ne sarebbero indispensabili solo 0,8 mq. Perciò il processo di qualificazione del centro che sta travolgendo città piccole, medie e grandi ha chiare conseguenze sulle politiche pubbliche. Spesso le città che hanno "conquistato" la qualificazione della propria regione commerciale si sono prodigate con pochi investimenti e nell'assenza di un vero *masterplan*.

In questo senso, bisognerebbe attivare un programma di lavoro che sottende la rivitalizzazione del centro fondato su un reale indice di necessità, una sorta di "lista della spesa" ispirata dalle esigenze manifestate dalla comunità che ruota e vive intorno allo stesso centro. Esigenze che non sono meramente commerciali, ma anche di carattere culturale, legate alla storia e alla conservazione. I centri urbani, di conseguenza, dovranno tendere a rinvigorire l'ambiente socioculturale, riqualificando ciò che i *lifestyle centers* non hanno, in altre parole il "senso del luogo".

Senso del luogo che nei centri urbani è rinnovato, supportato e nutrito attraverso la creazione di partnership che spesso coinvolgono sia il settore pubblico sia quello privato. Quest'ultimo può aumentare il valore delle zone in cui hanno luogo le proprie attività, attraverso lo sviluppo di strumenti

mirati alla prevenzione del crimine, all'accorpamento di lotti eccessivamente parcellizzati per agevolare la vendita. Analogamente l'amministrazione locale possiede un ruolo importante nel rafforzamento delle possibilità di crescita dei centri urbani, le regole e gli investimenti diretti e indiretti. Tornando al termine di rivitalizzazione non significa necessariamente un processo di ricostruzione del centro cittadino. Piuttosto, ambisce alla sua ripresa e questa precisazione non vuole dare motivo di una mera discussione in merito alla terminologia adoperata per descrivere un processo di rivitalizzazione. La preferenza sottintende invece la definizione di due criteri ben distinti: la scelta di metodo tra piano e programma.

Le problematiche associate alla qualificazione di un centro urbano non sempre sono risolubili per mezzo della pianificazione e, allo stesso tempo, un processo risolutore non sempre coinvolge un progetto. Gli andamenti evolutivi di un centro urbano non sono controllabili secondo leggi scientifiche come sottintenderebbe la disciplina urbanistica. Perciò il tipo di approccio che bisognerebbe utilizzare deve basarsi su un regolamento dove non vi sono né formule né indici o parametri dimensionali, ma che ipotizza una profonda conoscenza della situazione socioeconomica e culturale dell'area da rivitalizzare. Una preferenza di metodo in cui i progetti non possono più prescindere da un esteso disegno di riassetto dei plurimi volti che concorrono alla rinascita di un centro.

In generale, si può dire che:

- Per rivitalizzare un quartiere o un nucleo urbano i sacrifici di reinvestimento devono essere argomentazione alla creazione di luoghi provvisti di attrattiva per chi vive, per chi ci lavora e per chi vi vuole investire denaro.
- La creazione di un mercato attrattivo non è semplice per quelle aree con una lunga storia di degrado fisico e sociale.

La qualificazione commerciale di un'area è incoraggiata per mezzo di processi di riappropriazione della propria identità che rappresenta l'obiettivo finale, affinché il centro possa generarsi nuovamente e svilupparsi in forma indipendente: tutti gli strumenti indirizzati alla



riqualificazione del centro urbano sono argomentazioni per coinvolgere la comunità locale, anche attraverso semplici “promozioni”, come quelle tese a porre l’accento al senso di appartenenza degli individui al territorio.

Essi si distinguono secondo il contesto locale e dimensioni dello stesso, ma si fondano comunque tutti sul concetto di ricostruzione dello “spirito di una comunità”, imperniandosi sulla realizzazione di forme di partenariato tra pubblico e privato.

Il primo e più diffuso è il *Tax Increment Financing* (TIF), un procedimento di autotassazione avviato da proprietari immobiliari, imprenditori locali e residenti in accordo con l’amministrazione locale per la creazione di fondi d’investimento a supporto di progetti tesi allo sviluppo locale. Molto simili, ma più puntualizzati sulla successiva fase d’attivazione degli interventi di qualificazione previsti per una determinata area, sono i *Business Improvement Discrit* (BID), per i quali, nuovamente, e di concerto con il governo locale, è attivato un programma di autotassazione da parte dei soggetti interessati per finanziare servizi e progetti per la comunità interessata, tra cui programmi di prevenzione del crimine, progetti di realizzazione di strutture complementari al commercio (parcheggi, interventi di manutenzione straordinaria ecc.), programmi di sviluppo economico e marketing. Infine, vi sono i programmi *Main Street*, finalizzati alla rivitalizzazione dei distretti commerciali nei comuni minori e che annunciano quattro aree di intervento: ristrutturazione economica, organizzazione, promozione e arredo urbano.

Nonostante le profonde differenze che differenziano queste strategie di qualificazione urbana, esse si riferiscono a un’origine comune: rivendicano tutte l’esplicitazione della risolutezza da parte di una comunità, di un distretto commerciale, di un qualsiasi raggruppamento di concretizzare il processo di rinnovamento urbano per mezzo di una gestione partecipata e concertata.

I BID consentono ai privati di cooperare finanziariamente all’effettuazione di servizi “aggiuntivi” a quelli di carattere locale, valutati non sufficienti per reggere il processo di qualificazione

urbana senza il quale le comunità delle *downtowns* non riuscivano a riprendersi.

Il BID si è configurato come un vero e proprio procedimento di auto sostentamento per le comunità che dispongono di investitori privati solidi e motivati dal punto di vista economico. Questo è l'elemento fulcro del successo: se è vero che la nascita ufficiale del BID avviene per mezzo di un atto deliberativo dell'Amministrazione comunale, che possiede di compito chiave nella sua attuazione, è anche vero che l'iniziale avvio deve avviarsi dal basso, cioè da coloro che fanno parte del distretto commerciale.

Perché un BID inizi a essere operativo, ci vogliono due anni più altri nove mesi per l'iter burocratico necessario alla sua approvazione da parte del governo locale, e sei mesi per la programmazione della sua configurazione organizzativa e della gestione. Il termine ultimo per l'attuazione dei programmi concordati è dunque di cinque anni; scaduto tale termine, si avvierà nuovo sviluppo di cooperazione fra enti pubblici e privati.

È emerso che il loro esito positivo ha reso evidente come i contribuenti siano disposti a investire di più per servizi migliori, a presupposto che avvengano risultati positivi nell'immediato futuro. Frequentemente essi riempiono le mancanze o gli insuccessi dei servizi municipali. Le azioni del BID si fondano su servizi di tipo ricreativo e culturale, come per esempio nei quartieri periferici storicamente stabili dal punto di vista economico, mentre per altre zone il BID ha esercitato nel sostegno di progetti strutturali e su programmi per la prevenzione del crimine.

Il compito della città diviene quindi quello di armonizzare gli interventi e le politiche pubbliche in funzionamento delle necessità rese esplicite dal programma del BID, che possono derivare da differenti variabili, tra cui anche il trend di mercato. È il caso di New York, che ha appoggiato quarantaquattro BID differenti in cui collabora con le organizzazioni che li amministrano in situazioni contingenti, ma anche in previsione delle Olimpiadi del 2012, nello stesso tempo ha attivato incentivi che acconsentono all'espansione e la proliferazione dei BID, come lo stanziamento di fondi specifici, lo snellimento dell'iter burocratico e le concessioni per aumentare le tasse annuali al loro interno.

I BID illustrano un approccio innovativo all'implementazione di servizi a uso pubblico: dalla loro prima attivazione negli anni ottanta, molti BID si sono dimostrati cruciali nella trasformazione delle aree delle downtowns statunitensi in luoghi di interesse, dove le attività commerciali vogliono rilocalizzarsi e dove la gente vuole vivere, lavorare, comprare. Essi si trovano nel confrontarsi con problemi più o meno complessi: ad esempio, il BID per la Downtown Lower Alliance a New York, gestito dall'organizzazione onlus Downtown Alliance, coordinò situazioni particolarmente complesse, come il devastante attacco terroristico alle Torri Gemelle situato in un nucleo economicamente vitale a supporto delle attività locali.

In seguito all'attacco terroristico, la Downtown Alliance si è messa in azione soprattutto a sostegno delle imprese investite dal catastrofico evento, destinando loro 18,5 milioni di dollari in prestiti, mutui a basso tasso d'interesse, assistenza tecnica, incentivi per la rilocalizzazione e riproponendo il quartiere attraverso mostre, concerti, fiere e festival.

Sono emersi anche pareri negativi nei confronti del processo di attuazione dei BID, un esempio è che essi, invece di sostenere la rivitalizzazione del centro, tendono a confinarla; infatti, i BID sono stati spesso negativamente associati alle *gated communities* (comunità residenziali recintate, solitamente con un ingresso unico vigilato) a causa della loro comune dipendenza da una struttura di gestione privata per controllare un'area delimitata geograficamente anche attraverso regolamentazioni edilizie di natura estetica. Ne è un esempio, il BID di Times Square.

Un altro esempio di critica mossa nei confronti dei BID è che essi non sono rappresentativi di tutti i gruppi implicati dalle loro attività. La maggioranza delle leggi statali presume che i commercianti non siano pienamente messi in evidenza nei BID; infatti, è stata una critica mossa alla Downtown Alliance. Inizialmente il suo comportamento si concentrò sulla conversione di spazi per uffici a unità residenziali, e questo andò a favore solo dei proprietari. Più precisamente, i commercianti che in quest'area intercettano gli acquisti quotidiani degli impiegati del distretto finanziario, non traggono vantaggio dagli acquisti dei pochi residenti. Il ruolo delle organizzazioni è diventato allora quello di

consolidare il livello di competitività del quartiere interessato per mezzo di offerte a carattere culturale e differenziare le attività commerciali, anche per attrarre nuovi residenti.

Vi sono tre tipi d'istituzioni che possono condurre il BID: organizzazioni non a scopo di lucro (onlus), autorità miste (pubblico-privato) e autorità semipubbliche. La conformazione di gestione più comune è quella delle organizzazioni onlus. A loro fondamento è nata l'International Downtown Association, un'associazione non governativa con incarichi educativi e di sostegno alle politiche pubbliche in materia di servizi sociali che influiscono la vitalità delle *downtowns*.

In generale l'organizzazione della gestione del BID si può precisare un soggetto quasi governativo, perché è creato in conformità a un atto deliberativo comunale e la maggior parte delle commissioni dei BID deve ricondurre il proprio budget annuale al Consiglio comunale. In ogni circostanza, l'influenza del settore privato è molto vigorosa sulle decisioni in fase di gestione del programma. Gli imprenditori locali, i proprietari immobiliari e spesso anche i residenti fanno parte delle commissioni interne al BID, e l'Amministrazione locale non può entrare nel merito delle determinate decisioni prese da queste commissioni; può raffrontarsi e dare supporto tecnico, coordinarsi per intraprendere manifestazioni ed eventi di concerto con le attività del BID. Il suo esito positivo deriverà proprio dalla stabilità di questa sorta di partenariato che, dibattito dopo dibattito, andrà rappresentandosi tra sfera pubblica e settore privato.

Infine, come accennato prima, vi è il programma *Main Street Program*, avviato per la prima volta nel 1977 dal National Trust for Historic Preservation, dove si proponeva di sviluppare una strategia di rivitalizzazione che stimolasse uno sviluppo economico coerente con la necessità di tutela degli edifici e della conservazione della zona urbana interessata. Il programma fu impostato con un progetto pilota atto a individuare le ragioni del peggioramento dei downtown e i differenti fattori importanti per il loro stato di salute in tre cittadine selezionate. Il National Trust premunì a questi centri un'analisi dei loro punti di forza e di debolezza. I profili di carattere economico e architettonico

prestarono servizio come punto di partenza per precisare le strategie di rivitalizzazione per un efficace riutilizzo degli edifici storici del centro.

Con l'appoggio finanziario dell'agenzia Bird & Son, il National Trust attribuì un *program manager* per ogni comunità con l'incarico di coordinare e promuovere il programma presso i cittadini. L'elemento più considerevole che emerse nei tre anni seguenti fu l'importanza di una salda partnership a partecipazione pubblica e privata che rispecchiò l'effettiva volontà di attivare un processo coordinato e incrementale per la rivitalizzazione del commercio.

Oggi il Main Street Program è ancor più di attualità: si stima che tra il 1970 e il 1990 gli Stati Uniti d'America abbiano "ceduto" più di 19 milioni di acri all'espansione di insediamenti spesso zonizzati severamente, a bassa densità abitativa, senza un centro, indirizzati all'uso dell'automobile, tipicamente localizzati nei gruppi periferici dei centri urbani. Per bloccare questa evidente forza centrifuga dello *sprawl*, si sono intraprese due diverse strade: quella sostenuta dal *New Urbanism*, e quella della *Smart Growth* che sposa la causa del National Trust for Historic Preservation e del National Main Street Program.

Il *New Urbanism* propone un modello di crescita alternativo allo *sprawl*, dando impulso alla riqualificazione edilizia nelle aree urbane, nell'intento di ridisegnare la forma urbana. Favorisce, per i nuovi insediamenti, il progresso a basso impatto ambientale per preservare i terreni agricoli e gli habitat naturali, sconforta l'uso dell'automobile e sostiene l'uso dei trasporti pubblici. Dove i nuovi insediamenti anticipano usi del suolo segregati, il *New Urbanism* cerca invece di consociarli, in modo da fare a meno dell'automobile.

Il processo di sviluppo urbano della *Smart Growth* è teso a servire l'economia, la comunità e l'ambiente. Il progresso, secondo i principi di quest'ultima, è quello di dare origine di possibilità di lavoro, incrementa il reddito, provvede ai servizi di quartiere, dà origine a comunità economicamente competitive, attiva una gamma di possibilità per la residenza, permette di scegliere se camminare, usare la bicicletta o guidare, conserva o migliora i significati di quartieri esistenti e plasma il senso di appartenenza a una comunità.

Il Main Street Program si avvicina negli intenti più alla smart growth che al New Urbanism, in quanto incoraggia lo sviluppo economico preservando i beni storico - architettonici presenti nei centri urbani e consente alle comunità locali di scegliere di promuovere la ricostruzione dei distretti commerciali centrali sulla base delle loro valenze tradizionali.

Il Main Street Program non deve essere confuso con grandi interventi di riqualificazione fisici e infrastrutturali: non genera risultati immediati; ma, d'altro canto, anche riqualificazioni estensive spesso non riescono a fronteggiare alle carenze che generalmente definiscono il regresso delle aree centrali cittadine e spesso non generano gli effetti aspettati. La vita media di quest'ultimo è di sei anni, e sono indispensabili almeno tre anni di partecipazione perché una comunità inizi a vedere dei risultati reali e le partnership inizino a rafforzarsi.

<sup>1</sup> J.R. Valente, L.A. Oringer, Retail's Evolving Footprint, in "Urban Landscape", luglio 1998, pp. 30-35

## 2.2 LE IMPRESE PROTAGONISTE

### 2.2.1 Wal-Mart

<b>RAGIONE SOCIALE</b>	Wal-Mart Stores, Inc.
<b>LOCALITA'</b>	702 Southwest 8th Street Bentonville, Arkansas 72716-8611 (Stati Uniti)
<b>SITO INTERNET</b>	www.walmartstores.com
<b>FONDATA NEL</b>	1969
<b>POSIZIONE CLASSIFICA MONDIALE</b>	1°ma
<b>FATTURATO</b>	378.799.000.000.000 USD al 2007
<b>VENDITE DETTAGLIO</b>	374.526.000.000.000 USD al 2007
<b>UTILE NETTO</b>	13.137.000.000.000 USD al 2007
<b>VARIAZIONI % VENDITE 2007/ 2002</b>	+ 10,3
<b>N° DIPENDENTI</b>	1.500.000 al 2003
<b>PROSPETTIVE SOCIETARIE</b>	"Sam Walton, creatore di Wal-Mart, ha realizzato la rivoluzionaria filosofia di eccellenza nel mondo del lavoro, basato su un ottimo servizio ai clienti e di avere sempre i prezzi più bassi. Siamo rimasti fedeli ai tre di capi saldi di Mr. Sam istituito nel 1962: 1. Rispetto per l'individuo 2. Servizio ai nostri clienti 3. Sforzarsi per fornire eccellenza."
<b>STRATEGIE LOCALIZZATIVE E TIPOLOGIA PUNTI VENDITA</b>	Wal-Mart dispone sul territorio americano di tre formati di vendita al dettaglio che sono diventate comuni negli Stati Uniti: "Discount" (negozi di convenienza), "Supercenters" (ipermercati) e "Neighborhood Market" (negozi di vicinato). Essi si sviluppano in tessuti prettamente suburbani in ambiti di piccole cittadelle a carattere commerciale. Prevalentemente l'architettura che contraddistingue gli spazi di vendita di Wal-Mart è riconosciuta per essere assai semplice e facilmente criticabile.

Fonte: Deloitte su LSA e [www.fundinguniverse.com](http://www.fundinguniverse.com), 2007

Wal-Mart, non è solo il più grande venditore al dettaglio al mondo, è anche una delle società più influenti nel panorama economico mondiale.

Wal-Mart ha più di 1,2 milioni di lavoratori, rendendola la società leader nella sfera mondiale. Dispone di 1478 di Wal-Mart discount (che si trova in tutti i 50 Stati membri degli Stati Uniti), 1471 Wal-Mart Supercenters, che sono i punti di vendita dei generi alimentari, 538 Sam's Club, e 64 Wal-Mart, veri e propri quartieri del mercato, dove vengono venduti prodotti alimentari e tanti piccoli punti vendita di oggetti merceologici. Al di fuori del territorio americano la tipologia Wal-Mart è in Canada e Porto Rico, mentre i Wal-Mart Supercenters in Argentina,

Brasile, Cina, Germania, Messico, Portorico, Corea del Sud, e nel Regno Unito; i Sam's Club in Brasile, Cina, Messico e Porto Rico.

In Messico, Wal-Mart opera anche con la catena Bodegas discount, i grandi magazzini Suburbias, Superamas supermercati e ristoranti. Inoltre, la società gestisce la Todo Dias supermercati in Brasile, i Quartiere Mercati supermercati in Cina, ASDA che combina negozi di abbigliamento e generi alimentari nel Regno Unito, e Amigo supermercati a Porto Rico. Wal-Mart possiede il 36 per cento nella catena Seiyu, Ltd., leader giapponese. In tutto, più di un quarto dei negozi sono situati al di fuori degli Stati Uniti, e le operazioni internazionali generano circa il 18,5 per cento dei ricavi totali.

Fondatore del colosso americano fu l'ultra miliardario Samuel Walton, deceduto nel 1992, si laureò presso l'Università del Missouri, nel 1940, con laurea in economia e gestione. Dopo due anni fu chiamato alle armi. Al ritorno alla vita civile dopo tre anni, ha usato i suoi risparmi insieme ad un prestito per aprire un negozio Ben Franklin a Newport, Arkansas. Nel 1950 cambiò stato per trasferirsi a Bentonville, Arkansas, inaugurando in seguito un altro negozio. Entro la fine del 1950, Sam e suo fratello JL (BUD) Walton avevano all'attivo nove punti vendita facenti parte della società Franklin franchising. Nel 1962 I fratelli Walton decisero di fondare una propria società partendo da un bacino di utenza di circa 5.000 a 25.000.

Il prototipo dei primi Wal-Mart si sviluppò su ampi spazi che offrono ai clienti una vasta gamma di beni di marca, a profondi sconti che facevano parte di una strategia ben studiata. Walton fu in grado di mantenere i prezzi bassi e a generare un profitto attraverso il volume delle vendite, nonché una non comune strategia di marketing. Entro la fine del 1960, i fratelli Walton avevano aperto diciotto Wal-Mart stores, pur continuando a possedere quindici Ben Franklin franchising in tutta l'Arkansas, Missouri, Kansas e Oklahoma. Questi ultimi vennero incorporati ai Wal-Mart stores nel mese di ottobre del 1969.

All'inizio del 1970, i Walton fecero costruire il proprio magazzino in modo che potevano acquistare in termini di volume e conservare la merce, quindi per poi procedere alla costruzione di nuovi negozi. Questa pratica consentì di tagliare i costi ed avere il controllo su più operazioni. Nel 1977, sulla base dei dati degli ultimi cinque anni, la classifica stilata da



Forbes, inerente alla sfera commerciale, incoronò Wal-Mart all' primo posto nel rendimento del capitale, dei redditi, nella crescita delle vendite e dei profitti.

Nel 1978, Wal-Mart lanciò la propria farmacia, il proprio centro di assistenza auto, di vendita di gioielli e acquisì l'Hutchenson Shoe Company, una catena di vendita di calzature. Nel 1979 vi erano all'attivo 276 magazzini Wal-Mart in 11 Stati. Le vendite erano stimate per una cifra da capogiro intorno ai 1,25 miliardi di euro. Wal-Mart è diventata la prima società rapida nel raggiungere il miliardo di dollari di fatturato.

L'evento più significativo degli anni 80 è stato l'apertura di un nuovo formato di Wal-Mart che Walton lo definì l'Hypermart degli Stati Uniti d'America. In esso era combinato il negozio alimentare, quello merceologico, i ristoranti, le banche, i calzolari, le videoteche. Il tutto sviluppato in uno spazio che copriva una superficie di sei campi da calcio. I prezzi applicati sono stati ridotti fino al 40 per cento al di sotto del livello di vendita al dettaglio, e il volume delle vendite si aggirava intorno al milione di dollari a settimana, rispetto ai 200.000 per un convenzionale negozio delle stesse dimensioni. Il negozio di Dallas era caratterizzato da una superficie calpestabile gommosa per facilitare il camminamento e i carrelli elettrici per disabili. Per intrattenere i bambini, vi è stato installato una "palla buca" o giochi di plastica riempiti con le palle, un'idea ripresa dal rivenditore svedese di mobili Ikea.

Ci sono state anche questioni negative che sono emerse come il costo per l'aria condizionata e il riscaldamento, la congestione del traffico e il limitato parcheggio si sono dimostrati uno svantaggio. I clienti inoltre hanno denunciato il fatto che il reparto dei generi alimentari non era così ben fornito o mantenuto in quanto necessario per essere vicino a competere contro i negozi di generi alimentari. Wal-Mart ha iniziato ad affrontare questi problemi, per esempio, con la ridefinizione del reparto drogheria del punto vendita a Arlington, Texas. Nel 1988, Wal-Mart ha anche aperto cinque più piccoli "supercenters", media di circa 150.000 metri quadrati, con una vasta selezione di merce e di una migliore fornitura dei prodotti e senza servizi esterni come ad esempio ristoranti o videoteche. Questa tipologia si è rivelata molto più efficace rispetto al formato

Hypermart, che è stato poi abbandonato. Centinaia di Supercenters sono stati aperti durante il 1990.

Nel 1987, 100.000 produttori indipendenti hanno avviato una campagna di informazione al pubblico per la lotta contro Wal-Mart colpevole di volerli eliminare dal processo di vendita, sostenendo che la loro eliminazione può compromettere ad un produttore il diritto di scegliere il modo di vendere i suoi prodotti. Con una mossa motivata dal buon senso degli affari e delle pubbliche relazioni, Wal-Mart ha inviato una lettera aperta ai produttori degli Stati Uniti nel marzo del 1985 invitandoli a prendere parte ad un programma "Buy American". La società ha offerto di lavorare con loro nella produzione di prodotti che possano competere con le importazioni. "I nostri fornitori americani devono impegnarsi a migliorare i loro impianti e macchinari, così rimarranno a galla finanziariamente e, al tempo stesso, adempiere le nostre esigenze, e, soprattutto, si sforzano di migliorare la produttività dei dipendenti", così scrisse il comunicato della Walton Nation's Business nel mese di aprile 1988.

Nel 1990, Wal-Mart è diventato il numero uno dei retailer negli Stati Uniti, superando sia Sears, Roebuck and Co. e Kmart. Inoltre, la società ha acquisito la proprietà di Amarillo, Texas, un venditore di musica, libri, video e prodotti. Alla fine del 1990 Wal-Mart ha acquisito il McLane Company, Inc., un distributore di prodotti alimentari e di vendita al dettaglio con sede a Tempio, in Texas, per circa 275 milioni di dollari.

Nel 1991 Wal-Mart si è avventurata al di fuori degli Stati Uniti stipulando una joint venture con Cifra, il più grande rivenditore del Messico.

Nel gennaio 1993 la Wal-Mart, è stata "scossa" quando è stata mandata in onda una relazione sul canale NBC-TV riportante, durante il programma Dateline, notizie sui bambini, in Bangladesh, che produceva merci per Wal-Mart. Il programma ha dimostrato che i bambini che lavorano per un periodo di cinque centesimi di dollaro all'ora in un paese che vietava il lavoro minorile. Il programma inoltre ha affermato che gli oggetti al di fuori degli Stati Uniti sono stati venduti con la dicitura "Made in USA". Il rappresentante del colosso americano, apparso sul programma, dichiarò che non sapeva nulla sul tema dello sfruttamento dei bambini da parte della società, ma si è scusato su alcuni dei

talloncini errati per l'importazione dei prodotti nazionali.

A metà degli anni 1990 Wal-Mart ha continuato a crescere negli Stati Uniti, ma a un ritmo più lento rispetto agli anni precedenti. A partire dal bilancio 1994 tali vendite erano scese a livelli più vicini alla media del settore di vendita al dettaglio intorno al 4 al 7 per cento. Inoltre, il fatturato netto era salito del 25 per cento per rispetto gli anni del 1980 e all'inizio del 1990. Per gli anni fiscali 1996, 1997 e 1998, tuttavia, il netto delle vendite è aumentato al 13 per cento, 12 per cento, e il 12 per cento, rispettivamente. La società ha cominciato a raggiungere i limiti di espansione nel suo mercato interno. Questo si è riflesso nella riduzione dei prezzi applicati da Wal-Mart. Dopo la sua prima mossa in Messico, Wal-Mart è entrato in altri mercati del NAFTA nel 1994, quando ha acquistato 122 punti vendita Woolco in Canada dalla società Woolworth Corporation per una cifra di 335 milioni di dollari. Nel corso dei prossimi anni, Wal-Mart è entrato in Argentina, Brasile, e in Cina attraverso diverse joint venture. Nel 1997 Wal-Mart ha istituito numerose partnership con il suo partner del Messico, Cifra.

Nel dicembre 1997, Wal-Mart è entrato in Europa per la prima volta acquisendo il 21 per cento della catena Wertkauf in Germania per un quantitativo stimato di 880 milioni di dollari. Wertkauf era caratterizzato per offrire un formato simile a quello dei Wal-Mart Supercenter. La catena Wertkauf ricavava vendite annuali per circa 1,4 miliardi di dollari ed è stato l'ottavo ipermercato più grande in Germania. Inoltre, nel dicembre 1997, Wal-Mart ha acquistato il suo partner minoritario nel territorio brasiliano, che da quel momento ha cinque Supercenters Wal-Mart e tre Sam's Club.

All'inizio del 1998 la società gestiva nove Supercenters Wal-Mart e cinque Sam's Club a Porto Rico. Anni più tardi, Wal-Mart ha annunciato piani per triplicare la sua base di vendita al dettaglio in Cina entro la fine del 1999, con l'obiettivo, per un totale di nove punti di vendita in quel momento. Inoltre, nel luglio 1998 la società ha annunciato di aver acquistato una quota di maggioranza in quattro negozi e altri sei siti di sviluppo in Corea, estendendo la sua espansione in Asia. Intorno a questo lasso di tempo, però, Wal-Mart non riuscì a portare a termine

nessuna apertura nella travagliata nazione dell'Indonesia.

Nel 1999 Wal-Mart è il più grande rivenditore del mondo (e il più grande datore di lavoro non governativo nel mondo, con 1,14 milioni di dipendenti) ed è stato anche il primo distributore in Messico e in Canada. Nel dicembre 1998, Wal-Mart ha rafforzato le sue operazioni in territorio tedesco attraverso l'acquisto di 74 ipermercati Interspar da SPAR Handels AG. Poi, nel luglio 1999 l'impresa è entrata sul mercato azionario del Regno Unito per la prima volta con l'acquisizione di ASDA Group plc per circa 10,8 miliardi di dollari. Classificato come il terzo più grande operatore di supermercati del Regno Unito, con 229 negozi gestiti ASDA al momento della sua acquisizione e per aver generato circa 13,2 miliardi di dollari di fatturato annuo.

I suoi negozi sono gestiti in modo simile a quello dei Wal-Mart Supercenters: essi sono un grande formato dove vengono venduti generi alimentari, abbigliamento, e di merce a prezzi bassi tutti i giorni, con un particolare accento sui marchi privati e di una vasta gamma di promozioni. I negozi acquisiti nel Regno Unito hanno continuato ad operare sotto il nome ASDA, mentre le unità tedesche sono stati riconvertite come Wal-Mart Supercenters.

Nel corso del 2001, Wal-Mart è diventato il più grande dettagliante alimentare negli Stati Uniti raggiungendo una vendita di 56 miliardi di dollari. Questo traguardo è stato raggiunto in larga misura attraverso l'introduzione aggressiva del formato Wal-Mart Supercenter. Con l'inizio del 2002 c'erano circa 1.050 Supercenters negli Stati Uniti.

Il colosso americano ha continuato ad essere gravato dai detrattori contrari alla sua attività applicata, Wal-Mart ha lanciato un'offensiva nel 2003 per contrastare l'inesorabile critica e ha dovuto lottare molto di più per gli attacchi dei giornalisti e della critica sociale, trovandosi di fronte ad delle incessanti fila di cause potenzialmente dannose. Tra queste, una serie di cause che coinvolgono i dipendenti sostenendo che essi sono stati invitati a lavorare fuori dall'orario di lavoro senza alcuna pausa. A causa di un indice di discriminazione sessuale che potenzialmente potrebbe coinvolgere 1,5 milioni attuali ed ex dipendenti di sesso femminile, Wal-Mart ha asserito l'impegno di adottare un modello di alta retribuzione e di promozione del personale femminile. Inoltre,

nell'autunno del 2003, un'indagine federale è stata lanciata contro l'azienda per l'utilizzo di lavoratori clandestini. Nonostante queste battaglie legali, Wal-Mart non ha smesso di diventare sempre più competitiva.

Nel corso del 2004, la società ha previsto di aprire almeno 220 nuovi Supercenters, mentre la sua catena di sconto sarebbe stata ridotta ad una rete di circa 90 unità. Ciò significa che per la prima volta non ci sarebbe più il canale discount di Wal-Mart negli Stati Uniti. La catena di quartiere è prevista a crescere tra le 25 e 30 unità, e Sam's Club dovrebbe aggiungere circa 15 negozi. Sembrava chiaro che Wal-Mart ha assunto un tono aggressivo destinato a difendere la sua posizione del più grande rivenditore di tutti i tempi.

## 2.2.2 Kroger's

<b>RAGIONE SOCIALE</b>	The Kroger Co.
<b>LOCALITA'</b>	1014 Vine Street Cincinnati, Ohio 45202-1141 (Stati Uniti)
<b>SITO INTERNET</b>	www.kroger.com
<b>FONDATA NEL</b>	1902
<b>POSIZIONE CLASSIFICA MONDIALE</b>	5° ma
<b>FATTURATO</b>	70.235.000.000 USD al 2007
<b>VENDITE DETTAGLIO</b>	70.235.000.000 USD al 2007
<b>UTILE NETTO</b>	1.181.000.000 USD al 2007
<b>VARIAZIONI % VENDITE 2007/ 2002</b>	+ 6,3
<b>N° DIPENDENTI</b>	290.000 al 2007
<b>PROSPETTIVE SOCIETARIE</b>	"La nostra missione è quella di essere un leader nella distribuzione e vendita di prodotti alimentari, la salute, l'igiene personale, per i relativi prodotti di consumo e servizi. Con il raggiungimento di questo obiettivo, siamo in grado di soddisfare le nostre responsabilità agli azionisti, collaboratori, clienti, fornitori, e la comunità in cui operiamo."
<b>STRATEGIE LOCALIZZATIVE E TIPOLOGIA PUNTI VENDITA</b>	Kroger's dispone sul territorio americano di numerosi formati di vendita al dettaglio che si sviluppato su gran parte del territorio statunitense: "Kroger" (supermercati), "Food4Less" (In contesti di aggregazioni commerciali), "Kroger Marketplace" (negozi di vicinato) e "Turkey Hill" (negozi di vicinato). Essi si sviluppano in tessuti prettamente suburbani in ambiti di piccole cittadelle a carattere commerciale. Prevalentemente l'architettura che contraddistingue gli spazi di vendita di Wal-Mart è riconosciuta per essere assai semplice e facilmente criticabile.

Fonte: www.infocommercio.it e www.fundinguniverse.com, 2007

Tra le aziende che operano nel settore dei generi alimentari, Kroger's risulta essere il leader nel mercato degli Stati Uniti. Kroger gestisce più di 2.500 negozi di generi alimentari in 32 Stati del Midwest, del Sud, Sud-Ovest, e in Occidente; i negozi operano in regime di circa 24 bandiere, tra cui Kroger, Fred Meyer, Ralphs, Food 4 Less, Smith, Fry's, Dillons, e il "re" Soopers. Più di 500 i punti vendita sono stazioni di benzina e circa 1.900 farmacie. Del totale delle vendite Kroger, il 95 per cento deriva da queste operazioni di vendita al dettaglio di prodotti alimentari, con il resto proveniente da negozi di convenienza, negozi di gioielli, e impianti di produzione. Kroger gestisce circa 800 negozi con sei

bandiere in 16 Stati, molti dei quali prevedono stazioni di pompaggio di benzina, e circa 440 negozi di alta gioielleria con i nomi di Fred Meyer, Littman, Barclay, e la Fox.

La società gestisce anche impianti di trasformazione alimentare per la produzione di prodotti lattiero-caseari, prodotti da forno, gastronomia e di altri prodotti alimentari. Kroger Co. venne creato nel 1883, quando Bernard H. Kroger diede vita alla Great Western Tea Company, uno dei primi interventi di catena di negozi negli Stati Uniti. Parte del primo successo fu grazie all'eliminazione di intermediari tra il negozio e il cliente. Nel 1901, la società Kroger fu il primo a predisporre di una forneria per la produzione del pane per i propri negozi, e nel 1904, Kroger acquistò la società Nagel per la lavorazione delle carni e la società d'imballaggio Aula per così rendere disponibili i primi prodotti a base di carne. Questa importante innovazione, tuttavia, non è stato facile da applicarla in un primo momento.

Dopo la guerra, nel 1946, Giuseppe Sala, che era stato assunto nel 1931 per chiudere i negozi non redditizi, diventò presidente. Cambiò il nome della società da drogheria Kroger e Baking Company a The Kroger Co., in linea con le indicazioni che l'azienda stabilì per intraprendere un nuovo periodo di crescita. Inoltre i quarantacinque marchi di distributori privati sono stati fusi in un unico marchio Kroger, e ha introdotto il blu e bianco nel nuovo logo con il cambio di nome.

Le decisioni sui prodotti e sui metodi di vendita sono stati a monte di un nuovo riassetto che interessò anche l'introduzione di nuove tecnologie come ad esempio il registratore di cassa. Durante i suoi anni di presidenza, l'azienda si trasferì in Texas, Minnesota, e in California. Il fatturato annuo crebbe e ci fu una ristrutturazione dei piccoli negozi di quartiere, i quali vennero sostituiti con i grandi supermercati. Nel 1952 le vendite di Kroger superarono un miliardo di dollari. Il periodo successivo alla fine del Secondo Conflitto Mondiale registrò una rapida crescita per i supermercati. Tra il 1948 e il 1963, il numero di supermercati del paese sono quasi triplicati. Kroger sperimentò nei propri negozi nuove strategie che, avrebbero successivamente contrattistinto il nuovo format del "superstore".

Poiché la concorrenza nel settore risultò essere sempre più agguerrita, Kroger strinse una partnership con altre sei aziende con lo scopo di fondare il "Top

Value" un servizio dedicato ai clienti per la promulgazione di promozioni nei propri punti vendita. Nel 1960 la società iniziò la sua espansione nel business della vendita di prodotti farmaceutici, con un occhio puntato sulla possibilità di acquisire drogherie accanto ai negozi di generi alimentari. Il decennio successivo fu un periodo turbolento per il settore alimentare in generale, ma al tempo stesso produttivo per Kroger. La società ha perfezionato le sue ricerche scientifiche sul consumatore, applicando i risultati nella progettazione e nella pubblicità. Nei primi anni 1970, su richiesta delle associazioni dei consumatori, Kroger ha suggerito all'industria alimentare a marcare i propri prodotti, con un talloncino che mostrava la data di scadenza. Due anni più tardi, le etichette nutrizionali sono state introdotte sui prodotti Kroger a marchio privato. Per aumentare la precisione e la velocità dei sistemi di cassa, Kroger, in collaborazione con la RCA, è diventata la prima azienda alimentare ad utilizzare apparecchi elettronici.

Nel 1972 un'invenzione fu elaborata grazie allo studio del sistema di lettura ferroviario, ovvero lo scanner utilizzato come occhio elettrico che leggeva i simboli sul lato delle automotrici. Kroger ha deciso di provare quest'ultima tecnologia per la lettura dei prezzi dei prodotti. Gli anni 1980 furono un periodo di notevole espansione per Kroger. Nel 1981 ha iniziato la commercializzazione dei propri prodotti sotto la marca Costo Cutter. Nel 1983 si fuse con Kroger Dillon Companies, Inc. Quello stesso anno, la società ha acquisito la catena di convenienza Kwik store.

Durante la recessione dei primi anni 1990, Kroger sentiva la pressione della crescente concorrenza in diversi mercati. Di fronte a un aumento della concorrenza nel mercato, Kroger scelse di adottare prezzi più bassi e accettare la conseguente riduzione dei margini. La società è stata in grado di compensare tali perdite in una certa misura attraverso una vendita più forte sui mercati, anche se questi mercati sono sempre più saturi, grazie all'espansione dei concorrenti che proponevano la vendita di prodotti a basso prezzo.

Nel corso del 1994, Kroger aveva speso 534 milioni di dollari per l'espansione, che comprendeva la costruzione di quarantacinque nuovi punti vendita, sessantasei ristrutturazioni, e l'acquisizione di venti negozi. Dal 1995 al 1997, sono stati spesi 600 milioni



di dollaro per l'operazione d'espansione. Nel complesso, è stata la più grande espansione nella storia di Kroger.

Nonostante i risultati altalenanti realizzati negli anni successivi, Kroger sembrava in una posizione migliore rispetto agli altri grandi attori americani nel resistere all'assalto di Wal-Mart. L'obiettivo di limitare i costi di esercizio è stato consentito grazie all'attenta conduzione di conservazione della linea degli aumenti di prezzo. Inoltre, Kroger ha affermato di voler operare future acquisizioni e aperture di nuovi negozi che avrebbero sostenuto la solidità della società in territori già esistenti, piuttosto che espandersi in nuovi mercati concorrenziali.

### 2.2.3 Whole Foods Market

<b>RAGIONE SOCIALE</b>	Whole Foods Market, Inc
<b>LOCALITA'</b>	601 North Lamar Boulevard, Austin, Texas (Stati Uniti)
<b>SITO INTERNET</b>	www.wholefoodsmarket.com
<b>FONDATA NEL</b>	1980
<b>POSIZIONE CLASSIFICA MONDIALE</b>	> 50°
<b>FATTURATO</b>	7.953.912.000 USD al 2007
<b>VENDITE DETTAGLIO</b>	n.p.
<b>UTILE NETTO</b>	n.p.
<b>VARIAZIONI % VENDITE 2007/ 2002</b>	n.p.
<b>N° DIPENDENTI</b>	38.952 al 2007
<b>PROSPETTIVE SOCIETARIE</b>	"Tutto il cibo, tutto il popolo, tutto il pianeta sottolinea che la nostra visione raggiunge ben al di là di essere solo un rivenditore di cibi naturali. Il nostro successo sta nell'evidenziare la nostra visione con la soddisfazione del cliente, l'eccellenza, la felicità, la remunerazione del capitale di investimento, il miglioramento dello stato dell'ambiente, degli enti locali e il sostegno della comunità più ampia."
<b>STRATEGIE LOCALIZZATIVE E TIPOLOGIA PUNTI VENDITA</b>	La tipologia più diffusa sul territorio americano risulta essere quella dell'ipermercato. Si sviluppano sia tessuti suburbani in ambiti strategici dal punto di vista viabilistico, sia in contesti plurifunzionali urbani con carattere fortemente terziario/commerciale. Le tecnologie e i materiali impiegati sono eco attenti, promuovendo allo stesso tempo , un importante risparmio energetico.

Fonte: Deloitte su LSA e [www.fundinguniverse.com](http://www.fundinguniverse.com), 2007

Whole Foods Market è una catena statunitense di supermercati, fondata nel 1980 con il primo punto vendita di Austin (Texas), che persegue un posizionamento distintivo rispetto al grocery tradizionale, trattando esclusivamente prodotti naturali (in prevalenza di categoria alimentare) ottenuti con metodi di coltivazione biologici o di produzione artigianale. Il richiamo dell'insegna è infatti "The world's largest retailer of natural and organix foods". Si rivolge quindi, in particolare, a un segmento di clientele attenta a uno stile di vita "health conscious".

La missione dell'impresa è sintetizzata nei seguenti termini: "To improve the heart, well-being, and healing of both people and of the planet", e si traduce, tra l'altro, nell'impegno quotidiano a "essere altamente selettivi nella scelta dei prodotti da vendere, essere dedicati a obiettivi di qualità

stringenti e impegnate nella promozione dell'agricoltura sostenibile". Fondamentale, nella visione imprenditoriale, è la convinzione che esistano un circolo virtuoso e una relazione simbiotica fra la "catena alimentare, gli esseri umani e Madre Natura".

I valori di fondo condivisi sono sintetizzati dal motto "Whole Foods – Whole People – Whole Planet".

Whole Foods richiama l'impegno a offrire prodotti alimentari naturali e di elevata qualità (anche in termini di gusto e apporto nutritivo); Whole People sottolinea la convinzione della centralità che il personale riveste nella creazione di punti di vendita l'assunzione di responsabilità sociale e in particolare nella salvaguardia del pianeta (da cui dipende, tra l'altro, la possibilità di soddisfazione dei bisogni alimentari delle future generazioni).

La filosofia aziendale è stata declinata nei seguenti punti: "We sell the highest quality natural and organic products available; we satisfy and delight our customers; we support team member excellence and happiness; we create wealth through profits and growth; we support our communities and encourage local involvement; we promote environmental stewardship".

La soddisfazione degli interessi di tutti gli stakeholder aziendali viene quindi giudicata obiettivo imprescindibile per un'impresa che si propone di fissare standard di eccellenza nel food retailing, mentre i clienti rappresentano i soggetti ai quali è riconosciuta la maggiore importanza. L'assortimento costituisce la principale leva nella costruzione di un posizionamento distintivo lungo la dimensione della naturalità. Include mediamente ventimila referenze di prodotti food e non: alimenti e bevande naturali, supplementi per la dieta, prodotti naturali per la cura e l'igiene personale e domestica, prodotti di natura educativa.

Vengono commercializzati solo prodotti alimentari "naturali", che hanno cioè subito trattamenti minimi, privi di coloranti, dolcificanti, aromi e conservanti artificiali; pesce e carne, per esempio, sono allevati senza ricorrere a ormoni, stimolatori della crescita, antibiotici o altre sostanze chimiche e commercializzate in condizioni igieniche ottimali.

I reparti in cui si articola il supermercato-tipo dell'impresa sono i seguenti:

- per i prodotti alimentari freschi: bakery (con varietà di pane sfornato direttamente nel punto vendita), meat, produce, seafood, prepared food;
- per i prodotti alimentari confezionati: nutrition, grocery, specialty (come, per esempio, caffè e vino);
- per i prodotti non alimentari: body care, pet product.

Vengono ricercati solo i fornitori di prodotti ottenuti con metodi biologici, riconoscendone i benefici per la salute e per l'ambiente. È inoltre privilegiata l'offerta locale, in modo da garantire la massima freschezza dei prodotti e le forme di controllo più idonee. Anche i prodotti non alimentari inclusi nell'assortimento, come per esempio prodotti per l'igiene personale e domestica, rispettano gli standard di naturalità, elevata qualità e sicurezza, oltre a garantire l'assenza di test su animali e di agenti inquinati all'interno dei prodotti.

Le attività di informazione, sensibilizzazione, educazione sono un altro rilevante ambito di intervento dell'azienda. In tutti i punti vendita è disponibile materiale informativo che integra la cartellonistica e la segnaletica nel sensibilizzare la clientela sull'importanza della naturalità dei prodotti consumati; il personale accompagna e assiste il cliente nella ricerca del prodotto desiderato grazie alle competenze specifiche acquisite.

Immediatamente dopo l'assunzione, infatti, ogni componente dello staff segue corsi di formazione in materia di alimentazione con il vincolo di superare esami e test funzionali alla verifica dell'apprendimento individuale e, periodicamente, corsi di formazione e seminare di aggiornamento.

Estrema attenzione è dedicata anche all'incremento della cultura in materia di salute, alimentazione e tutela della natura, mediante la commercializzazione di libri, la distribuzione gratuita di opuscoli informativi e newsletter, l'organizzazione di corsi e seminari tenuti da esperti e , più in generale, di eventi di sensibilizzazione. Il sito aziendale contiene una vera e propria biblioteca virtuale dedicata ai temi dell'ambiente, della sicurezza ambientale, della qualità dei prodotti, con un'ampia documentazione legislativa. Viene persino promosso, anche attraverso il sito, l'impegno politico dei consumatori in difesa della propria salute e dell'ambiente, per esempio tramite l'invito a scrivere pareri e proposte a organi

politici o a organizzazioni istituzionalmente preposte alla regolamentazione di tali aspetti.

Il punto di vendita è caratterizzato da un clima familiare ed è radicato e impegnato attivamente nella comunità locale (per esempio nelle attività di raccolta di materiali riciclabili). L'impresa intende inoltre trasformare l'ambiente di vendita in un vero e proprio punto di incontro per i membri della comunità locale, invitante, divertente, ma anche istruttivo e socializzante.

L'offerta di condizioni di lavoro ideali e gli investimenti per la crescita professionale a ogni livello sono scelte importanti per tradurre nel concreto operare dal punto vendita il posizionamento ricercato. A conferma di tale impegno, l'impresa, dal 1997 al 2000, è stata segnalata dalla rivista americana Fortune come una delle "100 Best Companies to Work for in America". Le partnership con altri soggetti, dai piccoli agricoltori locali alle principali organizzazioni non profit impegnate nella difesa della natura, sono ritenute altrettanto indispensabili per conseguire il posizionamento ricercato. La comunicazione, infine, contribuisce a rafforzare le percezioni maturate dalla clientela durante lo shopping quotidiano. All'ingresso di ogni punto vendita, per esempio, i clienti possono leggere quali sono i principi di eccellenza che orientano l'attività di Whole Foods Market e che possono essere sintetizzati in:

- "Qualità dei prodotti. I nostri cibi sono eccellenti dal punto di vista nutrizionale, del gusto, della freschezza, della sicurezza".

- "Servizio informato. I membri del nostro staff sono professionisti dell'alimentazione, impegnati nel servirvi".

- "Mercato di vicinato. I nostri negozi sono invitanti, vivaci e attenti alla comunità".

- "Impegno ambientale. Favoriamo l'agricoltura sostenibile e gli investimenti locali per il riciclaggio dei rifiuti".

Anche l'ambiente di vendita richiama il posizionamento: il materiale più utilizzato è il legno e il colore predominante è il verde. Il posizionamento desiderato orienta non solo singole iniziative di

marketing ma anche le scelte strategiche. La crescita esterna, per via di fusioni e acquisizioni, è emblematica in questo senso: a partire dagli anni Ottanta, Whole Foods Market ha incorporato diverse catene ben affermate a livello locale e accomunate dall'impegno naturalista e ambientale. In questo modo Whole Foods Market è riuscita a conseguire la posizione di leader a livello mondiale nella commercializzazione di alimenti naturali e di coltivazione biologica, operando con 270 punti vendita negli Stati Uniti d'America e nel Regno Unito, perseguendo fermamente il proprio posizionamento nel percorso di sviluppo aziendale.

# **Capitolo 3**

## *IL CASO EUROPEO*

## 3.1 STRATEGIE DI RIQUALIFICAZIONE URBANISTICO-COMMERCIALE

### 3.1.1 Gran Bretagna: il processo di "urban regeneration"

Il processo di rinnovo urbano non è elemento per le città inglesi, alle prese con il crollo della città industriale e l'incremento della mobilità privata che portò alla disseminazione sul territorio dei luoghi del commercio già alla fine degli anni sessanta. Il loro "spostamento" era rivelatore di un "trend di dispersione" che aveva condizionato non solo le regole insediative, ma anche quelle legate al lavoro, allo shopping e all'intrattenimento, attività che perduravano localizzate nel centro cittadino. Città vivaci di giorno e spopolate di sera, insomma, preferite ai sobborghi-dormitorio, che, gradualmente, si svuotarono anche delle funzioni "diurne".

Parecchie città inglesi hanno abbandonato la loro base fertile industriale, lasciando sorgere aree e edifici dismessi, così molti centri tradizionali del commercio stanno soffrendo l'impatto di quella che, di fatto, è una "rivoluzione" del terziario. Come già gli impianti industriali, il terziario non trova più sistemazione nel centro cittadino, ma sempre più spesso penetra nella frangia periurbana, a risultato dei cambiamenti del consumatore, che predilige fare i propri acquisti settimanalmente, in supermercati o centri commerciali preferibilmente che nei negozi delle High Streets o nei mercati rionali.

Il progresso dello shopping fuori città e di nuove forme commerciali come *l'e-commerce* e il *mail order* ha intaccato gran parte delle attività commerciali urbane. Il convenience shopping, l'acquisto "mordi e fuggi" su cui facevano conto i centri minori è in netta diminuzione, anche a causa della chiusura nel tardo pomeriggio, in contemporaneità con l'ora di chiusura delle banche e dei centri terziari, che appaiono aver iniziato a influenzare le politiche insediative del commercio.

La preoccupazione del declino urbano fu affrontata dal governo thatcheriano con il *Local Government, Planning and Land Act* del 1980<sup>1</sup> e con il *Finance Act* del 1980. All'insegna dello slogan neoliberaista *Free Market- Strong State*<sup>2</sup>, questi due provvedimenti fissarono la creazione di Agenzie di sviluppo urbano governativo (UDC) per l'amministrazione di aree a minore peso finanziario (*enterprise zones*), onde



constatare in che misura le attività commerciali e industriali potessero essere incentivate da un processo di riqualificazione delle aree in degrado, svincolato dalla burocrazia amministrativa locale.

Questa dinamica era promossa dai proprietari immobiliari attraverso un'intesa di piano per il rivalorizzazione di tali aree, sorretto da misure di incentivazione finanziaria e regolamentato da specifiche pratiche amministrative semplificate ad hoc, secondo una falsariga di derivazione statunitense, ciononostante ormai non sopportata anche in Gran Bretagna. Di fatto, il piano di riqualificazione finiva per incoraggiare uno sviluppo deciso da imprenditori privati e appoggiato da misure di deregolamentazione senza che fosse interpellata l'Amministrazione pubblica.

Le *enterprises zones* furono fatte partire sperimentalmente, per un periodo di dieci anni, in 25 città britanniche, con insufficiente successo. L'accordo di piano spesso fu un incentivo per alcuni imprenditori a scegliere uno sviluppo per aree specifiche, sporadicamente uniformi con le indicazioni delle autorità di piano locali.

A fronte dell'insuccesso di suddette iniziative, si ponevano in rilievo essenzialmente due soluzioni: da un lato l'esempio americano, con i centri cittadini letteralmente sostituiti dalle aree a parcheggio e per la residenza agevolata, e la maggior parte dell'attività commerciale situata nei sobborghi; dall'altro, il modello continentale, prefigurato dalla città compatta del *Green Paper on the Urban Environment* della Comunità europea, che prospetta per gli insediamenti urbani una considerevole varietà di attività, una cospicua densità abitativa e un uso limitato dell'automobile.

La soluzione più auspicabile, la seconda, osteggiava con le abitudini di quella fascia di consumatori cui il modello americano, ormai esteso nel Regno Unito, proponeva maggiori opportunità di shopping e circostanza di accesso a più mercati, mentre incoraggiava le fasce più deboli, in particolare gli anziani e gli studenti. Vi sono inoltre altre problematiche, congiunte con l'inevitabile coordinazione del traffico e con cambiamenti della struttura economica urbana, non subordinati da politiche locali ma piuttosto da dinamiche globali.

Le politiche governative per l'*urban regeneration*<sup>3</sup> sono state riorganizzate nel 1994, con accorgimenti tesi a regolamentare la struttura di pianificazione per riaffermare la centralità del governo nazionale nel processo di rivitalizzazione dei centri urbani. Tra questi provvedimenti spiccano il *Local Government Act* del 1985, le linee guida *Vital and Viable Town Centre*<sup>4</sup> pubblicate da URBED e la *Planning Policy Guidance 6* (PPG 6), "*Town Centres and Retail Developments*", poi aggiornata nel 1996, con la quale il governo si pone gli obiettivi di:

- Sostenere e qualificare la vitalità e la vivibilità del centro urbano.
- Concentrare lo sviluppo in aree dove la prossimità di altre attività possa favorire la competizione a beneficio dei consumatori, e l'utilizzo dei trasporti pubblici.
- Mantenere un settore commerciale efficiente, competitivo e innovativo, garantendo la disponibilità di un'ampia varietà di negozi, impieghi, servizi e strutture.
- Sostenere e migliorare vitalità e vivibilità del centro cittadino.

Nel PPG 6 il termine "town centre" è generalmente allargato ai distretti commerciali nelle città, alle città stesse, ai centri minori e ai nuclei di aggregazione periferici che provvedono ai servizi e ospitano strutture. Per quanto riguarda l'interpretazione delle linee guida in proposito all'entità e alla fattibilità dei programmi di sviluppo, la PPG 6 ne suggerisce la concertazione con i commercianti e gli altri stakeholder della comunità, determinando gli indicatori per il monitoraggio della loro efficacia.

La PPG 6 auspica:

- La qualificazione del centro cittadino in relazione al commercio, ponendo l'attenzione sul piano di sviluppo quale strumento per l'individuazione delle aree deputate al commercio e al tempo libero e delle relative linee programmatiche, secondo l'approccio sequenziale<sup>5</sup> secondo.
- La promozione della diversificazione degli usi e la tutela delle attività tradizionalmente

connaturate con il ruolo dell'ambito urbano centrale, enfatizzando l'importanza della strategia di accessibilità e parcheggio, conformante con l'obiettivo del mantenimento della vitalità urbana, attraverso la combinazione di collocazione, gestione e costi per le diverse fasce di utenti.

- La promozione del *town centre management* (TCM) per sviluppare buoni standard qualitativi per le abitazioni e i servizi, anche attraverso il design urbano e la percezione della sicurezza.

La PPG 6 indica una successione di strategie per la rivitalizzazione del centro, che includono la diversificazione degli usi, dell'offerta di servizi e del commercio, la flessibilità della loro sistemazione, l'apertura serale, la qualificazione ambientale e l'accessibilità. La metamorfosi vera e propria è però stata decisa dal già citato *Urban White Paper* del 2000<sup>6</sup>, stilato dalla Urban Task Force, delegata nel 1998 di analizzare le cause del declino delle città e di proporre protezioni per fortificare la capacità attrattiva dei centri urbani, in linea con gli obiettivi del governo. Questi obiettivi presumono, nell'arco di dieci anni, un incremento del 60% delle nuove unità residenziali in aree centrali dismesse, in riflessione delle proiezioni demografiche che dimostrano un incremento netto del numero di unità abitative di 3,8 milioni tra il 1996 e il 2071<sup>7</sup>.

Dando impulso al ridimensionamento dell'uso del suolo e una maggiore interazione sociale, il documento augura il consolidarsi di partnership tra governo locale e settore privato e il coinvolgimento della popolazione nel processo di *urban regeneration*, al fine della messa a punto di azioni strategiche.

Un ruolo molto importante è l'efficienza delle *Urban Regeneration Companies*, agenzie indipendenti promosse dal governo e istituite a livello locale, che sono in grado di avviarsi velocemente per guidare e implementare il raggiungimento di obiettivi singoli entro poco tempo, coerentemente con un più comune processo di qualificazione dei quartieri in degrado tracciato dall'autorità locale. Esse rendono complici normalmente l'autorità locale, le Agenzie di sviluppo regionali, le English Partnerships e i partner

privati, senza riconoscersi in nessuno di essi in particolare.

Il loro limite è che non amministrano un proprio budget, e che devono contare sui propri partner per le risorse di investimento. Il compito fondamentale delle UDC è di indirizzare le opportunità di sviluppo, coordinando lo stadio implementativo dei piani di recupero urbano e della riorganizzazione delle aree dismesse, coordinando e uniformandosi con interessi pubblici e privati. In particolare, esse devono: consultare la comunità, promuovere l'area, attivare il settore pubblico e promuovere l'investimento privato, acquisire e accoppare lotti, far lavorare i partner su un'idea comune, stabilire un punto di mediazione e riferimento con le Local Strategic Partnership (LSP) e altre partnership di rilievo a livello locale e sub-regionale e regionale attraverso le RDA, che decidono se e quando presentare la loro proposta nelle aree considerate prioritarie. Le URC, tra il 1999 e il 2000, furono attivate in forma sperimentale con tre casi pilota, Liverpool, Manchester e Sheffield, hanno esibito apprezzabili potenzialità per coordinare efficacemente gli interventi di rigenerazione fisica ed economica.

Un altro strumento introdotto per portare avanti il processo di urban regeneration è lo sviluppo dei *Town Centre Management* (TCM) con l'obiettivo di salvaguardare e consolidare la destinazione ad uso commerciale dei centri delle aree urbane, sostenuto da un'operazione di marketing coordinato, da una condizione di sicurezza e da un'atmosfera favorevole, ha raggiunto il sostegno del settore privato, determinando un incremento delle attività commerciali.

Il TCM si espone di limitare la frammentarietà delle iniziative per ridare attualità al centro del commercio cittadino, consentendo il raggruppamento di una pluralità di risorse economiche e di competenze di un'area territoriale per mezzo dell'associazionismo. Grazie a un organismo organizzativo costituito dalla collaborazione tra settore pubblico e privato, si prefigge di migliorare o preservare la qualità del centro urbano attraverso un piano strategico, come avviene per la gestione di un'impresa.

Gli obiettivi del TCM sono dunque i seguenti:

- Miglioramento dell'offerta complessiva dei beni e servizi del centro urbano.
- Qualificazione dell'area del centro per i residenti, per gli operatori privati e per i turisti.
- Valorizzazione degli sforzi dell'Amministrazione pubblica e dei privati attraverso un uso più razionale delle risorse disponibili.
- Attività di marketing atte a consolidare l'immagine del centro come luogo piacevole da visitare e da frequentare, anche con iniziative di grande impatto che coinvolgono una pluralità di risorse.

I TCM sono perciò interpellati a coordinare le pratiche di pianificazione tradizionale e le attività di promozione integrative alle iniziative sopra richiamate. Infine l'ultimo strumento introdotto a livello sperimentale nel 2001, nell'ambito di un progetto pilota, sono i *Business Improvements Districts* (BID) con l'obiettivo di fornire alle Amministrazioni pubbliche l'opportunità di concertare in ambito locale la programmazione per la rigenerazione urbana, sull'esempio delle esperienze statunitensi e canadesi. Più specificatamente, il BID costituisce una partnership tra autorità locali e attività commerciali per il miglioramento dell'offerta quantitativa e qualitativa di servizi, finanziata attraverso delle imposte addizionali in base alle "classi d'uso" definite con il *Town and Country Planning Order* del 1987.

I Bid si fondano su principi simili a quelli caratterizzanti la logica della Town Centre Partnership, con opportuni correttivi in merito a concertazione e sostenibilità dettati dalle esperienze delle cittadine inglesi che hanno già avviato programmi di rigenerazione urbana. Esso è uno strumento volto a qualificare servizi e strutture presenti in specifiche aree o strade all'interno di centri cittadini e parchi commerciali, o a finanziare nuove iniziative con l'esplicito intento di agevolare le imprese commerciali. I BID tendono perciò alla risoluzione di problemi di dimensione locale attraverso strutture flessibili e coerenti alle singole realtà urbane.

<sup>1</sup> Statutory Instrument 1994, n°338

<sup>2</sup> Letteralmente: "Libero mercato-nazione economicamente solida"

<sup>3</sup> Termini inglesi per "rivitalizzazione urbana"

<sup>4</sup> URBED, *Vital and Viable Town Centres: Meeting the Challenge*, 1994. In particolare il capitolo VIII, Market Town

<sup>5</sup> Il *sequel approach* prevede che le autorità locali definiscano, in modo flessibile e realistico, le priorità di intervento e le aree di futuro sviluppo, in collaborazione con il settore privato attraverso lo strumento della partnership

<sup>6</sup> Fonte: sito internet di Action for Market Towns

<sup>7</sup> Urban Task Force, *Towards an Urban Renaissance*, Detr Free Literature, London 2000

### 3.1.2 Francia: la rivitalizzazione dei centri urbani

Il processo d'insediamento della grande e media distribuzione nelle aree periferiche o esterne della città, collegato alla modernizzazione dell'apparato distributivo, con successiva depolarizzazione e perdita di vitalità dei centri delle città, si è verificato nei vari paesi europei in tempi e modi diversi. Pur con uno scarto temporale, l'evoluzione dell'insediamento della grande distribuzione si è sviluppata, per quanto riguarda l'Europa occidentale, indicativamente con gli stessi percorsi e ha avuto le stesse conseguenze negative sui centri delle città.

La questione della perdita d'identità e attrattività dei centri urbani, anche a causa della depolarizzazione commerciale, ha fatto venire a galla il bisogno di misure contenitive che si traducono in un maggior controllo sui nuovi insediamenti commerciali da un lato, e in programmi di appoggio per la rivitalizzazione dei luoghi del commercio centrali storici dall'altro.

In Francia, uno dei primi paesi europei ad aver fatto fronte a questo problema, le disposizioni della Legge 27 dicembre 1973 sul commercio e l'artigianato sono state rettificata dalla Legge n. 96-603 del 5 luglio 1996, che ha implicato diverse prescrizioni di ordine economico e finanziario. Infatti, nei trent'anni che dividono questi due provvedimenti, il settore del commercio ha subito in Francia profonde trasformazioni, legate soprattutto all'insediamento di centri commerciali artificiali, che hanno gravato il rischio di perdita di vivacità dei centri storici e la desertificazione delle zone rurali.

Fra le revisioni prodotte è stata inserita la possibilità di predisporre un piano di sviluppo commerciale (SDUC) su un territorio circoscritto, a prosieguo di un vero bilancio delle risorse disponibili, al fine di mirare degli obiettivi precisi di sviluppo commerciale e territoriale. Questa manovra programmatica ha cercato di unire pianificazione commerciale e urbanistica. La Legge del 1996 annunciava inoltre che, al fine di circoscrivere i contenuti degli SDUC, entro il 31 dicembre 1997 si sarebbero dovuti elaborare degli studi pilota, a cui avrebbe preso parte la Federazione nazionale delle agenzie d'urbanistica (FNAU).

Da questa sperimentazione sono risultati gli indirizzi per definire lo SDUC quale strumento per l'evoluzione

delle superfici commerciali e il loro adeguamento alla realtà locale, fermo restando che il suo utilizzo permane ancora a livello sperimentale. Si è consolidata la coscienza che è essenziale procedere sulle città e al loro interno, sui centri storici e anche sui quartieri periferici, usufruendo il commercio quale motore di sviluppo e le superfici di vendita di una certa misura quali guide per far decollare il meccanismo rigenerativo di queste sfere urbane.

È importante però porre l'accento su due aspetti del fenomeno di modernizzazione della rete distributiva in Francia. L'esempio insediativo esterno ai nuclei urbani, in contrapposizione ai centri delle città, è entrato in decadenza. Da qui l'esigenza di riconquistare la città storica e di riflettere alla marcata infrastrutturazione e urbanizzazione del territorio che questo modello ha implicato, anche in termini di recupero di spazi e di contenimento dell'espansione urbana, indirizzate a un nuovo equilibrio tra centro e periferia.

La realizzazione di "contenitori" (Big Box) per la grande distribuzione con adiacenti immensi parcheggi è stata la tendenza legata alla prima modernizzazione del modello distributivo, che ha portato a uno esteso insediamento di questa tipologia localizzativa su tutto il territorio nazionale. Ma con il passare degli anni, in seguito al boom economico, mentre l'apparato industriale è entrato in crisi molto più gradualmente, la domanda di forme nuove di distribuzione è sorta in modo imprevisto, determinando negli anni settanta il proliferare in tempi brevi di edifici e centri commerciali, oggi già superato e dismesso.

In Francia sono stati immessi due apparati per il sostegno al commercio: il Fondo d'intervento per i servizi, l'artigianato e il commercio (FISAC) e l'Istituto pubblico di sistemazione e ristrutturazione degli spazi commerciali e artigianali (EPARECA), rappresentano due dispositivi rilevanti della politica in appoggio del commercio in Francia che si perfezionano in una dinamica di valorizzazione del territorio. Dal punto di vista finanziario, il FISAC subsidia, l'EPARECA investe. Se entrambi comprendono in linea di principio le iniziative delle Amministrazioni locali, in realtà spesso vengono anche coinvolti le Camere di Commercio e altri attori privati.

Il FISAC è un dispositivo di completamento dell'evoluzione del settore commerciale,



dell'artigianato e dei servizi, che ha come traguardo prioritario la difesa e lo sviluppo del tessuto di piccole imprese e di esercizi di vicinato che qualifica i centri cittadini.

Tutela il versamento di aiuti finanziari per l'attivazione di operazioni pubbliche, o in alcuni casi singole, destinate a facilitare la creazione, la difesa, la modernizzazione delle piccole imprese commerciali.

Le iniziative finanziabili attraverso il FISAC si suddividono in quattro tipologie: le operazioni collettive urbane, le operazioni individuali, in zona rurale, gli studi di fattibilità e le azioni collettive specifiche.

Le *operazioni collettive urbane* possiedono come scopo quella di supportare le operazioni di interesse generale disposte dai Comuni, dalle comunità di agglomerazione, da raggruppamenti di Comuni o da tutti gli altri gruppi intercomunali che hanno per scopo salvaguardare e rafforzare il tessuto commerciale nel centro delle città o in alcuni quartieri cittadini. Tali programmi si rivolgono a Comuni con più di 2000 abitanti e suggeriscono il coinvolgimento di più attori: le collettività territoriali, la Camera dell'artigianato, la Camera di commercio, le associazioni di commercianti e artigiani.

Questo progetto deve essere anticipato da uno o più studi sul tessuto commerciale e artigianale, sui bisogni dei consumatori, sull'accessibilità (circolazione e parcheggio) e sulla sistemazione dei locali commerciali, coinvolgendo più aspetti urbanistici e architettonici. Le *operazioni individuali in zona rurale* sono rivolte alle piccole imprese nei Comuni con meno di 2000 abitanti. Principio fondamentale sotteso a questo provvedimento è che i proprietari dei locali commerciali, sia pubblici sia privati, debbano agire su di essi migliorandoli. Queste azioni finanziano le spese d'investimento per la modernizzazione delle imprese e dei locali commerciali (pubblici e privati), incluso l'acquisto, nel caso in cui la proprietà sia pubblica, le sistemazioni dell'area nell'intorno dell'esercizio commerciale anche finalizzata allo sviluppo dell'accessibilità, i mercati coperti o all'aperto.

Gli *studi di fattibilità* hanno l'intento di disporre i programmi sottesi alle operazioni sia urbane sia rurali, non occupandosi invece degli "schemi d'urbanismo" commerciale. Le *azioni collettive specifiche* possono essere create dal ministero competente in casi

particolari. È importante evidenziare che qualsiasi azione FISAC è composta da più annualità fino a un massimo di tre, che vengono sovvenzionate per fasi. Per passare alla fase successiva bisogna dimostrare come si è spesa la quota già ottenuta.

La seconda dimensione finanziaria importante dal punto di vista strutturale per l'aiuto al processo di modernizzazione dell'apparato commerciale e distributivo francese è stata la creazione di un organismo, l'EPARECA, creato nell'ambito del Patto di Rilancio per la città nel 1996 ma operativo realmente solo dal 1999. Quest'organismo per la politica della città ha per predisposizione il mantenimento del servizio commerciale di prossimità e di qualità nei quartieri delicati.

La questione interessante è perciò che per mezzo di quest'organismo si vuole facilitare la sistemazione di spazi commerciali e artigianali superati situati in periferia, che rappresentano un problema crescente nel contesto degli insediamenti commerciali. Per giungere a quest'obiettivo, l'ente può compiere azioni che protendano alla creazione, all'ampliamento, alla trasformazione e alla riconversione degli spazi artigianali e commerciali collocati nelle zone degradate della città.

L'EPARECA può a tal scopo applicarsi in una serie di azioni amministrative: può acquisire immobili commerciali o artigianali o dei diritti reali di tipo immobiliare o, in secondo luogo, può cedere questi immobili o i fondi acquisiti o darli in gestione. Per far ciò l'organismo ha proprietà di potere pubblico, ma soprattutto gode della necessaria e indispensabile capacità di impostare operazioni di trasformazione, sia nei casi in cui si trova una proprietà parcellizzata sia nei casi in cui la proprietà unica sia in difficoltà.

La creazione di quest'organismo rileva, perciò, che i medi e grandi spazi commerciali cominciano ad avere delle complicazioni: si assiste, infatti, alla nascita di un nuovo sviluppo di strutture e al regresso delle prime. La creazione di un ente con ampi poteri pubblici è una reazione a questa necessità d'intervento. Di fronte a un numero minore d'investimenti privati nei quartieri in difficoltà, questo nuovo organismo pubblico si assume i rischi e il ruolo che normalmente è affidato agli attori economici, nel caso in cui questo si renda imprescindibile.

L'importanza del legame delle operazioni che questo organismo intraprende con il territorio e la città è

documentata dal fatto che spesso i finanziamenti per eseguire queste azioni sono al 50% condotti con fondi propri e al 50% con mutui dei programmi Prêts projects urbains (PPU) e Prêts renouvellement urbain (PRU) della Cassa depositi e prestiti.

Perciò a livello strutturale la Francia sta prefigurando, ormai dalla metà degli anni novanta, la realizzazione delle migliori condizioni di vivibilità per gli esercizi commerciali di vicinato e per chi vive e lavora nei centri delle città. Nuove sperimentazioni si stanno invece attivando per quanto riguarda l'implementazione dei programmi che hanno il fine di consolidare e incrementare il commercio di vicinato. La situazione francese evidenzia come la crescita non controllata delle grandi superfici di vendita, legata ai problemi di congestionamento e obsolescenza tipici delle città, abbia creato i presupposti per la desertificazione dei centri storici e di alcuni quartieri periferici, rendendo indispensabile prendere provvedimenti con misure correttive del fenomeno e con l'incentivazione di azioni di rivitalizzazione urbana.

### 3.1.3 Portogallo: la ripresa della città storica come fattore di valorizzazione commerciale

In Portogallo l'evoluzione della distribuzione commerciale è stata molto più comparabile a quella italiana sia nei tempi sia nella circostanza, e sicuramente più recente di quella francese, per cui si può ipotizzare che l'Italia e il Portogallo dovranno anche esse fare i conti a breve con gli effetti più attuali degli eccessi d'insediamento delle localizzazioni commerciali esterne.

Anche in Portogallo fino alla fine degli anni cinquanta il commercio era fino allora di tipo tradizionale. Il primo supermercato ha aperto nel 1961 e questa tipologia si è estesa rapidamente, con superfici di vendita contenute entro i 400 mq. I primi centri commerciali invece sono stati inaugurati all'inizio degli anni settanta e il primo ipermercato è del 1985. A partire dalla metà degli anni ottanta, grazie a investimenti stranieri e all'ingresso nella Comunità europea (1986), il sistema commerciale è profondamente mutato, per mezzo dell'offerta di grandi stanziamenti nel settore alimentare e l'insediamento di catene straniere qualificate che contribuiscono a variare l'offerta e stimolando un processo di modernizzazione delle strutture distributive.

Per favorire questo processo sono stati introdotti una serie d'incentivi finanziari per l'ammodernamento delle imprese commerciali: il Sistema de Incentivos para Modernização Comercial (SIMC) creato nel 1991 con Fondi europei per lo sviluppo regionale vide circa duemila progetti approvati e il Programma para a Modernização Comercial (PROCOM). Quest'ultimo si occupò di promuovere le piccole e medie imprese commerciali non solo individualmente ma considerando anche le associazioni e le strutture organizzative.

Entrambi le iniziative erano necessarie per favorire la crescita delle grandi superfici di vendita, come del resto dell'Europa. A partire dagli anni novanta perciò in Portogallo si dà inizio a eseguire studi sulla distribuzione commerciale e sui suoi effetti territoriali con due strumenti: un rinnovato apparato legislativo relativo all'autorizzazione delle medie e grandi superfici di vendita e un sistema d'incentivazione delle piccole e medie imprese e delle loro associazioni di rappresentanza.

La localizzazione periferica delle grandi superfici ha portato, come nel resto dell'Europa, a un indebolimento del commercio nei centri della città, non più competitivi, sul piano strutturale ma anche a livello di gestione. Ora anche in Portogallo si è verificata un'inversione di tendenza che ha lo scopo di salvaguardare il commercio al dettaglio di prossimità, cercando per prima cosa di frenare la depolarizzazione verso le aree suburbane. L'approccio d'intervento portoghese è basato dunque su tre fattori:

- *L'autorizzazione delle grandi superfici di vendita:*

La Legge 190/89 ha rappresentato le autorizzazioni delle superfici di vendita oltre i 3000 mq. Era una legge dello Stato che rendeva di competenza del Ministero del Commercio e Turismo il rilascio dell'autorizzazione.

- Gli orari commerciali: l'ordinamento degli orari commerciali è un argomento sentito in Portogallo poiché racchiude quattro aspetti fondamentali. Dipendono, infatti, da essa; la competizione tra grandi superfici e commercio al dettaglio, le condizioni di lavoro degli impiegati del settore, il moderno stile di vita e le abitudini dei consumatori ed infine la necessità di conservare la vitalità dei centri delle città.

- *L'utilizzo del commercio al dettaglio come vettore della pianificazione urbana:* per quanto si siano utilizzati strumenti d'incentivo a partire dal 1994, questo orientamento ha impiegato diverso tempo per diventare un indirizzo strategico unanimemente riconosciuto.

Come introdotto prima, per rispondere alle questioni di carattere urbanistico-commerciale, il governo portoghese attivò il SIMC, seguito poi nel 1994 dal PROCOM. Quest'ultimo si poneva principalmente l'obiettivo di reggere finanziariamente la modernizzazione delle piccole e medie imprese commerciali, ma anche di appoggiare le associazioni e di favorire progetti di rivitalizzazione commerciale dei centri città. L'urbanistica commerciale, in questo senso, si occupa non solo della pianificazione delle aree commerciali, ma anche della sistemazione dei

luoghi del commercio centrali storici, agendo sulle piazze e sulle vie, sull'arredo urbano, sulla pedonalizzazione e sull'illuminazione pubblica.

Il PROCOM, poiché programma di aiuto finanziario ai progetti di qualificazione urbana, nasce con il Decreto Legge 184/94 con l'obiettivo di accrescere il livello di produttività e competitività delle imprese commerciali. Le aree d'intervento del programma sono quattro: la dinamizzazione delle imprese commerciali, la cooperazione fra esse, la cooperazione fra associazioni commerciali e altre associazioni, la realizzazione di progetti speciali che competono alla municipalità, alle associazioni di commercianti e alle imprese commerciali.

Un particolare che è sempre messo in risalto nei progetti portoghesi è il partenariato fra il pubblico e i privati, oltre all'interdisciplinarietà essenziale per l'approccio alle problematiche di rivitalizzazione urbana e commerciale. Il tipo di aiuto previsto è fornito attraverso sussidi a fondo perduto e linee di credito agevolato.

Attraverso il Decreto n°317/B/2000, il governo portoghese ha regolato le regole di candidatura e di concessione di finanziamenti derivanti da fondi europei (2000-2006) per la seconda generazione di progetti di urbanistica commerciale. Il nuovo piano, URBCOM, dà molto spazio alle azioni indirizzate a creare un sistema di esercizio degli spazi e delle attività rinnovate, cercando di attraversare le problematiche legate alla partecipazione e alla gestione, incappate con la prima generazione di progetti.

Per mezzo dei programmi PROCOM prima e URBCOM, si è lavorato per ovviare alle mancanze infrastrutturali e di ristrutturazione immobiliare e urbanistica e si è dato inizio a ragionare sui problemi legati alla realizzazione della seconda fase dei programmi. Perciò l'amministrazione del centro urbano traccia una matura occasione per il Portogallo, sia a livello territoriale sia in rapporto ad altre questioni. Si tratta di dare origine, sostenere e conservare il successo dei centri storici occupandosi di questioni diversissime come la qualità urbana, la riqualificazione degli spazi pubblici, la sicurezza, la grandezza di accoglienza dei centri, l'attrattività, l'adesione attiva degli Enti pubblici e dei privati che permettono la simultaneità delle funzioni consuete del centro con altre funzioni

quali il turismo, senza creare rotture. La differenza che sussiste tra i due programmi è da ricercarsi nel maggior peso che quest'ultimo conferisce al formarsi di strutture associative di gestione. Le classificazioni di intervento strutturali, infatti, sono sostanzialmente le stesse per entrambi i programmi: modernizzazione dell'impresa, promozione e movimento commerciale, formazione professionale, opere di riqualificazione urbana.

## 3.2 LE IMPRESE PROTAGONISTE

### 3.2.1 Auchan

<b>RAGIONE SOCIALE</b>	Auchan
<b>LOCALITA'</b>	200 rue de la Recherche, Villeneuve d'Ascq Cedex (Francia)
<b>SITO INTERNET</b>	www.auchan.com
<b>FONDATA NEL</b>	1961
<b>POSIZIONE CLASSIFICA MONDIALE</b>	11 ma
<b>FATTURATO</b>	50.327.000.000 USD al 2007
<b>VENDITE DETTAGLIO</b>	49.295.000.000 USD al 2007
<b>UTILE NETTO</b>	1.339.000.000 USD al 2007
<b>VARIAZIONI % VENDITE 2007/ 2002</b>	+ 5,5
<b>N° DIPENDENTI</b>	116.413 al 2007
<b>PROSPETTIVE SOCIETARIE</b>	"La nostra missione si sforza di essere 'imprenditoriale'. Questa frase riassume il credo della nostra azienda. Auchan, adoperandosi per la soddisfazione del cliente, è al centro della sua filosofia. Prezzi bassi, ampia scelta di prodotti, servizi innovativi ed efficienti contribuiscono a aumentare il potere d'acquisto e migliorato la qualità della vita. Auchan è continuamente attiva nel mercato del lavoro, la creazione di diverse migliaia di nuovi posti di lavoro nel 1997, tra cui 4.000 di posizioni a lungo in Francia. Con le piccole e medie imprese, il settore agricolo e il settore dei trasporti, Auchan ha sviluppato un nuovo tipo di partnership. I problemi ambientali diventano sempre più importanti, Auchan ha attivato iniziative locali e nazionali. I valori aziendali sono la condivisione della conoscenza, la condivisione di autorità e la condivisione dei risultati."
<b>STRATEGIE LOCALIZZATIVE E TIPOLOGIA PUNTI VENDITA</b>	Gli ipermercati aventi l'insegna "Auchan", si collocano in centri commerciali situati in luoghi ben determinati come strade mercato, svincoli tangenziali, in vicinanza di aeroporti o stazioni e al di fuori del perimetro urbano centrale. Mentre la tipologia dei supermercati, aventi l'insegna di società locali acquisite da Auchan, si sviluppano su tutto il tessuto urbano.

Fonte: Deloitte su LSA e [www.fundinguniverse.com](http://www.fundinguniverse.com), 2007

Auchan è uno dei top retailer di vendita al dettaglio e dei gruppi di distribuzione con più di 22 miliardi di euro di fatturato ogni anno. Proprietà privata della famiglia Mulliez, di cui detengono l'85 per cento delle azioni della società, Auchan ha già da tempo perseguito una politica di apertura al capitale sociale a favore dei suoi dipendenti, che possiedono il



restante 15 per cento della società (e di alcuni dei quali sono diventati milionari con le loro partecipazioni azionarie). L'impero Auchan si basa su 2.110 punti vendita dislocati in tutto il mondo, di cui si distinguono in supermercati tradizionali, in magazzini che arrivano fino a 30.500 metri quadrati ed infine in piccoli punti vendita. Più precisamente vengono distinti dalle insegne: Auchan per gli ipermercati e Atac per i supermercati in Francia. Alla fine del 1990, il gruppo ha esteso i suoi interessi al panorama del Sud America, dell'Europa centrale e all'Estremo Oriente, in particolare in Thailandia e Cina. La società è meno presente negli Stati Uniti, dove è presente un unico ipermercato a Houston, in Texas.

Nel 1967, la famiglia Mulliez ha introdotto nel panorama della grande distribuzione un nuovo concetto di vendita al dettaglio, il cosiddetto ipermercato. Combinando l'assortimento di prodotti tipici di un supermercato con la gamma di prodotti che si trovano in grandi magazzini, da prodotti musicali, a elettrodomestici fino a ricambi per automobili. Il nuovo formato dell'ipermercato è stato rapidamente imitato in tutta la Francia. Il primo ipermercato Auchan ha aperto nei pressi di Tourcoing/Roncq nel 1967.

Il formato di Auchan è stato un successo immediato, nel suo primo anno la società ha registrato vendite per 70 milioni di franchi e un utile di circa 300.000 franchi. Mulliez ha iniziato fin da subito a promuovere la figura di Auchan come uno dei maggiori rivenditori del Paese. A favore si sono manifestati una serie di fattori principalmente dalla situazione politica/economica. Il crollo del boom economico, a seguito della fine del Secondo Conflitto Mondiale, ha portato in Francia, una situazione di recessione causata dall'embargo petrolifero arabo incoraggiando i consumatori a cercare Auchan che proponeva una strategia di vendita con costi ridotti. I consumatori sono stati attratti fin da subito dal fascino di questi nuovi grandi magazzini, a scapito dei piccoli rivenditori. I politici del tempo hanno salutato la nascita dell'ipermercato come un modo per combattere l'inflazione galoppante che ha attanagliato l'economia del paese all'inizio del 1970.

Nel 1980, il trasferimento di un esteso livello di competenza della pianificazione, dal livello nazionale a livello locale e regionale, ha permesso alle comunità

di liberare il campo da una serie di codici di programmazione e di altri ostacoli che avevano impedito la crescita della formula dell'ipermercato. Desiderosi di sfruttare i benefici delle entrate fiscali e le opportunità occupazionali offerte dai nuovi grandi centri commerciali e gli ipermercati le comunità hanno accolto con favore i nuovi format. Verso la metà degli anni 1970, le vendite annuali Auchan avevano superato i 2 miliardi di franchi.

Mulliez ha lanciato una nuova strategia verso la fine degli anni 1970 portando Auchan a essere in uno dei migliori rivenditori nazionali del paese. Nel 1977, Auchan ha iniziato ad estendere la sua rete di ipermercati in tutto il paese. Con l'incoraggiamento delle autorità locali, il commercio al dettaglio in Francia si rivolse sempre più verso la costruzione di grandi centri commerciali situati alla periferia delle città del paese e delle città. Auchan si allineò a questa tendenza, ampliando il numero di ipermercati in tutto il paese. Allo stesso tempo, la società sviluppò altri formati di negozio, tra cui supermercati standard e piccoli negozi di alimentari, che si trovavano nelle comunità più piccole del paese o in città. Dalla metà degli anni 1980, Auchan era cresciuto a un fatturato annuo di oltre 20 miliardi di franchi.

La società ha aperto il suo primo negozio al di fuori del panorama francese a Saragozza, Spagna, sotto l'insegna Alcampo nel 1981, che porterà ad avere agli attivi quaranta ipermercati e novanta supermercati, entro la fine del 1990. Alla fine degli anni 1980, Auchan aveva guardato verso un altro mercato dell'Europa meridionale, più precisamente in Italia, dove ha avviato una partnership con la catena finanziaria Ifil. Auchan ha inoltre aderito alla corsa per l'apertura di punti vendita al dettaglio nel vasto mercato degli Stati Uniti. La società ha aperto diversi ipermercati, ma entro la fine del 1990 è rimasto solo uno in funzione, a Houston, Texas. Il consumatore americano aveva dimostrato una certa riluttanza ad adottare il formato de grande ipermercato, che spesso ha richiesto un lungo viaggio per raggiungere il punto vendita. Auchan, che aveva costruito una rete di ottanta ipermercati, dichiarando vendite annuali che ammontavano a circa 64 miliardi di franchi, diventò il sesto grande gruppo di distribuzione in Francia. Tuttavia, l'espansione interna di Auchan era ormai fortemente limitato. Solo un residuo numero di permessi per la costruzione di nuovi ipermercati

venivano concessi ogni anno. In aggiunta, l'azienda era sotto pressione da parte dei suoi concorrenti più grandi, in particolare Carrefour, Casino e Leclerc, leader di mercato, che godevano di maggiori economie di scala. Come risultato, Auchan ha acquisito la catena Docks de France.

Alla fine del 1990, la società aveva come obiettivo nuove aree strategiche di sviluppo: in Europa centrale, a partire in Polonia nel 1996, in Italia, dove nel 1998 ha rafforzato il proprio accordo di partnership e ha lanciato una nuova fase di apertura del Gruppo Auchan, nel vasto mercato asiatico, inizio con l'apertura di negozi in Thailandia nel 1997 e in Cina nel 1999, e il mercato latino-americano, compreso il lancio di grandi magazzini Auchan in Argentina e Messico. La società decise di abbandonare i suoi oltre 200 marchi in favore di un unico marchio Auchan.

### 3.2.2 Carrefour

<b>RAGIONE SOCIALE</b>	Carrefour SA
<b>LOCALITA'</b>	6, Avenue Raymond Poincare 75016 Paris, (Francia)
<b>SITO INTERNET</b>	www.carrefour.com
<b>FONDATA NEL</b>	1959
<b>POSIZIONE CLASSIFICA MONDIALE</b>	2° ma
<b>FATTURATO</b>	114.177.000.000.000 USD al 2007
<b>VENDITE DETTAGLIO</b>	112.604.000.000.000 USD al 2007
<b>UTILE NETTO</b>	3.398.000.000.000 USD al 2007
<b>VARIAZIONI % VENDITE 2007/ 2002</b>	+ 3,6
<b>N° DIPENDENTI</b>	420.000 al 2003
<b>PROSPETTIVE SOCIETARIE</b>	Il gruppo ha formulato una politica basata sulla convenienza, la fiducia, i prezzi bassi, la qualità dei prodotti e dei servizi. In tutto il mondo, Carrefour sta lavorando per portare i prodotti di consumo alla portata del maggior numero di persone. Un successo legato dai negozi ben integrati nel tessuto locale, adeguando le sue linee di prodotti e servizi, fornendo una formazione professionale continua per i propri dipendenti e di intraprendere azioni locali a sostegno dello sviluppo sostenibile nelle regioni in cui essa opera.
<b>STRATEGIE LOCALIZZATIVE E TIPOLOGIA PUNTI VENDITA</b>	Gli ipermercati aventi l'insegna "Carrefour", si collocano in centri commerciali situati in luoghi ben determinati come strade mercato, svincoli tangenziali, in vicinanza di aeroporti o stazioni e al di fuori del perimetro urbano centrale. Mentre la tipologia dei supermercati, aventi l'insegna di società locali acquisite da Carrefour, si sviluppano su tutto il tessuto urbano.

Fonte: Deloitte su LSA e [www.fundinguniverse.com](http://www.fundinguniverse.com), 2007

Carrefour è, il secondo gruppo mondiale nel campo del retail alimentare e non. Carrefour è sviluppato con più di 10.300 negozi in Francia e all'estero con più marchi facenti parti del gruppo tra cui Carrefour, Champion, Shopi, Marché Plus, Dia, Ed., e Promocash. La società si è fusa con Promodès SA nel 2000 per diventare l'operatore leader in Europa di supermercati, negozi di convenienza, discount, cash and carry, e ipermercati.

I fondatori della società hanno creato il concetto d'ipermercato, un supermercato che offre un'estesa varietà di merce - compresi generi alimentari, elettronica, abbigliamento, autoveicoli e forniture - che ha permesso ai consumatori di compiere la maggior parte dei loro acquisti presso un unico punto di vendita. L'ipermercato divenne fin da subito un

successo, rivoluzionando l'industria di vendita al dettaglio in Francia e in tutto il mondo. Carrefour nacque nel 1959 da una collaborazione tra due imprenditori, Marcel Fournier e Louis Defforey, ad Annecy, una città nella parte orientale della Francia. Fournier aveva già localizzato il department store Grand Magasin de Nouveautés Fournier d'Annecy con partecipazioni con la società Casino supermarket company, mentre Defforey è stato presidente della Badin-Defforey in Lagnieu.

Nel 1950 l'industria alimentare francese consisteva principalmente di operazioni di famiglia. Tradizionali negozi di generi alimentari, impegnati a fornire una varietà di prodotti di alta qualità ha rappresentato per l'83 per cento delle vendite di prodotti alimentari. Sempre meno giovani sono entrati nelle imprese familiari, tuttavia, sono aumentati i sindacati, i grossisti indipendenti, il numero delle cooperative, la necessità di alternative ai piccoli mercati sviluppati.

Allo stesso tempo, si svilupparono grandi magazzini, generalmente situati al di fuori del centro della città, spesso scomodi, evidenziando gli elevati prezzi praticati per prodotti di lusso e servizi a valore aggiunto, hanno portato i consumatori a guardare altrove per i beni non alimentari.

Il supermercato, che apparve per la prima volta in Francia nel 1954, ha utilizzato il concetto di servizio gratuito. Con grandi strutture situate al di fuori del centro della città, i supermercati iniziarono a offrire prodotti freschi, una maggiore varietà di prodotti, a prezzi più bassi rispetto al negozio tradizionale. Entro la fine del decennio, tuttavia, solo il 33 per cento del servizio gratuito nei supermercati erano in funzione in Francia, e nessuno di loro è stato modellato dopo il grande successo riscontrato nei supermercati degli Stati Uniti. Così, nel maggio 1959, Fournier e Defforey hanno deciso di includere questi concetti in concreto inutilizzati per il loro negozio ad Annecy. L'offerta di vendita di un grosso edificio urbano è stato acquistato per poter offrire questa nuova opportunità. Il piano terra del manufatto è stato destinato a essere usato come supermercato, mentre i piani superiori, contenente appartamenti, dovevano essere venduti per contribuire al finanziamento dell'impresa.

Marcel Fournier è stato eletto presidente, e Denis Defforey, figlio di Luigi, è stato scelto come direttore generale. Per familiarizzare il pubblico con il nuovo

supermercato, Carrefour ha avviato una campagna pubblicitaria prima dell'apertura. La pubblicità si dimostrò efficace. Il negozio ha aperto il 3 giugno 1960, le vendite hanno superato di gran lunga le aspettative e portato a 15.000 clienti nei primi due giorni. In poco più di tre settimane, Carrefour ha evidenziato vendite per una cifra di FFR 290.000. Per evitare ingorghi, il negozio ha ampliato la zona di parcheggio.

Tra il 1961 e il 1962, Carrefour ha aumentato del 45 per cento i ricavi. L'anno seguente, un altro supermercato è stato aperto nel Cran-Gevrier, nella regione di Annecy, questa volta con un grande area parcheggio. Inoltre, Carrefour ha installato la propria stazione di benzina nel parcheggio senza un nome di marca, per un periodo ha applicato un costo di cinque centesimi per litro in meno rispetto alla media dei prezzi, senza fare un profitto, né una perdita. Avvenne una rivolta contro Carrefour lanciata dai piccoli imprenditori, una reazione che si sarebbero rivelata tipica nel corso della storia di Carrefour.

Successivamente, l'azienda decise di espandersi nella regione di Parigi, dove acquistò un terreno distante trenta chilometri a sud della capitale a Sainte-Geneviève-des-Bois, dove i costi sono più bassi e lo spazio è maggiormente disponibile. Prima della costruzione del nuovo punto vendita, Louis Defforey e suo fratello Jacques andarono negli Stati Uniti per studiare la tipica struttura commerciale americana. Frequentarono seminari tenuti da Bernard Trujillo, studioso delle nuove tipologie di vendita. Anche se Carrefour non adottò le enormi dimensioni della struttura americana con molti negozi e grandi navate, fecero costruire un grande impianto.

Inoltre, seguirono il consiglio di Trujillo di investire meno nella costruzione di lusso. Il negozio aprì nel giugno 1963 e fu citato dalla stampa come un ipermercato, che riflesse la sua dimensione pari a 2.500 metri quadrati di spazio, 400 posti auto, e l'abbondanza di generi alimentari e merce varia. Il negozio riscosse fin da subito un successo immediato, con l'acquisto di ogni cliente, in media, tre volte più che in un normale supermercato.

Il successo di Carrefour è basato sulla politica dei prezzi, la decentralizzazione del potere, il ridotto accento sull'estetica, sulle moderne attrezzature e la celere rotazione delle scorte. L'ipermercato conseguì un notevole successo tra i giovani e nelle nuove zone

suburbane. Le innovazioni introdotte da Carrefour svariarono trattando i temi dei prezzi, il confezionamento, i frigoriferi. Non tutti, però, ha accolto con favore questi sviluppi.

Carrefour cercò attivamente il coinvolgimento con altre aziende in Europa, come Delhaize Frères-Le-Lion in Belgio, in Svizzera con Mercure, con Wheatsheaf per gli investimenti in Gran Bretagna, con Italware per l'Italia, e compì grandi sforzi per ampliare in regioni mediterranee in Europa. Durante la sua espansione internazionale, Carrefour è stata attenta a ricorrere ai nuovi clienti attraverso la commercializzazione di prodotti locali, invece di esportare prodotti francesi. Inizialmente lo sviluppo dei nuovi punti vendita passò attraverso società controllate in comune, in collaborazione con distributori locali.

Con il 1982, il settore commerciale ha maturato numerosi ipermercati, risultanti in attività di concorrenza dei prezzi, la standardizzazione delle linee di prodotto, e la chiusura di alcune parti del mercato. Il mercato alimentare subì una fase di stagnazione, perciò Carrefour ridusse le dimensioni di alcuni dei suoi negozi. Durante questo tempo, l'azienda è cercò di instaurare più partnership con altre società, tra cui una con Castrorama, attraverso la quale ha cercato di soddisfare l'aumento della domanda per il tempo libero e prodotti hardware. Sebbene Carrefour registrasse vendite di quasi il doppio di quelli dei suoi concorrenti immediati - Casinò, Viniprix, e Nouvelles Galeries - l'obiettivo primario della società fu di preservare i mercati esistenti e le sue attività commerciali, finanziarie, di sviluppo e vantaggi.

In seguito, Carrefour introdusse le proprie marche private come alternativa a basso costo, pur sottolineando la qualità. Nel 1988, Carrefour fu leader in Francia nel settore del commercio con all'attivo 65 ipermercati in Francia e circa 115 in Europa e Sud America. Nel febbraio dello stesso anno, la società aprì un punto vendita di circa 100.000 mq al di fuori di Philadelphia, in Pennsylvania. Successivamente fu aperto un secondo ipermercato nella zona di Filadelfia nel 1991. Carrefour ha continuato a fornire l'autonomia di ciascun dipartimento attraverso il successo della sua politica di decentramento e ha continuato a concentrarsi sui risultati a lungo termine piuttosto che i successi immediati.

Nel 1992 Carrefour prevede l'apertura di due nuovi negozi in Gran Bretagna e instaurò una joint venture con la Costco, una società di magazzini. Nello stesso periodo Carrefour ha anche aperto nuovi negozi in Spagna, Brasile e Argentina e ha iniziato i piani per la vendita a Taiwan, Turchia e della Malesia.

Nel 1997 Carrefour gestiva circa sessanta negozi in America del Sud che generarono circa sette miliardi di euro di vendite in Brasile e in Argentina. Sperando di costruire il suo successo di crescita nel settore commerciale, Carrefour aveva previsto l'apertura di dieci ipermercati in Cile, nel corso del prossimo decennio. In seguito la società ha intrapreso acquisizioni strategiche ovvero portando a termine due importanti acquisti nel 1998 e nel 2000, che ha catapultato al primo posto in Europa, così come la sua posizione nell'élite mondiale portandolo a essere il secondo più grande distributore. Carrefour ha acquisito le quote restanti di Comptoirs Modernes SA che era già in possesso di circa tre miliardi di dollari nel 1998. L'acquisizione ha aggiunto più di 790 supermercati, che operano sotto le società Stoc, Comod e Marché Plus.

All'inizio del nuovo millennio il gruppo francese contava più di 8.800 negozi in ventisei paesi e un fatturato di quasi sessantacinque miliardi di euro. Ha inoltre aperto il suo primo ipermercato in Giappone l'anno successivo in Belgio ha acquisito la società di GB e il Gruppo GS in Italia. L'azienda ha continuato a rafforzare la sua posizione nel territorio italiano, polacco e nel mercato scandinavo. Nel 2004 ha aperto il primo supermercato a Pechino. Prima dell'acquisizione di Promodès, Carrefour aveva di fronte un aumento della concorrenza e un indebolimento delle vendite nel territorio francese e la sua quota di mercato ha cominciato a scendere in Francia, Spagna e Brasile. Si sparsero voci che Carrefour sia diventato un obiettivo di acquisizione da parte di Wal-Mart. Nel dicembre del 2003, Paul-Louis Halley e sua moglie sono deceduti in un incidente aereo, i due rappresentanti della famiglia Halley, principali azionisti di Carrefour. La loro morte ha dato luogo a ulteriori speculazioni portando a cambiamenti che potrebbero emergere nelle strategie di Carrefour.



### 3.2.3 Metro

<b>RAGIONE SOCIALE</b>	Metro Ag
<b>LOCALITA'</b>	Schluterstrasse 41, 40235 Düsseldorf (Germania)
<b>SITO INTERNET</b>	www.metro.de
<b>FONDATA NEL</b>	1996
<b>POSIZIONE CLASSIFICA MONDIALE</b>	4° ma
<b>FATTURATO</b>	88.189.000.000 USD al 2007
<b>VENDITE DETTAGLIO</b>	87.586.000.000 USD al 2007
<b>UTILE NETTO</b>	1.347.000.000 USD al 2007
<b>VARIAZIONI % VENDITE 2007/ 2002</b>	+ 4,6
<b>N° DIPENDENTI</b>	230.848 al 2007
<b>STRATEGIE LOCALIZZATIVE E TIPOLOGIA PUNTI VENDITA</b>	<p>“Metro AG è a capo di un mercato altamente competitivo, di vendita al dettaglio con un profilo internazionale. Attività del gruppo Metro, le strutture operative, i concetti imprenditoriali e le strategie sono due mondi separati dalla consueta immagine di una società di vendita al dettaglio concentrarsi sul mercato interno.</p> <p>A più di 2.200 sedi in 24 paesi, la società Metro dimostra la sua competenza, con concetti che rispondano alle esigenze di alta qualità. Intelligenti, sofisticati sistemi di logistica che garantisce una vasta scelta di merce di alta qualità, sempre disponibile sia nel settore alimentare e settori non alimentari. In termini di cibo l'aspetto di freschezza gode di priorità assoluta. Con il suo programma di gestione della qualità della Metro AG, occupa una posizione leader nel settore della compravendita.”</p>
<b>SVILUPPO/TIPOLOGIA PUNTI VENDITA</b>	<p>Dispone di numerosi format di vendita, ovvero supermercati, ipermercati, grandi magazzini cash &amp; carry e, sparsi per tutto il territorio europeo e asiatico. Prettamente i punti vendita sono consolidati in ambiti commerciali (strade mercato) e in parchi commerciali.</p>

Fonte: Deloitte su LSA e [www.fundinguniverse.com](http://www.fundinguniverse.com), 2007

Uno dei più importanti retailer al mondo, Metro AG di Düsseldorf è una holding costituita attraverso la fusione, nel 1996, di quattro gruppi di vendita al dettaglio tedeschi. Essa opera con ben 2.250 negozi in 25 paesi nel mondo, ed è in concorrenza con i colossi mondiali come Wal-Mart, Carrefour, e il rivale tedesco Tengelmann. L'azienda ha alle proprie dipendenze quasi un quarto di milione di persone. Metro si concentra su quattro attività principali: cash and carry all'ingrosso, i mercati alimentari al dettaglio, negozi di elettronica di consumo, vendita di prodotti per la casa e grandi magazzini. Adottando un forte

abbattimento sui prezzi al dettaglio, l'azienda ha perseguito la crescita progressiva sui mercati nazionali e esteri. Tra il 1997 e il 2001, le vendite internazionali sono passate dal 5 per cento delle attività del gruppo al 45 per cento. Il cash and carry risulta essere la divisione più redditizia della società globale.

Nel maggio del 1996, gli azionisti di Kaufhof, Asko, e SB-Kauf hanno approvato un piano per la fusione con effetto retroattivo per l'inizio dell'anno. Con un valore stimato di 10 miliardi di dollari, Metro AG, con sede a Düsseldorf, è diventato il più grande rivenditore in Europa e tra i primi cinque al mondo. La società è stata quotata nel mercato azionario tedesco DAX per la prima volta il 25 luglio 1996. Nell'ambito di un complesso sistema di proprietà privata Metro Holding ha mantenuto una quota del 60 per cento della società, una partecipazione di controllo da parte Beisheim e Haniel e le famiglie Schmidt e Ruthenbeck attraverso un'altra società holding. Il primo anno si registrarono al netto delle vendite circa 55 miliardi di marchi (35,4 miliardi dollari) e un utile netto di 717 milioni di marchi (393 milioni dollari). La società aveva poco più di 130.000 dipendenti.

A seguito del consolidamento, Metro, ha intrapreso una serie di acquisizioni e cessioni finalizzate a rafforzare il capitale sociale e nella continuazione espansionistica. Ha acquistato aziende per la vendita di computer, di abbigliamento, di mobili, alcuni punti vendita al dettaglio e all'ingrosso di generi alimentari e aziende di ristorazione. Le vendite all'estero sono cresciute del 50 per cento in cinque catene ovvero, Real, Media Markt, Praktiker, Adler, e Vobis, inoltre ha avviato operazioni in altri paesi europei. Metro Cash & Carry, già presente in 15 paesi, ha aperto i suoi primi negozi in Romania e in Cina. L'acquisto e la vendita è proseguita nel 1998, Metro ha rafforzato la presenza nel mercato europeo del cash and carry operazioni di acquistando la catena olandese SHV Makro NV per 2,7 miliardi di dollari.

Metro emerse per avere una struttura societaria diversificata. Aveva 13 divisioni operative indipendenti alla fine del 1997. La saturazione delle società incluse negozi di alimentari all'ingrosso, tre catene di grandi magazzini, ipermercati, negozi di alimentari, grandi magazzini, centri di elettronica di consumo, tre centri di elaborazione dati, centri di moda, negozi di calzature, servizi di ristorazione e

catering. Le preoccupazioni per la struttura della società e le prossime strategie della società hanno costretto ad un aumento di capitale pari a 5 miliardi di marchi (2,7 miliardi di dollari) ed a un successivo programma di riorganizzazione nell'autunno del 1998.

Metro ha aperto altri 80 punti vendita nel 2001, portando all'attivo 2.249 punti vendita. Nuovi Cash and Carry sono stati aperti per la prima volta in Russia e Croazia. Metro ha continuato a spingere le operazioni di vendita al dettaglio per sviluppare il riconoscimento del marchio di alta qualità. L'ammontare delle vendite è aumentato del 5,5 per cento a 49,5 miliardi di euro (44,2 miliardi dollari Usa) per il 2001, di poco inferiore al 6 per cento il numero previsto. Le vendite all'estero è aumentato al 44,4 per cento delle vendite totali. Tuttavia, utili prima delle tasse sceso 10,7 per cento a 673 milioni di euro.

Sotto la direzione del gruppo Korber, Metro ha giocato d'anticipo basandosi su una strategia di internazionalizzazione fondata su operazioni di vendita al dettaglio, aumentando il valore degli azionisti, e la creazione di brand presso i consumatori per i punti vendita al dettaglio. Gli sforzi di espansione ha continuato a concentrarsi sullo sviluppo di nuovi punti vendita per la vendita di generi alimentari biologici e senza incorrere nei costi e rischi delle acquisizioni. Cash and carry, con 384 negozi in 22 paesi, è rimasto il più grande fattore di entrate nel gruppo, che rappresentano il 45 per cento delle vendite del gruppo, ovvero 22,7 miliardi di euro nel 2001.

### 3.2.4 Migros

<b>RAGIONE SOCIALE</b>	Migros-Genossenschafts-Bund
<b>LOCALITA'</b>	Limmatstrasse 152, ZuriGO CH-8005, (Svizzera)
<b>SITO INTERNET</b>	www.migros.ch
<b>FONDATA NEL</b>	1925
<b>POSIZIONE CLASSIFICA MONDIALE</b>	40° ma
<b>FATTURATO</b>	18.934.000.000.000 USD al 2007
<b>VENDITE DETTAGLIO</b>	13.816.000.000.000 USD al 2007
<b>UTILE NETTO</b>	668.000.000.000 USD al 2007
<b>VARIAZIONI % VENDITE 2007/ 2002</b>	+ 2,7
<b>N° DIPENDENTI</b>	81.600 al 2003
<b>PROSPETTIVE SOCIETARIE</b>	"Pionieri nel mercato, vogliamo rafforzare la nostra posizione di leader, a migliorare le nostre prestazioni in favore della nostra clientela. Noi vogliamo essere ugualmente il punto di riferimento in termini di cultura, impegno sociale ed ecologico."
<b>STRATEGIE LOCALIZZATIVE E TIPOLOGIA PUNTI VENDITA</b>	Leader del mercato svizzero, gli spazi commerciali si sviluppano nei classici format dei supermercati e ipermercati. I punti vendita sono dislocati in tutto il territorio urbano e in parchi commerciali. L'architettura degli spazi è semplice ma attenta alle tecnologie di risparmio energetico.

Fonte: Deloitte su LSA e www.fundinguniverse.com, 2007

Attualmente Migros è il maggiore gruppo distributivo al dettaglio operante in Svizzera: occupa, fra l'altro, il 377° posto nella graduatoria delle maggiori imprese a livello mondiale. Sin dall'inizio, l'insegna Migros è stata sinonimo d'impresa responsabile socialmente sul piano etico, ambientale, consumeristica, schierata cioè dalla parte dei consumatori, dei quali intende promuovere e tutelare gli interessi.

La forte cultura d'impresa e i valori condivisi rivestono sempre da sempre un ruolo centrale nel definire gli elementi distintivi dell'insegna riconosciuti dalla clientela. La scelta strategica, pionieristica dal momento che risale agli anni Sessanta, di integrazione a monte e di contestuale diversificazione in altri rami del terziario, ha rappresentato una chiara manifestazione dei valori aziendali e una reazione a una serie di vincoli ambientali che sono sempre stati interpretati dall'impresa come ostacoli alla piena realizzazione della propria missione di "offrire i prodotti di buona qualità a prezzi vantaggiosi" e

all'affermazione dei tradizionali punti di forza dell'insegna: qualità, prezzo e freschezza. Sin dagli esordi l'attività commerciale di Migros non è stata dominata da considerazioni di profitto o di prestigio e potere personale, bensì dalla continua ricerca di vantaggi potenziali per i clienti. L'integrazione a monte ha reso possibile l'offerta di prodotti di qualità elevata, o almeno assimilabile a quella delle migliori marche industriali, conseguendo altresì sensibili risparmi nei costi.

La politica degli acquisti e la formazione dell'assortimento sono le principali aree in cui si manifesta l'impegno etico - ambientale di Migros. Nell'introduzione di un marchio proprio e nella trasparenza dell'informazione veicolata tramite l'etichetta per prodotti con impatto sulla salute e la sicurezza del consumatore come, per esempio, gli alimenti freschi, Migros ha anticipato i concorrenti e la stessa legislazione. Infatti, risale al 1967 la dichiarazione di tutela dei prodotti e al 1974 il lancio del marchio "Migros-sano" per i prodotti a produzione integrata, oggi sostituito da un marchio di garanzia del distributore: tutte iniziative, queste, che hanno contribuito a fissare precisi standard in assortimento sono prodotte dalle imprese industriali appartenenti al gruppo.

Il marchio Migros rappresenta dunque da garanzia di buon rapporto qualità-prezzo per la quasi totalità dei prodotti, dal momento che frequentemente compare sul packaging a fianco a quello del produttore, nello specifico per i prodotti importati e messi in vendita in esclusiva dall'insegna o per confezioni multi - pack che produttori leader conseguono appositamente per la catena.

L'importanza attribuita alla cultura e alla sua condivisione con la clientela, e ancor più con la comunità in cui i punti di vendita Migros sono ben collocati, è ben testimoniata dall'impegno rivolto a proposte d'informazione, d'educazione, di sensibilizzazione agli utenti e alle numerose iniziative di natura culturale e sociale proposta dall'impresa.

La dimostrazione più evidente e recente dell'impegno ambientale è il piano di indirizzo, approvato nel 1998, per coordinare le varie iniziative sul fronte aziendale interno, per esempio, la riduzione degli imballaggi utilizzati e dei rifiuti prodotti, oltre alla massimizzazione della percentuale destinata a recupero e riciclo, la riduzione del consumo

energetico e delle emissioni inquinanti, la promozione dell'utilizzo di una mobilità combinata intelligente tramite iniziative di car-sharing da parte dei dipendenti aziendali. Inoltre viene pubblicizzata un corretto utilizzo dei prodotti per il riciclo e del risparmio energetico.

### 3.2.5 Mpreis

<b>RAGIONE SOCIALE</b>	MPREIS Warenvertriebs GmbH
<b>LOCALITA'</b>	Landesstrasse 16, Voels, A-6176, (Austria)
<b>SITO INTERNET</b>	www.mpreis.at
<b>FONDATA NEL</b>	1920
<b>POSIZIONE CLASSIFICA MONDIALE</b>	> 50
<b>FATTURATO</b>	418.000.000 € al 2006
<b>VENDITE DETTAGLIO</b>	n.p.
<b>UTILE NETTO</b>	n.p.
<b>VARIAZIONI % VENDITE 2007/ 2002</b>	n.p.
<b>N° DIPENDENTI</b>	6.150 al 2009
<b>PROSPETTIVE SOCIETARIE</b>	n.p.
<b>STRATEGIE LOCALIZZATIVE E TIPOLOGIA PUNTI VENDITA</b>	Leader del mercato austriaco, gli spazi commerciali si sviluppano nei classici format dei supermercati e ipermercati e delle superette. I punti vendita sono dislocati in tutto il territorio urbano e in ambiti originali. L'architettura degli spazi è originale, attenta alle preesistenze e alle caratteristiche intrinseche del territorio. Ciascun punto vendita non è mai uguale ad un altro e degno di nota dal punto di vista architettonico.

Fonte: www.mpreis.at, 2006

“Meritevole di osservazione ed esclusivo”. Ecco le peculiarità che si devono riconoscere al fenomeno MPreis. E questo per tre motivi: in primo luogo, poiché si tratta di una catena di mercati alimentari che fa riferimento a un'unica e specifica regione, il Tirolo; in secondo luogo, perché questa catena, in una fase in cui predomina il marchio commerciale anonimo, è ben salda nelle mani di un gruppo familiare, i Mólks; in terzo luogo, perché l'immagine di MPreis è accompagnata da una sempre mutevole e sempre qualificata immagine architettonica.

Se da un lato, le grandi catene austriache di supermercati optano per la replica di semplici contenitori (Big Box), nel caso di MPreis l'architettura è sempre ripensata; le questioni urbanistiche sono affrontate in modo approfondito; al centro dell'analisi si pone il contesto in cui il nuovo edificio potrebbe diventare elemento d'identificazione di un'area periferica. Infine, si dovrebbe citare il SuperM di Peter Lorenz a Telf-Puite, inaugurato quando il Piano Regolatore urbano (progettato dallo stesso Lorenz) esisteva solo sulla carta, con la sua elegante facciata

principale rivolta verso un attrattivo panorama di montagne.

Una storia iniziata con Therese Mölke, prima donna ad aprire in Tirolo il proprio negozio; negli anni '20, dopo aver dato alla luce dieci figli, in un periodo economico catastrofico, l'energica signora avviò il primo negozio d'alimentari Therese-Mölke con un elemento merceologico aggiuntivo: un reparto dedicato al pane fresco. Nel Dopoguerra, i negozi dovettero cedere al selfservice che caratterizza ancor oggi gli MPreis, catena alimentare orientata alla qualità che ebbe un debutto come discount. Questi sviluppi per molto tempo non ebbero alcuna ripercussione sull'architettura, ma la ristrutturazione aziendale fu decisiva per la scelta delle location e per la disposizione dei negozi di taglio medio. Dei luoghi occupati dalla catena dei generi alimentari, solo 3 su 30 sono sopravvissuti.

Le questioni architettoniche emersero lentamente venti anni fa, durante sviluppo della MPreis, in modo informale tra due amici: Anton Molk e l'architetto Heinz Planatscher. L'architetto ha progettato per MPreis una decina di edifici sia in aree urbanizzate che come stabili isolati. I supermercati non solo presentano una certa qualità spaziale, ma anche un'organizzazione più razionale e una presentazione degli articoli più attraente rispetto ad altri supermercati. Questi sono parametri su cui MPreis continua a lavorare; attualmente, nel tentativo di ampliare il lavoro di sviluppo oltre l'area prettamente commerciale, ci si è posti la questione delle aree della consegna e delle emissioni rumorose connesse a tale operazione, oltre all'accesso e alle possibilità di parcheggio dei clienti.

Si tratta anche di stabilire quanto l'edificio debba essere trasparente e quanto opaco. Se in precedenza, per convenzione, gli edifici si presentavano chiusi ermeticamente e, in seguito, si affermò l'assoluta trasparenza, in questa fase si opta per la combinazione di tali modelli che consenta scorci visivi sulla vita del mercato e di determinati settori in maniera studiata e puntuale. Tutti gli MPreis presentano una peculiarità: la così detta "baguette", un allestimento gastronomico dove bere un caffè o consumare uno snack in piedi o seduti al tavolino.

Le "baguette" sono sempre disposte in maniera visibile dai clienti durante l'attesa alle casse e sono di colore arancione. Il progetto della panetteria nella



sede centrale di Völs, costituì un'occasione per l'architetto Wolfgang Pöschl per inserirsi nello sviluppo architettonico dell'azienda. MPreis non impone una Corporate Identity, non dice, dove è e come deve essere integrato il logo, e non impone nemmeno i materiali o i colori, eccezion fatta per la "baguette".

La qualità spaziale degli interni, quella urbana e architettonica degli esterni sono criteri da affrontare con i manager di MPreis primo tra tutti Hansjörg Mölk. Negli ultimi anni il dibattito si è svolto intorno alla localizzazione dei parcheggi, poiché, oggi, il 90% dei clienti arriva in auto e poiché all'autosilo si preferisce il parcheggio all'aperto.

MPreis, anche alla presenza di onerose soluzioni architettoniche, riesce a mantenere i costi netti al metro quadro di 900 Euro ma in questo budget non rientrano le superfici a parcheggio e le sistemazioni esterne. Da qualche tempo MPreis non è più un supermercato di basso livello. Oggi, punta alla qualità in senso globale e questo vale anche per la scelta localizzativa di uno spazio dal contesto moderno.

### 3.2.6 Royal Ahold

<b>RAGIONE SOCIALE</b>	Koninklijke Ahold N.V. (Royal Ahold)
<b>LOCALITA'</b>	Albert Heijnweg 1, 1500 Zaandam (Olanda)
<b>SITO INTERNET</b>	www.ahold.com
<b>FONDATA NEL</b>	1948
<b>POSIZIONE CLASSIFICA MONDIALE</b>	20° ma
<b>FATTURATO</b>	38.589.000.000 USD al 2007
<b>VENDITE DETTAGLIO</b>	38.589.000.000 USD al 2007
<b>UTILE NETTO</b>	4.370.000.000 USD al 2007
<b>VARIAZIONI % VENDITE 2007/ 2002</b>	- 8,9
<b>N° DIPENDENTI</b>	119.027 al 2007
<b>PROSPETTIVE SOCIETARIE</b>	"Il successo di Ahold deriva dalla sua strategia globale di operare moderno, negozi competitivi sotto il proprio nome, la gestione e l'identità locale, investire in misura significativa nella tecnologia e nella formazione di supermercati, con rigorosi criteri di qualità ed efficienza delle operazioni e raggiungere il maggior numero possibile di clienti fornendo prodotti di alta qualità e servizi in un ambito commerciale attraente e amichevole."
<b>STRATEGIE LOCALIZZATIVE E TIPOLOGIA PUNTI VENDITA</b>	È collocato sul territorio orientale americano tramite ipermercati, grandi magazzini, insediati in parchi commerciali al di fuori dei tessuti urbani e adiacenti a radiali statali di collegamento. Mentre sul territorio si sviluppa con differenti brand di vendita mediante supermercati, ipermercati e discount in ambiti prettamente urbani.

Fonte: Deloitte su LSA e [www.fundinguniverse.com](http://www.fundinguniverse.com), 2007

Koninklijke Ahold NV (conosciuto al di fuori dei Paesi Bassi come Royal Ahold) è una delle più grandi catene di generi alimentari. Royal Ahold gestisce oltre 1.500 supermercati o negozi specializzati, nei Paesi Bassi, rendendo l'Olanda un importante rivenditore retailer. Albert Heijn, e le unità Etos sono nomi molto popolari in tutto il paese olandese. L'azienda gestisce inoltre diverse catene di distribuzione all'estero, dove il potenziale di crescita è molto maggiore. La società gestisce negozi in Portogallo, Spagna, Belgio e la Repubblica ceca e ha cominciato a espandersi verso sud-est asiatico.

Ahold è anche uno dei più grandi operatori della catena alimentare negli Stati Uniti. I ricavi del mercato americano vengono ricavati grazie alle sei catene distribuite su tutto il territorio americano, ovvero Tops, Finast, Edwards, Bi-Lo, Giant, e Stop&Shop.

Royal Ahold gestisce anche gli impianti di produzione alimentare, la produzione e la lavorazione del caffè, tè, vino, pane, carne e altri prodotti alimentari, principalmente per la vendita nei suoi negozi Albert Heijn. L'azienda dispone di un business istituzionale di approvvigionamento alimentare, che verranno poi forniti a ristoranti, alberghi, e altri grandi cucine istituzionali. Nei Paesi Bassi, Ahold gestisce il vino e negozi di liquori, una catena di pasticcerie, una società farmaceutica all'ingrosso, per la salute e negozi di bellezza, possiede una grossa percentuale azionaria di Schuitema, grossista di alimentari leader in Olanda.

Nel 1887, Albert Heijn e sua moglie aprirono un piccolo negozio di alimentari in Oostzan, nei Paesi Bassi. L'Olanda fu nel bel mezzo di un boom economico sostenuto dalla sua rete coloniale. Heijn negozio di generi alimentari prosperò e divenne ben presto una catena, sotto il nome di Albert Heijn. Entro la fine della Prima Guerra Mondiale, Heijn aprì una panetteria e produsse prodotti per rifornire la sua catena di 50 negozi di alimentari. Nel 1948, la società divenne pubblica, in preparazione per affrontare le sfide del dopoguerra. Fu introdotto il format del Self-service shopping che fu, senza ombra di dubbio, la nuova tendenza.

Nel 1952 la società ha aperto il suo primo self-service store. Albert Heijn emerse nel 1950 come leader nel suo settore e la continua espansione nel 1960 attraverso la diversificazione e l'aggiunta di nuovi punti vendita. Nel 1966 Albert Heijn ha acquisito l'azienda produttrice di carne Meester, che aveva prodotto una vasta gamma di prodotti a base di carne. Nel 1969 la società ha aperto il primo punto vendita di liquori "Alberto".

Poiché la società all'inizio del 1970 aveva una salda presa su circa il 20 per cento del mercato olandese fu così pronta per l'espansione. Nel 1971 Albert Heijn ha aperto il primo ipermercato Miro. Un anno dopo, l'azienda ha acquisito la catena Simon de Wit, portando a 137 supermercati sotto il nuovo vessillo Albert Heijn. Nel 1973, la società ha cambiato il suo nome a Ahold NV ed entrò nel mercato della salute e della cura della bellezza grazie all'acquisto della catena Etos.

Dopo aver condotto un'attenta ricerca sui mercati europei, Ahold ha deciso di creare una catena di supermercati in Spagna. La Spagna aveva un settore

relativamente poco sviluppato e Ahold credeva che la sua esperienza avrebbe giovato al mercato spagnolo. Nel 1976 la società ha aperto il primo negozio Cadadia nei pressi di Madrid. Ahold ha previsto lo sviluppo di una grande catena del paese, ma la filiale spagnola aveva avuto un avvio lento, ostacolato in gran parte da una lenta burocrazia spagnola e una situazione economica deprimente.

Ahold ha continuato il suo programma di diversificazione, grazie all'acquisizione di dieci ristoranti del gruppo Jacques Borel del Belgio nel 1978. Il conseguimento e il conseguente rafforzamento della rete di ristoranti Ahold AC, consolidò lo sviluppo su gran parte della rete autostradale in tutta Europa. Ahold si distinse fin da subito per lo sviluppo di sofisticate tecnologie introdotte nei propri negozi. Nel 1980 la società aveva introdotto un programma che permetteva ai clienti di eseguire operazioni di auto-scan per i prodotti che volevano acquistare. Nel negozio Albert Heijn in Tilberg, Paesi Bassi fu permessa la possibilità ai clienti la scelta di self-scanning e di shopping tradizionale. Il self-scanning permetteva agli acquirenti di registrare ogni prodotto, tramite un carrello attrezzato per la scansione di ogni elemento, prima di metterlo nel carrello, per poi calcolare il totale di tutti i prodotti registrati su una lettura elettronica. Quando i clienti avevo finito lo shopping, fu disponibile una linea speciale, dove la cassiera avevo inserito la lettura dal dispositivo d'esplorazione del carrello nel registro. Il self-scanning era ancora considerato sperimentale fin dai primi anni del 1990.

L'espansione di Ahold era ben avviata nel mercato europeo nel 1992. La società godeva di una consistente quota di mercato nei Paesi Bassi e nel 1991 aveva fondato una società di prodotti alimentari al dettaglio e della distribuzione nella Repubblica Ceca, chiamata Euronova. Ahold ha, inoltre, acquistato il 49 per cento di un rivenditore portoghese alimentare nel 1992. Entro il 1995, Ahold ha aperto quattro "supercenters" o "ipermercati" in Portogallo della dimensione di circa 20.000 metri quadrati di vendita di generi alimentari e altri beni di consumo.

Anche se le sue catene hanno cercato di mantenere una gestione separata negli Stati Uniti, il gruppo Ahold è stato in grado di adottare un'unica unità di direzione e ridurre i costi. Le diverse catene hanno

collaborato con l'acquisto di servizi in comune e la distribuzione, in alcuni casi, le strategie di marketing, di gestione condivisa e sistemi di informazione. In una certa misura diverse catene hanno condiviso diverse campagne pubblicitarie. Ma le catene di Ahold hanno voluto mantenere la propria identità. Nonostante ogni beneficio dalle economie di scala e la condivisione di risorse, sono emerse le differenze regionali, in qualità dei responsabili locali ad hoc per i loro negozi date dalle esigenze del cliente. Royal Ahold era contento di lasciare le sue imprese americane che seguivano lo stile di vita americano, e non tenerli secondo il modello olandese. Ciò ha contribuito al grande successo delle acquisizioni Ahold negli Stati Uniti.

### 3.2.7 Sainsbury's

<b>RAGIONE SOCIALE</b>	J Sainsbury plc
<b>LOCALITA'</b>	Stamford Street, London SE1 9LL, (Inghilterra)
<b>SITO INTERNET</b>	www.sainsburys.co.uk
<b>FONDATA NEL</b>	1922
<b>POSIZIONE CLASSIFICA MONDIALE</b>	21° ma
<b>FATTURATO</b>	35.809.000.000.000 USD al 2007
<b>VENDITE DETTAGLIO</b>	35.809.000.000.000 USD al 2007
<b>UTILE NETTO</b>	660.000.000.000 USD al 2007
<b>VARIAZIONI % VENDITE 2007/ 2002</b>	+ 0,8
<b>N° DIPENDENTI</b>	141.000 al 2003
<b>PROSPETTIVE SOCIETARIE</b>	n.p.
<b>STRATEGIE LOCALIZZATIVE E TIPOLOGIA PUNTI VENDITA</b>	Dislocato su quasi tutto il territorio britannico sia in tessuti urbani con superette (denominati "Mixed Mission") e supermercati ("Main Mission") sia in ambiti strategici lungo radiali autostradali sia in ambiti con forte valore commerciale con ipermercati ("Main Plus"). A partire dal 1999 sono stati ristrutturati tutti i punti vendita secondo il nuovo "look" di forte impatto cromatico studiato dal retailer.

Fonte: Deloitte su LSA e www.fundinguniverse.com, 2007

Supermercati, ipermercati, alimentari e altri punti vendita raggruppati ermeticamente nel sud dell'Inghilterra, forma il nucleo principale della catena J Sainsbury plc, o di Sainsbury's, com'è ampiamente più conosciuta. L'espansione della società nel corso di un periodo di 125 anni è stata misurata ma inesorabile, accelerata nel corso degli ultimi decenni del secolo, e il raggiungimento d'oltremare nel tardo 1980. A differenza di molti dei suoi concorrenti, Sainsbury's ha continuato a costruire e sviluppare le imprese del commercio al dettaglio in cui eccelle.

A metà degli anni 1990, l'impero che comprendeva oltre 1.100 punti vendita, tra cui la catena omonima di oltre 340 supermercati, più una cospicua partecipazione di controllo per le società "Savacentre hypermarket stores" e "Shaw's Supermarkets". Nel tardo 1994, Sainsbury's ha aumentato la propria presenza all'estero, con l'acquisto di una partecipazione del 50 per cento a Washington per la "DC's Giant Food Inc." con l'acquisizione di 159 store della catena. Sainsbury's è il più grande rivenditore enogastronomico, a livello nazionale, secondo le

indagini di settore e analisti aziendali. La società si è guadagnata la vetta o in prossimità della cima, di voti per il prodotto e la qualità del servizio, lo sviluppo la redditività dei prezzi, i risultati finanziari, la pubblicità e il marketing, l'ottima gestione, così come per il reclutamento, la formazione dei dipendenti. Più di un terzo dei dipendenti posseggono le obbligazioni della società.

Tutto ebbe inizio nel 1869 quando due giovani dipendenti, Mary Ann Graffe e John James Sainsbury, di due negozi vicini a Londra dopo essere convolati a nozze, diedero inizio ad un piccolo caseificio. Il loro negozio è stato fin da subito un successo, dovuto alla conoscenza e la capacità per il duro lavoro. La loro passione per l'ordine, la pulizia, l'alta qualità della merce giocò un invitante invito, in contrasto con il prevalente ingombro di molti piccoli negozi a gestione familiare e le condizioni insalubri degli ambulanti.

La passione per l'alta qualità ha portato a un punto di svolta nel 1882, quando ha aperto una filiale in Croydon. Essi hanno utilizzato tecniche avanzate di progettazione e materiali che non hanno mostrato un tentativo di eleganza rispetto gli altri negozi e ponendo il negozio facile da mantenere pulito. Le pareti, il pavimento, sono state piastrellati, i piani da lavoro erano lastre di marmo. Il negozio, ancora una rarità nei negozi di generi alimentari di quel tempo, di riuscì ad attirare molti clienti, conseguendo un immediato successo. Diversi negozi simili sono stati aperti nel corso di tale decennio, intanto Sainsbury's definì un progetto di espansione nelle zone suburbane.

Con lo scoppio della I Guerra Mondiale rallentò i piani di espansione. La scarsa disponibilità e qualità del cibo, in particolare i prodotti freschi, ha portato alla creazione di prodotti di vendita alimentari come marmellate, spezie, carne in vaso, e la farina, tutti recanti il proprio marchio Sainsbury's. Le donne iniziarono a sostituire i lavoratori di sesso maschile che lasciarono il lavoro per il servizio militare.

C'è stata un'evidente rottura con la tradizione nel 1936 quando Sainsbury's acquistò la catena "Thoroughgood", una società di nove negozi in Gran Bretagna. Ma l'acquisizione fu compiuta con la stessa cura e attenzione per la qualità che ha contraddistinto tutte le altre filiali Sainsbury's. Anche con l'avvento della II seconda Guerra Mondiale, non

solo rallentò la crescita di Sainsbury's, ma si manifestarono la mancanza di cibo e di lavoro. Anche i negozi furono colpiti da armi da fuoco. Alcuni punti vendita sono stati totalmente distrutti, altre sono stati ampiamente danneggiati.

A seguito del Secondo Conflitto Mondiale, più precisamente nel 1955, venne costruito, a Lewisham, il più grande supermercato in Europa ovvero di circa 2200 mq. Con l'avvento del 1969, i supermercati Sainsbury ebbero una media di 3000 mq di spazio.

Sainsbury's è stata fin da subito una società impegnata in prima linea per l'introduzione di nuove tecnologie. Nel 1961, ad esempio, Sainsbury's è diventato il primo distributore di prodotti alimentari registrati via computer per catalogare il suo sistema di distribuzione. Nel tardo 1980, furono introdotti i registratori di cassa elettronica all'uscita con l'introduzione degli scanner.

Inoltre si è sempre distinta per aver intrapreso politiche del personale: approfondita formazione, comunicazione e formazione continua sul posto di lavoro. La società ha investito attivamente nelle scuole e nelle università, preferendo crescere i propri talenti, con il risultato di elevati standard di prestazioni. Insieme con altre aziende leader e la City University Business School, Sainsbury's ha introdotto un corso pratico di gestione, la gestione "MBA".

Da segnalare come la società ha fin da subito intrapreso una strada ecosostenibile per la qualità dei prodotti offerti. Ciò è dimostrato dal fatto che la società è stata invitata alla Conferenza di Londra, inerente al consumo dello strato di ozono, nei primi mesi del 1989. È l'unico rivenditore invitato a prendere parte alla conferenza, dove ha presentato i dettagli delle modifiche apportate per eliminare i clorofluorocarburi.

L'aumento della concorrenza, minacciata dall'avvento dei discount che minavano i margini di profitto, ha portato ad una saturazione del mercato. Preso atto della situazione, Sainsbury's ha cominciato ad intraprendere strade che vanno al di fuori della commercializzazione dei generi alimentari. Per la prima volta, la società ha inaugurato la prima stazione di benzina, una comodità per i clienti, aperta nel 1974 in un negozio di Cambridge.

Per ottenere un abbattimento dei costi e lanciare nuovi format, Sainsbury's ha sottoscritto una jointventure con la British Home Stores, nel 1975,



dando l'avvio a una catena di ipermercati - grandi magazzini alimentari combinati con la vendita di oggetti e merci - denominato Savacentre. Sainsbury's ha mantenuto il controllo di tutti gli alimenti, le operazioni correlate, lasciando il controllo dei prodotti non alimentari ai propri partner fino al 1988, quando Savacentre diventò una società interamente controllata da Sainsbury's.

Sainsbury's ha esaminato per i mercati d'oltremare per la crescita e le opportunità. Nel 1983, la società ha iniziato ad accumulare quote della società Shaw's Supermarkets, una catena di supermercati del New England. Fondata nel 1860, il patrimonio di Shaw che vendeva prodotti alimentari di alta qualità ai prezzi più bassi rispecchiando gli ideali della società britannica. E come Sainsbury's, Shaw è stata sempre all'avanguardia della tecnologia impiegata.

Nel 1987, Sainsbury's ha completato l'acquisto del 100 per cento dei 60 negozi in Massachusetts, Maine e nel New Hampshire, e aveva in programma di aprire ulteriori punti vendita in questo settore. La società ha potenziato le sue partecipazioni negli Stati Uniti, nel 1994, con l'acquisizione del 50 per cento della società Giant Food Inc., sita a Washington DC. Sainsbury's s'impegnò di acquisire le restanti parti della catena di 159 negozi entro la fine del decennio. Più vicino a casa, Sainsbury's ha aperto un ipermercato Savacentre in Scozia nel 1984. Inoltre Sainsbury's ha sviluppato anche un importante programma di vendita dei propri prodotti. Entro la metà degli anni 1990, il proprio marchio di prodotti ha generato il 66 per cento del totale delle vendite.

Un altro grande successo, ma meno conflittuale rispetto alla vendita dei propri prodotti, nel 1993, la società ha lanciato un proprio periodico, Sainsbury's: La Rivista. Come le pubblicazioni in concorrenza con essa, Sainsbury's: The Magazine. Caratterizzata da articoli sulla moda, sulla salute, sulla cucina, come pure la pubblicità di marca nazionale. Venduto solo in supermercati Sainsbury's, la rivista è diventata "la nuova rivista di maggior successo in Gran Bretagna per molti anni, secondo un articolo di Forbes del novembre 1994.

Mentre altre aziende a conduzione familiare, hanno incontrato problemi con la successione o per cattiva gestione, Sainsbury's ha mostrato strategie innovative di marketing, un'aggressiva espansione internazionale, portando a un futuro promettente per

la società. Sotto la guida del presidente, amministratore delegato, e il nipote del fondatore David Sainsbury nei primi anni 1990, ha triplicato le vendite da € 3 miliardi di sterline nel 1985 a 10,6 miliardi di sterline nel 1994. L'utile netto più che quintuplicati da € 108 milioni nel 1985 a £ 503 milioni di euro nel 1993, poi aumentati fino a 142 milioni l'anno successivo.

### 3.2.8 Tesco

<b>RAGIONE SOCIALE</b>	Tesco Plc
<b>LOCALITA'</b>	Tesco House, Delamare Road Cheshunt, Hertfordshire EN8 9SL, (Inghilterra)
<b>SITO INTERNET</b>	www.tesco.com
<b>FONDATA NEL</b>	1932
<b>POSIZIONE CLASSIFICA MONDIALE</b>	3° ma
<b>FATTURATO</b>	94.740.000.000.000 USD al 2007
<b>VENDITE DETTAGLIO</b>	94.740.000.000.000 USD al 2007
<b>UTILE NETTO</b>	4.266.000.000.000 USD al 2007
<b>VARIAZIONI % VENDITE 2007/ 2002</b>	+ 12,4
<b>N° DIPENDENTI</b>	326.000 al 2003
<b>PROSPETTIVE SOCIETARIE</b>	"Il nostro principale scopo è quello di creare valore per i clienti e di guadagnare il loro ciclo di vita di fedeltà. Consegniamo questo attraverso i nostri valori: 1) Non si crea ostacoli per i clienti e 2) Trattate le persone come ci piace essere trattati."
<b>STRATEGIE LOCALIZZATIVE E TIPOLOGIA PUNTI VENDITA</b>	Dislocato su tutto il territorio britannico e negli stati orientali europei sia in tessuti urbani con negozi di vicinato (denominati "Tesco Express"), supermercati ("Tesco Metro") e ipermercati ("Tesco Superstore") sia in ambiti strategici lungo radiali autostradali sia in ambiti con forte valore commerciale con ipermercati ("tesco Extra"). Al di fuori del territorio europeo è presente sul territorio americano con il collaudato formato "Tesco Metro" sotto il brand "Fresh Easy" e negli stati orientali asiatici (Korea del Sud, India, Cina...) con acquisizioni di spazi di vendita locali strategici.

Fonte: Deloitte su LSA e www.fundinguniverse.com, 2007

Tesco è uno dei più grandi rivenditori al dettaglio nel mondo, con all'attivo più di 2.300 supermercati e negozi di convenienza, inoltre, sono stimate circa 326.000 di impiegati. La sede di Tesco è in Gran Bretagna, dove la società è classificata come il più grande datore di lavoro del settore privato nel Regno Unito e il più grande operatore alimentare con quasi 1.900 negozi.

In Europa, Tesco opera nella Repubblica Ceca, in Ungheria, in Polonia, in Irlanda, in Slovacchia e Turchia. In Asia, la società opera in Giappone, Malesia, Corea del Sud, Taiwan e Thailandia. Attraverso il sito Tesco.com, la società si è imposta come il più grande supermercato online in tutto il mondo. La società offre anche servizi finanziari, con all'attivo più di 4,6 milioni di clienti circa divisi tra le carte di credito e

polizze di assicurazione auto. Tutto ebbe inizio nel 1919, quando Jack Cohen investì il suo stipendio di 30£ ricevuto per aver prestato servizio, durante la I Guerra Mondiale, nella Royal Flying Corps, in un magazzino per il suo piccolo negozio di generi alimentari nell'East End di Londra. Da quel momento ebbe inizio la sua carriera come operatore di mercato. Diventò ben presto un successo commerciale in altri mercati al di fuori dell'East End e si instaurò anche al di fuori, nel mercato all'ingrosso per gli altri operatori. Nel 1932, Cohen fondò ufficialmente la Tesco Stores Limited. Il nome derivò da un'etichetta di marca di tè che Cohen vendette, creato dalle iniziali di TE Stockwell, un commerciante, dal quale ha acquistato il tè, e le prime due lettere del suo cognome.

Nel corso dei successivi otto anni, l'azienda crebbe rapidamente, con l'apertura di più di 100 piccoli negozi, soprattutto nella zona di Londra. Nel 1935, Cohen fu invitato negli Stati Uniti da molti grandi fornitori americani e fu molto interessato al sistema di vendita al dettaglio dei prodotti alimentari del sistema americano. La questione d'importare il sistema innovativo del self-service americano nel Regno Unito non fu possibile a causa dell'inizio del nuovo Conflitto Mondiale.

Tuttavia, il sogno divenne realtà nel 1947 quando Tesco aprì il suo primo negozio self-service, a St. Albans, Hertfordshire, nello stesso anno partì il progetto di vendita delle obbligazioni Tesco Stores (Holdings) Limited destinate alla vendita al pubblico.

Nel corso dei successivi due decenni, Tesco si estese rapidamente in tutto il Regno Unito. Questa crescita fu resa possibile grazie quasi esclusivamente all'acquisizione di piccole catene alimentari. Nel 1956, la società ha aperto il suo primo supermercato, a Maldon Essex, per la vendita di alimenti freschi in aggiunta ai tradizionali di natura secca.

Nel 1976, Tesco contò all'attivo quasi 900 supermercati con l'intento di vendere a basso costo, formula che Cohen aveva importato dall'America. La società di gestione rilevò che l'efficacia di questa strategia peggiorò nel corso del tempo. Con l'apertura di molti negozi si manifestarono i primi problemi con il continuo carico della merce, la società apprese importanti segnali che il mercato stava cambiando e mostrando la preferenza per il valore della merce rispetto alla quantità.

Si rilevò che Tesco intraprese una guerra dei prezzi con J. Sainsbury plc, uno dei suoi principali rivali, quest'ultima, riuscì ad assorbire un gran numero di piccoli rivenditori indipendenti alimentari, dato che essi riuscirono a competere con i prezzi praticati dai due colossi. Al fine di riposizionarsi, Tesco lanciò un massiccio programma di modernizzazione destinato in gran parte nella vendita di prodotti di alta gamma. Inoltre, furono chiusi 500 negozi risultati non redditizi e in seguito furono ampiamente aggiornati e ampliati con la specifica installazione di una maggiore illuminazione e l'ampliamento delle navate.

Il supermercato Tesco perseguì un concetto molto più aggressivo di quello che aveva in passato, al fine di competere più efficacemente con gli altri principali rivenditori al dettaglio e di essere più sensibile ai consumatori che hanno preferito negozi dove è, furono più comodi parcheggiare e la selezione delle merci fu più ampia. La società fece un investimento rilevante non solo per migliorare l'aspetto fisico dei suoi negozi, ma anche nel fornire la migliore qualità delle merci desiderate dai consumatori.

In principio, la media dei superstore fu di circa 7.620 mq, ma in seguito crebbe fino a una grandezza di 20.000 mq e in ogni supermercato fu possibile trovare il reparto self-service. La società ha posto un forte accento nel fornire una variegata selezione di dolci, della disponibilità di cibi di alta qualità, e una vasta gamma di merci generali, dagli articoli per la casa fino all'abbigliamento.

Nel 1983, la società ha cambiato il suo nome in Tesco plc. L'anno seguente, ha raggiunto una partnership con Marks & Spencer, il raffinato negozio britannico, al fine di sviluppare centri commerciali in aree al di fuori delle grandi città del paese. I negozi di Marks & Spencer furono caratterizzati dal fatto che non vendevano prodotti alimentari, anche se ha dedicato una piccola quantità di spazio per la commercializzazione delle specialità alimentari marchiate St. Michael label di proprietà.

Con l'inizio del 1990, la Tesco ha all'attivo 371 negozi in Inghilterra, Scozia e Galles e la società era diventata la numero uno del Regno Unito tra rivenditori di generi alimentari. I primi anni del 1990 ha visto il culmine di Tesco nella lotta per le quote di mercato alimentate in parte da uno a due anni £ 1 miliardi di programma di sviluppo, avviato nel 1990, nello stesso tempo ha aggiunto circa 60 nuovi negozi e più di 2,3

miliardi di metri quadrati di magazzino. Nel 1991, la Tesco divenne il più grande rivenditore indipendente di benzina in Gran Bretagna. Quattro anni più tardi, la società ha raggiunto il primo posto tra i rivenditori di generi alimentari in termini di quota di mercato. Questo risultato è dovuto in gran parte all'introduzione del formato Tesco Metro, che ha debuttato al Covent Garden di Londra.

Nel febbraio 1995, la Tesco divenne il primo distributore britannico nell'introdurre una carta fedeltà ovvero la Tesco Clubcard. Nel 1997, la società ha creato una nuova unità denominata Tesco Personal Finance, al fine di fornire ai propri clienti una vasta gamma di servizi finanziari, tra cui un Tesco Visa Card, un conto di risparmio Tesco, Tesco Pay e assicurazioni di viaggio, e Clubcard Plus, una combinazione di carte fedeltà e conto di risparmio.

Nel 2000, la Tesco ha lanciato la sua e-commerce business, Tesco.com, una delle numerose nuove attività di propulsione, che porta ad essere la società finanziaria più evoluta durante i primi anni del 21 ° secolo. Sul fronte internazionale, Tesco è entrata nel 1998 in Thailandia, nel 1999 in Corea del Sud, a Taiwan nel 2000, in Malesia nel 2002, ed infine in Cina nel 2004. Tesco ha superato tutti i suoi rivali, aumentando la sua quota di mercato dal 15,4 per cento nel 1998 al 28 per cento nel 2004.

# **Capitolo 4**

## *IL CASO ITALIANO*

## 4.1 IL COMMERCIO IN ITALIA DOPO IL SECONDO CONFLITTO MONDIALE

Terminata la Seconda Guerra Mondiale, oltre ai danni diretti e indiretti riconducibili alle distruzioni, alle interruzioni dei servizi, alle difficoltà di approvvigionamento e in generale ai profondi sconvolgimenti economici e sociali, il commercio risentì anche delle pesanti speculazioni che si manifestarono già negli ultimi anni del conflitto. La rete commerciale subì un violento calo di acquisto da parte della popolazione causato anche dalla vendita illegale di prodotti alimentari. La questione dei calmieri rappresentò il primo capitolo di quella lunga serie di incomprensioni del difficile e burrascoso rapporto tra le categorie commerciali ed i consumatori negli anni a venire.

A causa degli scarsi rifornimenti registrati nel periodo bellico e in quello immediatamente successivo, nacquero enti, cooperative e istituti che si proponevano di fornire i bisogni avanzati dalla popolazione. Fra essi spiccavano la Federazione Italiana dei Consorzi Agrari e la rete delle cooperative di consumo. I commercianti non approvarono la proliferazione di simili organismi dato che sottraevano progressivamente fasce crescenti di acquirenti ai servizi commerciali; ne conseguì che ci fu un ostacolo al ritorno alla normalizzazione delle vendite. Superata la fase più critica della ricostruzione, il mondo dei commercianti concentrò la sua attenzione su alcune questioni destinate ad avere un ruolo fondamentale ovvero le richieste di un alleggerimento della pressione fiscale ed una semplificazione degli obblighi contabili che aumentavano.

Da qui si manifestò una certa ipersensibilità verso le questioni fiscali e amministrative. Dal punto di vista dei commercianti, le autorità pubbliche da un lato imponevano leggi e calmieri, dall'altro non offrivano alcuna concreta contropartita a favore di essi. La seconda questione fu il tormentato iter per il riconoscimento giuridico all'avvio di un esercizio commerciale poiché fu un argomento ritenuto di vitale importanza dagli associati per due motivi. In primis, perché avrebbe concesso di disciplinare i rapporti tra esercenti e proprietà immobiliare e infine, perché avrebbe decretato il valore del lavoro commerciale con la creazione di una nuova forma di ricchezza dovuta alle capacità imprenditoriali del



commerciante, tanto da diventare un bene cedibile a tutti gli effetti.

Allo stesso tempo le associazioni dei commercianti dovettero difendersi dagli attacchi giornalistici che riprendevano del dopoguerra, in altre parole l'aumento dei prezzi che fu causato essenzialmente dal commercio al dettaglio che, pronto a scaricare sui consumatori ogni aumento dei costi, non altrettanto fece per una diminuzione degli stessi, assicurandosi in tal modo cospicui profitti, con il risultato di avere un graduale allargamento a forbice delle curve riguardanti i prezzi al consumo e quelli all'ingrosso. La verità fu che le accuse rivolte verso i commercianti furono dettate da un'analisi grossolana del quadro economico e dei meccanismi regolanti la sfera del commercio.

Il problema principale fu invece nella nebulizzazione progressiva degli esercizi e nelle norme di attribuzione delle *licenze*. Molti si erano espressi sulla delicata questione a favore di una totale liberalizzazione dell'attività commerciale, con l'abolizione della legge del 1926 che condizionava la possibilità di operare al conseguimento di una licenza. Si ritenne, infatti, che la libera concorrenza avrebbe garantito prezzi rispondenti all'andamento del mercato, evitando perciò artificiosi rialzi improvvisi e la formazione di posizioni di rendita protette. L'associazione dei commercianti, al contrario, ritenne che un'immediata liberalizzazione del commercio avrebbe potuto avere effetti negativi, causando una successiva esortazione al massiccio sviluppo del settore. Inoltre, un aumento di esercizi commerciali avrebbe portato al frazionamento del già ridotto lavoro, causando azioni al rialzo dei prezzi per garantire a tutti un minimo di profitti.

I dati rilevati ai censimenti effettuati il primo nel 1939 e il secondo nel 1951, tracciano, in effetti, una tendenza addirittura degenerativa. Nella prima rilevazione furono attivi 1.097.000 esercizi commerciali con 1.770.000 addetti; in quella del dopoguerra 700.000 aziende con 1.600.000 operatori.

Negli altri paesi europei invece l'autorizzazione fu libera o dipendente al solo possesso di requisiti personali e professionali e non certo rapportata alla situazione economica, demografica e al grado di concentrazione degli esercizi già esistenti.

In conclusione, fino agli anni '50 la politica economica del governo italiano, nei riguardi del settore

commerciale, si mantenne invariata nelle sue linee sostanziali ovvero: nel non toccare il sistema delle licenze ma senza, d'altra parte, riconoscere particolari riforme o privilegi.

## 4.2 L'ERA DEL BOOM ECONOMICO E DELLA SFERA COMMERCIALE

Con la conclusione degli anni '50, non si poté prevedere che uno sviluppo travolgente travolse in breve tempo i sicuri equilibri economici, politici e sociali. In pochi anni si alzarono i valori riguardanti al PIL, all'indice di occupazione, al reddito pro capite, alla produzione industriale e al settore terziario con la consapevolezza che milioni di persone si sarebbero trasferiti dalle aree rurali alle città.

In particolare, il commercio fu travolto direttamente e, in un breve intervallo di tempo, dal fenomeno: cambiarono le esigenze degli acquirenti, sempre meno orientati esclusivamente verso i consumi di prima necessità, con l'intento di offrire sempre più un range di prodotti. Perciò aumentò la richiesta di "nuovi" prodotti che cominciarono a essere sponsorizzati dai mass media, e l'incremento dei consumi superò nettamente quello dei redditi. Anche la localizzazione territoriale del commercio mutò, a seguito dello spopolamento di determinate zone e dal progresso delle aree metropolitane.

Il mondo commerciale dovette rivedere gli assetti organizzativi che vanno dalla gestione aziendale ai rapporti con i fornitori, con i clienti, alla formazione professionale fino ad arrivare alle dimensioni spaziali dell'esercizio. Ciò che avrebbe maggiormente convinto i commercianti nella necessità di ammodernarsi, fu il massiccio sviluppo della *grande distribuzione*. Negli stessi anni s'iniziò a esaminare altre forme di grande distribuzione, in particolare i *self-service* e i *supermarket* alimentari, che si stavano diffondendo in Europa dagli Stati Uniti, dove erano sorti. Il "Piggly Wiggly Store", sito a Memphis, si ritiene che sia il primo *supermercato*. In America i supermercati erano passati dai circa 1000 del 1935 a 13.089 nel 1949, con un giro di affari pari al 35% del totale, pur tracciando numericamente solo il 3,5% degli esercizi commerciali<sup>1</sup>.

La sfera commerciale, in Italia, ritenne però quest'ultime tipologie assolutamente improponibili nel panorama italiano anche se, analizzandole a fondo, rispondevano a precise esigenze di contenimento dei costi, organizzazione del lavoro e delle vendite ed una corretta pianificazione aziendale, rappresentando così la risposta alle necessità maturate dalla nuova società in via di evoluzione.

Dal 1957, la situazione mutò rapidamente e sorsero le prime strutture per la grande distribuzione per iniziativa di solidi gruppi commerciali. La clientela apprezzò la novità ovvero le nuove tipologie di vendita.

<sup>1</sup> I sistemi di vendita "self-service" e "supermarket", ibidem, 14 ottobre 1950

### 4.3 I PRIMI SUPERMERCATI

Nel giugno del 1956, in occasione del congresso internazionale alimentare il dipartimento dell'Agricoltura degli Stati Uniti allestì dimostrativamente a Roma, un supermercato di oltre mille metri quadrati di superficie. Il supermercato fu caratterizzato dalle attrezzature all'avanguardia ed esposero su scaffali oltre 2500 articoli offerti gratuitamente, insieme alle attrezzature, da cinquecento aziende americane; con l'intento di mostrarne il funzionamento. In tredici giorni di esposizione fu visitato da oltre 450.000 persone oltre che agli operatori interessati. L'evento contribuì non poco a diffondere nel paese l'idea delle potenzialità intrinseche del nuovo sistema tipologico.

La prima vera battaglia sull'apertura delle nuove tipologie organizzative fu combattuta a Milano poiché la prima impresa a sperimentare fu La "Supermarkets Italiani", creata da una società statunitense, facente a capo Nelson Rockefeller, che possedeva il 51% del capitale sociale. L'apertura fu tutt'altro che casuale poiché fu preceduto da un attento studio di fattibilità che tenne conto delle condizioni socio-culturali e ambientali italiane.

Dopo una serie d'interminabili cavilli burocratici, il 27 novembre del 1957 fu quindi aperto il primo innovativo supermercato, in Viale Regina Giovanna. Da ciò ci furono i primi malumori dei piccoli commercianti che difendevano i loro interessi; ciò nonostante il pubblico affollò il nuovo esercizio e domande per l'apertura di supermercati cominciarono a giungere anche da parte di altre società. Da subito si evidenziò che i prezzi dei supermercati furono concretamente inferiori a quelli esposti dagli altri esercenti. Inoltre, fu evidenziato che a parità di condizioni, i supermercati garantirono meglio il peso, le caratteristiche originarie e l'igiene dei prodotti.

Andando avanti con gli anni ci furono sempre più numerose richieste di apertura perciò, la Camera di Commercio si avviò per studiare le condizioni del mercato e predisporre parametri oggettivi a cui dovettero attenersi i nuovi supermercati. Da qui l'adozione di tre direttive di massima da seguire nelle disposizioni:

- esame rigoroso delle località d'insediamento del nuovo esercizio

- progressività nelle assegnazioni per evitare bruschi squilibri del mercato

- diffusione omogenea sul territorio<sup>1</sup>

La Camera di Commercio, perciò fu chiamata dal nuovo meccanismo a ricoprire una funzione fondamentale, assunse quindi una posizione di garante, sostanzialmente *super partes* nella commissione insediata per esprimere un parere vincolante, nella quale erano rappresentanti funzionari ed esponenti di varie forze sociali, compresa l'Unione commercianti.

<sup>1</sup> Asccm, scat. 2638, f. 15/c "Delibere di Giunta"

#### 4.4 I PRIMI GRANDI MAGAZZINI

Contrariamente dal supermercato che fece la sua apparizione nel '900, il grande magazzino si sviluppò già dalla seconda metà del XIX secolo per esaudire alle richieste di una borghesia urbana in rapida ascesa. Promotore della nuova tipologia di offerta commerciale fu Aristide Boucicaut che, grazie all'inaugurazione nel 1852 a Parigi del "Bon marché", creò per primo un esempio di attività commerciale instaurato su determinate innovazioni assai ben apprezzate dalla clientela ovvero: ingresso libero, prezzi fissi, basso margine di ricarico grazie a una rapida rotazione dei prodotti, vasto assortimento, vendite promozionali e servizi espressamente richiesti dalla clientela.

L'immenso successo di vendite e d'immagine rilevato dal primo caso spinse altri operatori francesi a tentare simili esperienze. In un breve periodo si localizzarono magazzini come "Le Louvre", specializzato nella vendita di articoli di abbigliamento e arredamento di lusso, e altri empori aventi la caratteristica di essere adatti a un bacino più popolare come "Le Printemps" e "Le Samaritaine". Nello stesso tempo, sorsero grandi magazzini anche negli Stati Uniti: basti citare a Wanamaker, Macy's, Bloomingdale, Marshall Field. Finalmente dal 1870 il fenomeno si diffuse in tutte le nazioni europee, localizzandosi prevalentemente nelle capitali o comunque nelle grandi metropoli che stavano nascendo.

Nel giro di pochi decenni la nuova tipologia si consolidò stabilmente, creando uno stabile modello di riferimento; tanto che la seguente evoluzione, fu nella creazione di una catena di punti vendita su tutto il territorio nazionale intorno allo stabilimento iniziale. Prima dell'inizio del Primo Conflitto Mondiale il grande magazzino costituì ormai un'attrattiva caratteristica dei centri urbani. Da notare come le uniche due grandi città dell'Europa occidentale prive di simili modelli furono Madrid e Roma.

A Milano invece già nel 1877 Ferdinando e Luigi Bocconi inaugurarono il primo grande magazzino ovvero "Aux villes d'Italie". Di origine lodigiana, i fratelli Bocconi iniziarono ad operare nel territorio milanese come venditori ambulanti di vestiti già confezionati; in prosecuzione aprirono un piccolo punto vendita nel nucleo centrale milanese, via Santa Radegonda, e quindi in corso di Porta Nuova. Infine

affittarono un vasto stabile di proprietà dell'ex Hotel Comfortable, trasformandolo in un negozio che per la sua superficie, assortimento e politica commerciale, si poté definire il primo vero grande magazzino italiano. In pochissimi anni furono aperte filiali in molteplici città, come Torino, Trieste, Genova e Roma e nel tempo l'organizzazione crebbe grazie alle vendite dirette e tramite catalogo.

Nel 1889 il primo grande magazzino italiano sito in Milano, successivamente chiamato "Alle città d'Italia", fu trasferito nella nuova e definitiva sede realizzata appositamente dall'architetto Giachi, in piazza Duomo; da lì a poco, nel 1900, l'azienda raggiunse una delle punte di massima espansione, avente ben 3000 dipendenti e un giro annuo di affari pari a 90 milioni di lire.



## 4.5 IL FENOMENO DELLA GRANDE DISTRIBUZIONE

A dispetto delle difficoltà incontrate inizialmente, lo sviluppo della grande distribuzione fu abbastanza rapido. Le aree di sviluppo iniziale, come Milano e la sua provincia, produssero una crescita da primato, passando dagli 8 supermercati iniziali con una superficie di vendita pari a 5.257 mq ai 37 del 1964 con 23.038 mq. Anche i grandi magazzini comunicarono un forte aumento, da 14 con 25.787 mq nel 1959 a 26 con 41.069 nel 1964<sup>1</sup>. Le vendite dei grandi magazzini non alimentari erano in grande espansione rispetto alle cifre totali del commercio, se già nel 1960 in Italia fu comunicato che l'aumento percentuale di vendite sul totale dei consumi commercializzati, era del 2,8%, pari a 292,6 miliardi su circa 10.400 miliardi di lire, con una presenza superiore nel settore non alimentare<sup>2</sup>.

La grande distribuzione rappresentò una valida scelta sia in termini di quantità di assorbimento dei prodotti, sia in termini di affidabilità per i sistemi di conservazione, di politica dei prezzi, di esposizione delle merci. In secondo piano, il successo fu dovuto alle mutate esigenze dei consumatori. Redditi economici cospicui e un ammodernato stile di vita necessitarono di nuovi bisogni e una crescente richiesta di servizi commerciali (come cibi pronti, surgelati e alimenti già tagliati e confezionati).

Per cui l'Italia si indirizzò verso un tipo di evoluzione già verificatosi in gran parte dell'Europa, dove accanto a paesi che già da tempo conoscevano forti concentrazioni nel commercio al dettaglio (Gran Bretagna, Francia e Germania); in un secondo gruppo di paesi stava lottando per affermarsi (regioni industriali dell'Italia, Danimarca, Benelux); ed infine in un terzo gruppo nel quale la rivoluzione commerciale non era in pratica ancora iniziata (zone rurali dell'Italia, Spagna, Portogallo e Grecia).

Rispetto ai negozi tradizionali, supermercati e grandi magazzini si contrassegnavano principalmente per l'alto livello organizzativo e la divisione del lavoro. Vi fu un processo di "internalizzazione" di un gran numero di operazioni prima svolte da soggetti diversi, con il risultato di accelerare e standardizzare il processo di acquisizione dei prodotti da parte dei consumatori. I ricavi furono coperti, da un'alta percentuale di vendite e una celere *rotazione* del magazzino, che assicurarono un costante flusso di

denaro, quasi sempre adoperato per il mantenimento dei capitali interni.

Le spiegazioni che furono alla base del successo ottenuto dai supermercati furono subito al centro dell'attenzione di critici del settore. Dopo un discreto periodo a seguito delle aperture dei primi supermercati nel territorio milanese, la Doxa condusse un'indagine per stabilire le reazioni della popolazione. Da essa ne risultò che il 21% degli intervistati era già entrato in un supermercato e che il suo giudizio era stato positivo.

Il tempo richiesto per portare a termine la spesa fu ritenuto minore rispetto ai negozi tradizionali (58% delle risposte), la scelta fu più vasta (51%), migliore la possibilità di esaminare i prodotti (59%) e di scegliere da sé (69%), mentre la qualità fu ritenuta simile a quella degli altri punti vendita e i prezzi uguali per il 42% e in alcuni casi migliori per il 39%<sup>3</sup>.

Anche i dati sull'affluenza e sulle vendite furono interessanti: nel primo supermercato milanese di viale Regina Giovanna, ad esempio, si passò da una media settimanale di affluenza di 6822 clienti nel maggio 1958, con una spesa media di circa 1700 lire, ad una di 14.733 di clienti l'anno successivo, con una spesa di 1800<sup>4</sup>. Un'altra inchiesta, effettuata dall'Ipsoa, definì ulteriormente i motivi della preferenza a favore della grande distribuzione: su oltre 500 intervista 133 si recarono al supermercato per i prezzi minori; 116 per l'assortimento dei prodotti, 69 per la rapidità del servizio; 62 per la libertà di scelta; 47 per la qualità; 34 per l'igiene; 8 per i prezzi fissi e 35 per altri motivi<sup>5</sup>. L'affermarsi delle nuove strutture di vendita, congiuntamente alla diffusione degli elettrodomestici e a più generali variazioni dello stile di vita, contribuì a modificare le abitudini consolidate nella quotidianità di tutti i giorni.

La spesa perse sempre più la sua caratteristica di quotidianità per diventare settimanale: a Milano, nel 1954, i giorni destinati agli acquisti erano, nell'ordine, sabato (35,2%), venerdì (11,8%), giovedì (7,4%), martedì (5,4%), mercoledì (4,2%), lunedì (3,9%) e nessun altro giorno in particolare per il 51% della popolazione. Anche in altre realtà urbane fu in corso una discreta evoluzione, seppure in misura meno spiccata rispetto a Milano. A Roma il sabato raccolse il 21,4% delle preferenze, mentre il giorno fu indifferente al 68,6% dei clienti. In molti altri casi gli

acquisti furono eseguiti ancora con cadenza giornaliera<sup>6</sup>.

Inequivocabilmente, non tutti accettarono fin da subito le rivoluzioni dei consumi. Molti clienti continuarono per comodità, abitudine, presenza di servizi come la consegna a domicilio e il credito su fiducia, a preferire i tradizionali negozi. Significativamente, le maggiori perplessità espresse dai clienti vennero dal preconfezionamento di precisati prodotti normalmente preparati al momento. Ad esempio i surgelati sollevarono le maggiori incertezze da parte di tutti quanti temendo la perdita non solo di certi cibi e di antiche abitudini, ma v'intravidero il segno dell'avvento di un nuovo mondo.

Da altri studi effettuati da sociologi, si evidenziò che i supermercati frequentati per la maggior parte da persone anziane, per i quali costituivano un diversivo e una forma di accettazione della modernità, e dai giovani. Inoltre una buona parte della clientela abituale furono gli immigrati interni, per i quali rappresentarono il punto di rottura con le tradizioni nate, ma anche il punto di avvicinamento con la metropoli moderna, a causa della diffusione dei pregiudizi razzisti. Fu il supermercato a rappresentare per molti il simbolo di una società più aperta, anonima, e omogenea, nella quale tutti, indipendentemente dalla provenienza e dal reddito, vennero accettati<sup>7</sup>.

Oltre a ciò, il supermercato sconvolse radicate abitudini sociali, a cominciare da quelle che vollero che solo la donna effettuasse gli acquisti. Evidentemente anche i più restii furono attirati dalla novità costituita dai nuovi negozi e ritenevano che la spesa effettuata fosse un'esperienza in certo senso compiacente o comunque da fare insieme al nucleo familiare. Alcuni studiosi focalizzarono anche il nuovo aspetto di spettacolarizzazione nell'esposizione delle merci e addirittura di gioco che fu insito nelle nuove forme di consumo<sup>8</sup>.

Se da un lato i grandi magazzini d'inizio secolo sembrarono riflettersi nella loro stessa imponenza, ricchezza architettonica e nelle lussuose merci vantando i valori della civiltà borghese, il supermercato propose una nuova e fresca immagine di festa, ove l'imponente abbondanza e la varietà delle merci avrebbe costituito il rifiuto della mancanza e della povertà di tutti.

- <sup>1</sup> "Il Commercio Lombardo", 5 Aprile 1958; Regione Lombardia, Rapporto sulla distribuzione commerciale in Lombardia, Milano, 1975
- <sup>2</sup> Partecipazione della "Grande Distribuzione" alle vendite del commercio al dettaglio in Italia, in Agid, "Notizie per la stampa", n°1, Ottobre 1968, pp. 5
- <sup>3</sup> " Bollettino della Doxa", 30 Dicembre 1958
- <sup>4</sup> Camera di Commercio Internazionale, op . cit., pp.17
- <sup>5</sup> Aumentano i clienti dei supermercati, cit.; cfr. anche M. Cesarini Sforza, La massaia deciderà tra il colosso e il piccolo negozio, in "Il Giorno", 21 giugno 1961
- <sup>6</sup> R. Argenziano, op. cit., pp. 40 s. (nota 33). I dati si riferiscono a un'iniziativa dell'aprile del 1964 svolta dalla "Misura" su incarico dell'Unione nazionale dei consumatori
- <sup>7</sup> F. Nasi, La civiltà del cellophane, in "Il Giorno", 2 febbraio 1965; M. Cesarini Sforza, Si entra per un ago e si esce stracarichi, ibidem, 29 giugno 1961
- <sup>8</sup> J. Baudrillard, La società dei consumi. I suoi miti e le sue strutture, Bologna, Il Mulino, 1976, pp. 21

#### 4.6 IL PROCESSO DI RIFORMA PRODOTTO DAL DECRETO BERSANI

Nel 1998, in ambito nazionale, è entrato in vigore il Decreto legislativo 31 marzo 1998 n. 114, meglio conosciuto come Decreto di Riforma Bersani. Questo dispositivo normativo classifica e definisce, in base a parametri dimensionali, gli spazi per il commercio: ne risultano piccole, medie e grandi superfici di vendita. Le forme tradizionali dei luoghi del commercio vengono assimilate al piccolo commercio, cioè unità di vendita che non superano, nei comuni con più di 10000 abitanti, i 250 mq. di superficie (e i 150 mq. nei comuni fino a 10000 ab.). Le attività commerciali svolte in ambienti con questi requisiti dimensionali, vengono autorizzate previa semplice comunicazione al Comune competente. Di fatto è avvenuta una liberalizzazione nell'apertura dei piccoli negozi: l'obiettivo della legge non è più quello di programmare gli accessi al settore, attraverso la gestione delle barriere all'entrata di nuovi esercizi, ma intende fornire delle indicazioni sulla produzione di una pianificazione urbanistica che tenga conto anche della funzione commerciale.

Va riconosciuto alla legge la capacità di concepire il piccolo commercio come commercio di vicinato, ovvero servizio necessario alla collettività, per preservare il quale, si ricorre anche ad un sistema di incentivi economici a sostegno di quelle reti di vendita che presentano difficoltà di tenuta. In questo senso l'attenzione è prevalentemente rivolta ai contesti montani o ai piccoli comuni con limitata capacità attrattiva.

Per il D. Lgs. n°114/98 l'apertura del punto vendita è autorizzata dal Comune competente attraverso silenzio assenso, con limite massimo di novanta giorni.

## 4.7 STRATEGIE DI RIQUALIFICAZIONE URBANISTICO-COMMERCIALE

Il panorama degli interventi italiani si connota oggi per una certa varietà di approcci al tema della distribuzione commerciale: da un lato si assiste a un processo di "modernizzazione" della rete commerciale, continua a polarizzare masse di consumatori, indebolendo la rete distributiva tradizionale. Quest'ultima, anche attraverso azioni coordinate tenta, tra molte difficoltà, di riconfigurarsi continuando a svolgere il ruolo di dinamizzazione e vitalizzazione dello spazio pubblico che gli è proprio.

### *Il supporto fisico della città storica e l'esperienza dei centri commerciali naturali*

Piccoli e grandi centri storici riorganizzano la struttura della rete di vendita, utilizzando il valore aggiunto della città di *ancien régime*, mettendo in atto strategie di densificazione, dinamizzazione e riqualificazione ambientale. I nuclei delle città più grandi si sono trasformati in luoghi in cui, oltre a compiere acquisti e lavorare, si può trascorrere del tempo libero.

Nei centri più piccoli si è tentato, con fortune alterne, di rilanciare il *commercio* di vicinato promuovendo la costituzione di *centri commerciali naturali prevalentemente estroversi*.

A Chivasso (To), per esempio, uno dei primi centri storici convertiti in questo senso, *La Torre Ottagonale*, oltre a dare il nome all'intero intervento, è una presenza architettonica storica che incardina una rete di vendita con oltre 400 negozi, 100 ristoranti e pubblici esercizi, oltre 60 attività artigiane di qualità, più di 100 uffici pubblici e privati. Lo spazio aperto è in gran parte pedonalizzato e trattato con materiale lapideo, o sottoposto a misure di *traffic calming*. La ricchezza funzionale e la qualità degli spazi di questo luogo rappresentano anche la chiave della sua riuscita dal punto di vista economico.

### *La conversione degli involucri produttivi dismessi in spazi per il commercio*

I processi di dismissione industriale hanno lasciato sul campo numerosi contenitori edilizi in disuso, situati in aree semicentrali delle più grandi città italiane, è anche il caso di Torino, in cui il *Lingotto* della Fiat, è stato trasformato in uno shopping and leisure center ad alto grado di complessità funzionale terziaria che, pur mantenendo un certo isolamento nei confronti

della città, si presenta con un'ottima definizione architettonica dei corpi di fabbrica, un soddisfacente grado di permeabilità del piano terra e con interessanti soluzioni spaziali della definizione delle aree di sosta (i parcheggi, anche se a raso, sono stati schermati e coperti da fitte alberature); forte il richiamo esercitato dal centro sui contesti esterni.

Oltre alle superfici commerciali, vengono ospitati un Auditorium con una capienza massima di 2090 posti, un centro fieristico con una superficie espositiva di circa 75.000 mq., terziario amministrativo direzionale, dotazioni per il tempo libero, palestre, spazi espositivi come lo *Scrigno*, ovvero la pinacoteca Giovanni e Marella Agnelli.

A Parma il *Barilla Center*, costruito sulle aree produttive ex Barilla, è un *centro commerciale pianificato* dall'insolita configurazione spaziale in cui una galleria coperta, che distribuisce le singole unità commerciali, si riconnette alla città dell'immediato intorno, ad altre funzioni per il tempo libero (come l'Auditorium *Niccolò Paganini*) e alle stesse residenze comprese nel lotto riqualificato. È un intervento ad uso misto che propone la ricucitura delle trame urbane e che richiama un'utenza sia urbana che metropolitana (superficie commerciale totale di circa 13.000 mq., 900 posti auto, utenza attratta circa 380.000 persone). Il tentativo di aprirsi alla città e di farne parte integrante è però negato da alcuni aspetti di tipo organizzativo: quando nelle ore serali la galleria viene chiusa si perde il carattere di permeabilità urbana.

La logica prevalente, riscontrabile anche negli altri interventi qui non citati, è quella della *giustapposizione* degli involucri commerciali: gli spazi di vendita non si "integrano" alla residenza e alle altre funzioni (peraltro rare). Ritroviamo un commercio *vicino* ma non di *vicinato*.

#### *I centri commerciali "dentro la città"*

Il centro commerciale *Piazza Portello* (superficie fondiaria 285.000 mq. di cui: 70.000 mq. di residenze, 17.000 mq. di superficie commerciale, 37.000 mq. di parcheggi, 80.000 mq. circa di parco pubblico), si presenta come un caso innovativo di localizzazione di una grande struttura di vendita all'interno dei tessuti urbani. Oltre a una locomotiva a merceologia alimentare, vi si collocano negozi di media e piccola superficie specializzati; i percorsi di connettivo

interno sono scoperti, affiancati da portici su cui si affacciano le unità commerciali, e confluiscono in una piazza coperta da pensilina; sebbene, però, alcuni negozi si rivolgono con delle trasparenze verso lo spazio pubblico, questi non contribuiscono ad animare la città limitrofa; prevale il carattere attrattivo su quello di vicinato come dimostra la consistente dotazione di parcheggi (che qui sono però interrati). Gli accessi a questi ultimi e la presenza delle strutture per la logistica contribuiscono alla formazione di retri verso le aree residenziali. D'altro canto l'articolazione su doppio livello degli spazi di vendita consente di riproporre le forme di una città consolidata; si evita il ricorso al falso storico dei *Factory Outlet Village* a vantaggio di un più "genuino" linguaggio architettonico contemporaneo: per le sue qualità e per il tentativo d'integrarsi con la città, è da ritenersi il più interessante intervento *Gdo* nel panorama nazionale. Peccato che le strade "urbane" chiudano insieme ai negozi, per ovviare all'assenza dello sguardo naturale esercitato dalla residenza sullo spazio aperto.

*Il commercio come risorsa per riqualificare i tessuti a monofunzione residenziale*

L'interesse degli operatori è rivolto prioritariamente al rilancio del commercio negli ambiti urbani consolidati, o a interventi di costruzione di nuove strutture commerciali *Gdo* extraurbane. Poche, nell'ottica duale che ne risulta, le azioni intraprese a favore del rilancio dei servizi commerciali di vicinato, per contesti a prevalente monofunzione residenziale. Uno degli interventi, che invece si è mosso in questa direzione, è quello che ha interessato il Quartiere *Isolotto* a Firenze. Qui si sta tentando di potenziare la trama della rete di vendita locale: il Comune ha avviato un PIR (Piano Integrato di Rivitalizzazione) con l'obiettivo di "promuovere forme di aggregazione tra esercizi di vicinato esistenti e tra questi e la media e grande distribuzione, al fine di formare centri commerciali naturali o distretti commerciali capaci da un lato di connettere gli esercizi suddetti in organizzazioni gestionali che consentano economie di scala e dall'altro di mantenere i consumatori entro ambiti spaziali di quartiere al fine di evitare i noti problemi di pendolarismo che, oltre a produrre bisogni di mobilità non necessaria, costituiscono un



rischio per le attività commerciali del tessuto urbano esistente. Gli stessi commercianti richiedono interventi volti al "rafforzamento dell'immagine di centralità" del quartiere, magari "aumentando il numero di negozi e migliorando l'arredo urbano".

Ancora un intervento in area milanese, per il quale è stato chiamato ad elaborare una proposta progettuale l'architetto Renzo Piano, un quartiere a monofunzione residenziale di edilizia aperta (costruzione 1970), il *Ponte Lambro*, è sottoposto a un'azione di riqualificazione urbana. Questo si distingue per la presenza di due lunghi percorsi di fabbrica in linea tra loro paralleli, i quali sottendono uno spazio aperto interstiziale, un corridoio che collega un mercato comunale e un Centro civico (posti a nord) e altre residenze ERP con un proprio peso insediativi (posti a sud). Gli edifici *Aler* in oggetto, "(le case bianche, corpi lineari di 6 piani fuori terra) sono il risultato della ripetizione di un unico sistema distributivo che prevede al piano terra gli accessi ai vani scala e alle cantine: ciò ha determinato la mancanza di servizi e negozi al livello di fruizione della città, con conseguente progressivo processo di degrado e abbandono degli spazi stessi".

## 4.8 LE IMPRESE PROTAGONISTE

### 4.8.1 Esselunga

La prima grande società italiana che si affacciò nella sfera commerciale proponendo una nuova forma di vendita per la grande distribuzione fu dovuta all'iniziativa di un gruppo distributivo assai saldo dal punto di vista finanziario e, con alle spalle una notevole esperienza nel campo dei supermercati, fu l'International Basic Economy Corporation (Ibec) di New York. Nelson Rockefeller istituì la società nel 1946 con il primordiale intento di dare inizio allo sviluppo dell'America Latina poiché, grazie all'assegnazione d'importanti incarichi governativi lo portarono al diretto contatto con le gravi condizioni di vita di gran parte della popolazione. Con queste premesse, la società pose l'accento sulle sue iniziative grazie a due punti fermi. Ovvero, in primo luogo, ricercò l'apporto di investitori locali, sia per l'apporto di una migliore conoscenza della realtà in cui andò ad operare, sia perché essi potessero costituire una specie di ponte per la promozione e l'imitazione del know-how esportato. Ed infine fu l'impiego di management e tecniche di origine americana, da coordinare ovviamente con una determinata flessibilità ai requisiti del posto<sup>1</sup>.

L'Ibec iniziò ad operare in Venezuela e successivamente in Brasile, dando origine a numerose società attive nei campi dell'agricoltura, della pesca, del commercio all'ingrosso e al dettaglio, dei servizi agricoli, degli investimenti finanziari e della produzione di manifattura<sup>2</sup>. Dopo una decade di attività qui, scelse la via di un'espansione geografica in altri paesi, sempre favorendo le problematiche di sottosviluppo o identificando, all'interno dei paesi economicamente sviluppati, i settori ancora arretrati. In proseguimento alla positiva esperienza maturata nel settore del commercio alimentare, si decise di continuare l'esperienza nell'area europea.

A seguito di un'attenta ed accurata indagine nei principali paesi europei optarono per la situazione ancora embrionale nel territorio belga ed italiano. Più precisamente si optò per le prime realizzazioni nell'area milanese e non in quella romana, poiché risultò essere maggiormente ricca di potenzialità.

“Milan is everything Rome is not (...) After driving over most of the city this afternoon, I would say that some sort of a food operation could be a tremendous success here. The lack of competition, the attitude of the people, the higher wages paid, etc. certainly makes Milan look like a very good bet. The best I have seen”<sup>3</sup>.

“The city has a population of 1.500.000 and is the principal industrial city of Italy. (...) Milan was heavily damaged during World War II and is in the process of being rebuilt. Cooperative apartments are the most recently popular form of residence which makes the density of population very high indeed. (...) Generally speaking, the retail food store of Milan are like those of Rome—small, with a limited variety of merchandise”<sup>4</sup>.

Fu così che si decise di fissare un investimento pari a circa 300.000 dollari per la realizzazione di cinque supermercati a Milano, punto di partenza per una diffusione in altre determinate città d'Italia, e in seguito d'Europa. Lo step successivo fu quello della ricerca di partner italiani. Dopo alcuni contatti con i più importanti gruppi industriali e commerciali, fra cui La Rinascente, fu possibile reperire soci che furono interessati all'avvio del progetto. Il 13 aprile 1957 fu così riconosciuta a Milano una società con il nome di “Supermarkets Italiani S.p.a.” con un capitale iniziale sociale pari a 1.000.000 di lire sottoscritto per il 51% dall'Ibec e per il restante da azionisti italiani.

Questi ultimi, non solo si mostrarono pienamente disposti ad accettare le condizioni imposte dall'Ibec per la questione di proprietà, ma si espressero desiderosi di cooperare alla creazione di negozi che fossero perfette repliche dei supermercati statunitensi, condotti in modo esclusivo da management americano. Da ciò si evidenziò il significato più profondo dell'operazione. Ovvero nell'importazione di un modello di vendita sorto nella realtà americana e consigliato, almeno nelle intenzioni iniziali, basandosi sul prestigio beneficiato dagli Stati Uniti e sul fascino esercitato *dall'American way of life* su un paese che si avviò solo allora sulla via di una corretta crescita economica. Per certi versi segnò la nascita del fenomeno del *consumismo*, inteso in un valore fortemente influenzato dall'impronta americana.

L'idea fu perciò quella di adattare all'Italia l'esperienza negli Stati Uniti, così come fu fatto precedentemente in America Latina. Ciò fu evidenziato nel tipo di impianto moderno e razionale caratterizzante i negozi della società, tutti sviluppati su una superficie abbastanza ampia (900mq per il supermercato di

viale Regina Giovanna, 1300 per viale Monterosa, 1150 per via Bergamo) e ricavati da garage a causa della mancanza di altri edifici adatti al progetto.

Ovviamente nei primi anni dell'avviamento delle attività si riscontrarono problemi che andarono dalle difficoltà nel raggiungere le dimensioni organizzative fino ad arrivare agli acquisti e ai rifornimenti, dato che i produttori locali di generi alimentari furono del tutto impreparati per quanto riguarda il fattore della qualità. Ma la maggiore difficoltà riscontrata fu quella della resistenza incontrata nella concessione delle licenze. La società dovette aspettare ben sette mesi per poter aprire il primo punto vendita. Non solo: a seguito delle aperture dei punti vendita furono abbondanti i ricorsi dei vicini negozianti che fecero appello per la loro immediata chiusura, talvolta spalleggiati pubblicamente da esponenti del mondo politico. Nonostante codeste difficoltà, il riscontro ottenuto presso i clienti fu immediatamente positivo. L'entusiasmo e la curiosità suscitate dall'apertura del primo punto vendita nel novembre del 1957 furono tali da stabilire altissime vendite, soprattutto nei primi giorni, e la presenza di una folla tale da portare a un limite, in più occasioni, per quanto riguarda l'accesso al supermercato.

Dopo alcuni anni, più precisamente nel 1959, la società della Supermarkets Italiani decise di avviare una produzione in proprio ovvero nella realizzazione di un panificio, un grande pastificio e un laboratorio di gelateria. Nel 1960 a questi si aggiunsero un impianto per la torrefazione del caffè e un magazzino per la lavorazione e lo stoccaggio di salumi e formaggi, che furono tagliati e imballati a seconda delle esigenze di vendita con grande risparmio di spesa. Tutto ciò fu il risultato di risolvere il problema dell'approvvigionamento, adottando un'integrazione verticale per poter controllare il processo di produzione e lavorazione delle merci.

Un'importante dimostrazione della validità e della ripercussione nazionale ottenuta dalla loro esperienza, giunse ai dirigenti della Supermarkets Italiani agli inizi del 1959. Alcuni esponenti delle autorità di Firenze, presero contatto, infatti, frequentemente con l'azienda per convincerla ad aprire filiali nel territorio fiorentino per contenere il costo della vita particolarmente alto per via del turismo. Ne derivò che nel marzo del 1960 la Supermarkets Italiani ottenne cinque licenze per

l'apertura di nuovi punti vendita. Anche qui ci fu difficoltà per l'apertura a causa dell'agguerrita presenza di competitori come La Rinascente, La Standa e dei piccoli commercianti. Il nuovo sistema di vendita attraverso i supermercati si affermò rapidamente e la società si radicò nella sfera commerciale, acquisendo una solida quota di mercato.

Nel frattempo apparvero importanti novità per quanto riguarda l'assetto societario. Fin dagli inizi alla società si presentarono numerosi potenziali compratori, benché l'azienda americana rifiutasse più volte, si evidenziavano possibili trattative riservate negli ambienti finanziari e furono spinti gli azionisti italiani a manifestare il loro interesse verso una completa acquisizione della società.

Le trattative si trascinarono a lungo, e non furono prive di contrasti tra i vari soci: l'Ibec cedette tutte le sue quote a una società svizzera appositamente costituita, la Supermarkets Holding S.A. con sede a Ginevra, per una cifra totale 4.000.000 di dollari, alla quale si sarebbe dovuto aggiungere un altro milione pagabile in cinque anni a parziale favore del management.

L'accordo finale firmato pretese che il management americano avrebbe continuato a garantire la sua consulenza agli acquirenti finali, ovvero la famiglia Caprotti, anche se in seguito su tale punto si verificarono contrasti.

Lo sviluppo continuò anche negli anni seguenti agli anni 80' con l'apertura di nuovi magazzini a Milano, nella zona di Quarto Oggiaro e in via Pezzotti, ai quali si aggiunsero l'anno successivo quelli di via Losanna e di via Forze Armate, con i quali si arrivò a 16 punti vendita (10 a Milano, 5 a Firenze, più un nuovo supermercato aperto a Pistoia). Per cui si proseguì nella decisione di privilegiare un insediamento a carattere regionale mantenendo una presenza molto forte in Lombardia e Toscana. La Supermarkets Italiani si era ormai definitivamente consolidata sul mercato ed aveva acquisito mezzi, esperienze e strutture che le avrebbero garantito un ampliamento prossimo, con il nuovo marchio "Esselunga", tale da proiettarla fra le principali società commerciali in Italia e fra le prime in Europa dal punto di vista produttivo.

<sup>1</sup> Ibidem, R.W. Purcell (presidente dell'Ibec), International Basic Economy Corporation – A Pattern in International Development, pp.304

<sup>2</sup> Cfr. Wayne Broehl jr., *The International Basic Corporation*, Washington D.C., National Planning Association, 1968, pp. 3

<sup>3</sup> Rac, Rockefeller Family, III 4b, series Aia-Ibec, box 37, folder 340 "Ibec Supermarkets", R. W. Boogaart a W.D. Bradford, Milano, 23 giugno 1956

<sup>4</sup> *Ibidem*, folder 341 "Ibec Supermarkets – Europe", R.W. Boogart, General Summary of Supermarkets Possibilities in Western Europe, giugno 1956

#### 4.8.2 Il gruppo La Rinascente

Con la morte di Ferdinando Bocconi, più precisamente nel 1908, la grande struttura portata avanti dalla famiglia, entrò improvvisamente in crisi. I figli Ettore e Ferdinando non riuscirono a portare avanti con altrettanta capacità e creatività, una azienda commerciale divenuta molto complessa, prima che si manifestarono profondi cambiamenti economici e sociali, inevitabilmente destinati a riflettersi sui gusti e le caratteristiche stesse della potenziale clientela dei grandi magazzini.

Nel 1917 una cordata guidata dal senatore Borletti rilevò i magazzini Bocconi, con lo scopo di rinnovare e adattare alle nuove esigenze di una società mutata a seguito della Prima Guerra Mondiale. Con il nome "La Rinascente", ideata da D'Annunzio, fu fondata il 27 settembre 1917 una società con capitale sociale di sedici milioni di lire. I primi anni di vita del nuovo magazzino non furono sotto favorevoli auspici: dopo tre mesi avvenne un grande incendio che distrusse la sede centrale di piazza Duomo e bisognò attendere il 1921 per l'inaugurazione di un nuovo edificio, completamente ristrutturato e ammodernato, che diventerà nel corso degli anni il fiore all'occhiello della ditta milanese.

La grave crisi finanziaria della fine degli anni '20, manifestatasi appieno all'inizio del decennio successivo, fu superata dalla Rinascente grazie a due importanti operazioni commerciali. La prima fu la fondazione di una catena di negozi a prezzo unico. I dirigenti della Rinascente preferirono un marchio che si separasse dalla casa madre, L'Upim ("Unico Prezzo Italiano Milano"), con il quale inaugurò un emporio in piazza Loreto rivolto espressamente ad una clientela più popolare. Il grande successo avuto a seguito dell'apertura, suggerì di moltiplicare in breve tempo i punti vendita del nuovo brand.

La seconda decisione fu la modifica dell'assetto azionario, poiché grazie all'Iri, la Rinascente si salvò da un probabile crac. Nel successivo periodo a cavallo del Secondo Conflitto Mondiale si manifestò una serie di vicende che colpirono duramente l'impresa soprattutto dal 1942-43, quando bombardamenti e requisizioni impedirono lo svolgimento dell'attività di vendita al pubblico.

A seguito delle incursioni aeree del 1943 su Milano l'azienda fu costretta ad attuare un piano di

sfollamento per salvaguardare le principali strutture di produzione e deposito e allo stesso tempo aprì vari "spacci di guerra" con l'aiuto delle autorità del momento. Le perdite furono però enormi: 60% delle attrezzature distrutte, 600.000.000 di lire di danni, personale ridotto al 40%, agibilità limitata a un unico magazzino (sito a Roma) e a 26 punti vendita Upim. Allo stesso tempo si fu consci del fatto la società milanese frui di tutte le potenzialità finanziarie che le consentì di riprendere una rapida ascesa nel mercato commerciale.

La ripresa fu, in effetti, rapida, in un anno furono ricostruiti 19 magazzini Upim e varie filiali Rinascente, mentre l'azienda si consolidò dal punto di vista finanziario procedendo a notevoli aumenti di capitale. La data di maggiore interesse in tale operazione di rilancio fu forse il 4 dicembre 1950, giorno d'inaugurazione della nuova sede centrale di piazza Duomo, completamente ristrutturata dopo i bombardamenti del 1943. L'apertura del nuovo punto vendita si rilevò una tappa importante nello sviluppo della Rinascente per il notevole volume di vendite realizzato, grazie ad un ricchissimo assortimento e alla vasta superficie distribuita su sei piani.

Gli anni successivi possono essere ritenuti il periodo d'oro della società milanese. Grazie ad una coraggiosa politica aziendale, il fatturato raddoppiò dal 1948 al 1951, passando da 4.800.000 a 10.200.000 di lire. Lo stesso caso si manifestò nei tre anni successivi e ancora nel giro di altri quattro anni, quando arrivò a toccare nel 1957 la cifra di 54.350.000.

La strategia mirata dalla Rinascente perseguì ad offrire alla clientela prodotti sempre nuovi e di qualità, operando perciò una "politica del buon mercato", riducendo così le percentuali di ricarico per realizzare un maggiore volume di vendita e quindi diminuire l'incidenza delle spese gravanti su ogni singolo articolo. La Rinascente riservò un'attenzione particolare e del tutto nuova all'allestimento delle vetrine, alla compilazione dei cataloghi, all'arredamento interno dei magazzini, con lo scopo di trasmettere un preciso messaggio di qualificazione sociale. Ad esempio le vetrine non presentarono quasi mai articoli casalinghi o comuni elettrodomestici, che avrebbero rappresentato un'immagine "più bassa", ma furono sempre allestite a temi dell'alta moda o a prodotti esclusivi. L'idea fu quella quindi di presentare un modello di riferimento



più consono alle fasce sociali elevate, che agissero da attrazione verso una classe media ambiziosa di ascesa sociale.

### 4.8.3 La Sma

Il tema della vendita del settore alimentare fu preso in considerazione dai dirigenti della Rinascente fin dai primi anni della ricostruzione; le transitorie difficoltà finanziarie, però suggerirono di posticipare ogni iniziativa in merito. Si dovette attendere fino al 1959 per un nuovo interessamento al tema che si rese concreto nell'acquisizione della società romana "Supermercato S.p.a." poco dopo, nel 1962, si continuò alla fusione con la "S.E.S." e in quella occasione si deliberò di aumentare ad un miliardo di lire il capitale sociale della società appena nata, trasferendone la sede a Milano e cambiandone la denominazione in "Sma Supermercati". Il nuovo brand poté contare su 23 punti vendita in tutta Italia con 841 dipendenti e un fatturato complessivo a fine anno di 3.985.000.000 di lire.

Fin dai suoi inizi l'attività nel campo dei supermercati fu basata a grande prudenza, quasi si trattasse di una mossa forzata causata dal successo d'iniziativa concorrenti, più che di una vera strategia commerciale. I prezzi furono sostanzialmente allineati a quelli delle ditte concorrenti, grazie a un'oculata politica di acquisti. Essi inoltre non furono fissati a libertà di scelta, ma individuati secondo un preciso schema tripartito: bassi, medi e alti.

Lo spazio espositivo andava attentamente valorizzato, con la celere eliminazione di tutti gli articoli che poterono raggiungere i prefissati livelli di vendita. Infine, un ruolo centrale fu attribuito alla creazione di un'immagine dell'impresa, tramite la pubblicità, la politica commerciale, l'arredamento in modo da far evidenziare nettamente le strategie della Sma rispetto ad altre catene di supermercati.

Nonostante i ripetuti sforzi e le varie ristrutturazioni, l'andamento della Sma continuò su un valore negativo fino al 1965. Per fortuna, due anni più tardi, la Sma raggiunse il sospirato pareggio nel bilancio, presentandosi sia dal punto di vista del fatturato sia da quello delle dimensioni come una delle aziende leader nel settore, proiettata oltretutto verso una vigorosa crescita.

#### 4.8.4 Coin

La storia dei magazzini Coin è ammirevole poiché costituisce un caso di azienda di grandi dimensioni, per fatturato e numero di filiali, originata da un'attività commerciale molto piccola. Codesta conobbe, infatti, un ampliamento progressivo nel corso di un ampio tempo.

I fratelli Coin di Pianiga, in provincia Di Venezia, si inserirono precocemente nell'attività gestita dal padre che si occupò già a partire dagli anni '20 di generi vari e di commercio ambulante di merceria.

Un punto di svolta fu rappresentato dalla nascita di una ditta di produzione, la Sacma, che rilevò le preesistenti attività, per trasformarsi nel 1942 in società per azioni, con un capitale sociale di un milione di lire, con la denominazione "Coin S.p.a." anche se la società però mantenne un forte carattere familiare.

Nel decennio dal 1956 al 1966 la Coin rappresentò un perfetto esempio di gruppo ad *integrazione verticale*. Il collaudato meccanismo di integrazione delle varie fasi del ciclo, dalla produzione alla distribuzione all'ingrosso, fino alla vendita al dettaglio, costituirono un importante fattore di successo. L'integrazione a monte fu, infatti, particolarmente appetibile sia perché si poté in tal modo fu possibile controllare il fattore prezzo, sia perché si poté assicurare la prefissata qualità della produzione.

Le strategie della Coin riguardo allo specifico punto delle filiali furono ben definite e si risolsero grazie alla massima attenzione prestata alla qualità e al confort degli ambienti puntando soprattutto alla multi specializzazione tra le diverse linee e i diversi settori, seguendo quella che molti anni più tardi sarebbe stata definita una "filosofia del negozio nel negozio". Inoltre per ampliare l'offerta e nello stesso tempo differenziare l'immagine dei principali grandi magazzini rivolti ad un pubblico medio-alto, furono create filiali all'insegna Coinette, in genere di dimensioni minori, con arredi più sobri e articoli diretti ad una clientela con minore potere d'acquisto. Soprattutto dalla fine degli anni '60 questa si rilevò una scelta importante per mantenere un proficuo sviluppo del brand in presenza di una recessione economica che colpì direttamente i livelli di consumo delle famiglie.

Nel 1972 si decise di concentrare le offerte speciali in particolari filiali, denominate Ovs, al fine di evitare possibili dequalificazioni del marchio principale.

#### 4.8.5 La Standa

Tutto iniziò il 9 maggio 1931 con la costituzione della "Magazzini Standard Sams" con capitale sociale di 50.000 di lire, aumentato più tardi a 700.000 lire. I soci fondatori, i fratelli Monzino, furono tutti legati direttamente o indirettamente alla Rinascente. Indubbiamente i Monzino, seppero sfruttare al meglio l'esperienza maturata presso La Rinascente, che pure si dedicò al settore delle vendite a prezzo unico solo da tre anni. La velocità di rotazione del nuovo magazzino già nel primo anno fu molto elevato; i costi vennero mantenuti saldamente a un livello bassissimo e all'interno dello stesso emporio fu creato una centrale per l'organizzazione e la gestione amministrativa. Il successo che arrivò a seguito dell'iniziativa superò ogni aspettativa sperata dai fratelli Monzino e colpì molto anche i dirigenti della Rinascente.

Lo sviluppo fu quindi rapidissimo. Nel 1933 fu aperto un negozio a Venezia e successivamente in una zona centrale di Torino. Non mancarono però i problemi, primo fra tutti quello dell'imposizione da parte del vigente regime fascista di cambiare la denominazione della società, ritenuta troppo straniera. Nel 1938, si arrivò alla soluzione di abbreviare il nome: "Magazzini Standa".

Come tutte le attività commerciali, i fratelli Monzino dovettero combattere con l'inflazione, la scarsità di merci e il basso potere di acquisto degli acquirenti a causa dell'immediata fine della Seconda Guerra Mondiale. Per far fronte a questi problemi, il capitale sociale fu più volte aumentato e inoltre entrò a far parte dell'associazione "Rimup" (Riunione internazionale magazzini a prezzi unici) con lo scopo di assicurarsi importanti legami con grandi società estere.

Gli anni '50 furono un periodo molto importante nella vita della società, in cui furono pianificate strategie mirate per il futuro. Si scelse sull'acquisizione di una clientela sempre più vasta; ovvero si procedette per "fasce". Se al momento della fondazione il target potenziale fu costituito per la maggior parte dalla classe operaia ("prima fascia"), già prima della guerra fu conquistata la "seconda fascia", cioè la borghesia, non restò che dedicarsi alla "terza fascia" e quindi alla clientela più qualificata ed esigente. Seguendo tali strategie la Standa giunse nel 1956 a 47 punti vendita

con una superficie totale di 34.000 mq e 4.500 dipendenti.

La carta vincente fu però la tempestiva adozione di reparti alimentari presso le filiali esistenti, preceduta da un'intensa campagna pubblicitaria basata sul fortunato slogan "alla Standa c'è tutto". Già tra il 1957 e il 1958 furono attrezzate numerose filiali con reparti alimentari, operanti per la maggior parte con il sistema di vendita tradizionale, ovvero tramite commesso, salvo alcuni prodotti.

A fine del 1958 fu adottato in maniera estensiva il self-service, sulla scia delle proprie esperienze e dei cambiamenti adottati dai supermercati concorrenti, e furono ampliati notevoli reparti alimentari. Nello stesso anno si realizzarono nel primo punto vendita, sito a Torino, un esperimento di moderno supermercato, in altre parole l'introduzioni del carrello. Non senza qualche difficoltà iniziale causata da molti clienti che si portarono a casa i carrelli, ritenendoli una specie di corredo da conservare per gli acquisti futuri.

Il grande successo riscosso dai supermercati permise un importante sviluppo. In pochi anni le filiali aumentarono di altre 35 filiali e si avvicinarono ai risultati fatti registrare dalla Rinascente sia in termini di punti vendita, sia in termini di fatturato. Ma non mancarono i problemi, Il costo dell'attrezzatura delle superfici alimentari fu assai maggiore di quelle non alimentari, e se il fatturato realizzato fu rilevante, grazie a una rapida rotazione delle scorte, il profitto su ogni singolo prodotto fu molto inferiore. Inoltre i fornitori, non furono preparati alle esigenze della moderna distribuzione: le merci giunsero sfuse o in tagli inadatti alla vendita al minuto. Fu così deciso di realizzare degli appositi centri di confezionamento incaricati, oltre che del controllo della qualità, del taglio e del confezionamento degli alimenti, operanti con l'ausilio di apparecchiature automatiche fatte costruire in certe circostanze appositamente.

Se l'introduzione dei generi alimentari costituì certamente la novità più rivoluzionaria del periodo, non mancarono altre interessanti innovazioni. Tra queste, va menzionata che nel 1962 fu modificato l'arredamento dei punti vendita, a seguito delle raccomandazioni di esperti del settore. Fino ad allora lo spazio fu organizzato in settori rettangolari, le cosiddette "isole", delimitati da due casse all'estremità e serviti da due commesse. Per eliminare

l'esistenza degli spazi che rimanevano la struttura, fu integrata con mobili a parete lunghi e stretti, cui badava una sola commessa, facilmente accessibili alla clientela e molto capienti ("le gondole").

Alla metà degli anni '60 la Standa raggiunse molti dei suoi obiettivi prefissati. In primo luogo la sua immagine presso il pubblico fu pienamente affermata. Secondo un'indagine condotta dalla Rinascente, la Standa fu preferita dalle persone più giovani e di ceto più elevato per via del migliore assortimento, dei locali accoglienti e della presenza degli alimentari all'interno dello stesso magazzino. Ed fu opinione comune che la Standa praticasse una politica dei prezzi migliore e più competitiva rispetto alla concorrenza.

## 4.9 NUOVI FORMATI COMMERCIALI

### 4.9.1 Eataly – il supermercato integrato del futuro

A Torino a pochi passi dal complesso polifunzionale del Lingotto, è nato Eataly, il primo grande mercato dedicato agli alti cibi, dove l'enogastronomia di qualità, soprattutto piemontese, ma più in generale italiana, incontra i prezzi sostenibili tipici della grande distribuzione. Il tutto all'insegna del motto, di Wendell Berry, il celebre contadino-poeta del Kentucky, divenuto famoso anche grazie al movimento enogastronomico italiano Slow Food, secondo il quale "mangiare è un atto agricolo" e quindi, in buona sostanza, il primo gesto agricolo lo compie proprio il consumatore scegliendo ciò che mangia.

E per la prima volta in Italia all'enogastronomia di qualità è dedicato un luogo dove è possibile l'incontro con il consumo di massa o comunque non più di nicchia. Eataly non sembra però destinato a rimanere un caso isolato: dopo Torino, Milano e Bologna la proprietà ha annunciato prossime aperture a Genova, Verona, Firenze, Napoli, Bari e Palermo. A oggi si tratta comunque di un luogo certamente unico, dove si può comprare, mangiare, e imparare a riconoscere il cibo di qualità, ad apprezzarlo a tavola, ma anche a cucinarlo a casa grazie ai corsi di cucina curati da grandi chef piemontesi.

Eataly è nato da un progetto dell'imprenditore Oscar Farinetti, con la consulenza tecnica di Slow Food e la partecipazione di tre grandi cooperative: Coop Adriatica, Coop Liguria e Novacoop Piemonte. Splendida la sede, risultato della rispettosa ristrutturazione dell'antica fabbrica del vermouth Carpano ricca di rientranze, passaggi brevi scale, cortili interni.

Eataly di Torino occupa una superficie di circa 11.000 metri quadrati in cui all'interno dell'ex opificio vi sono 3.200 metri quadrati destinati ad aree didattiche, 2.450 metri quadrati per la vendita e la somministrazione del cibo (con un ristorante di livello nel seminterrato e tanti piccoli ristoranti tematici informali dove è possibile degustare sul posto ogni prelibatezza in vendita) e 820 metri quadrati destinati a percorso coperto aperto al pubblico. Le aree di vendita sono tematiche: il pesce, la carne, i formaggi



e i salumi, la frutta e la verdura. Il caffè e il tè, il gelato artigianale, la pasta fresca e la pasta secca di alta qualità, il pane e i dolci appena sfornati cotti in un forno a legna in pietra da un cuoco francese, i vini, la birra da tutto il mondo con alcune presenze indicative di piccoli birrifici artigianali piemontesi.

Non solo, una biblioteca tematica ospiterà a regime mille volumi ispirati al mondo del cibo e numerose riviste di settore e una capiente sala conferenze da circa 200 posti consentirà di sviluppare una significativa attività convegnistica. Risulta subito evidente la ricchezza straordinaria e, al tempo stesso semplice, dell'esposizione in cui i prodotti, dove viene data ogni garanzia, troneggiano (con il minor numero possibile di involucri per evitare l'accumulo di rifiuti) coloratissimi.

Il progetto Eataly nasce con lo scopo di sconfiggere l'asserzione secondo la quale i prodotti di alta qualità possono essere a disposizione solo di una circoscritta cerchia di privilegiati, giacché sarebbero spesso cari o difficilmente reperibili. Il marchio riunisce un gruppo di piccole aziende locali che operano nei diversi comparti del settore enogastronomico. Eataly avanza perciò il meglio delle produzioni artigianali a prezzi assolutamente competitivi, riducendo all'osso la catena distributiva dei prodotti e istituendo un rapporto di contatto diretto tra il produttore e il distributore finale, saltando i vari anelli intermedi della catena di commercializzazione.

Lo scopo prestabilito di Eataly è di accrescere la percentuale di coloro i quali si nutrono con consapevolezza, prediligendo prodotti di alta qualità e dedicando una particolare considerazione alla provenienza e alla lavorazione delle materie prime; a oggi, infatti, la percentuale di popolazione che attribuisce un atteggiamento di questo tipo nei confronti di ciò che mangia è ancora molto esigua ed è ripartita tra chi detiene un alto potere d'acquisto e tra pochi intenditori, che hanno già presente il valore dei prodotti sani e tradizionali.

La filosofia che Eataly ammette in questo senso è molteplice: da un lato si può trovare l'offerta dei prodotti, sia sotto forma di acquisto che sotto forma di opportunità di consumo diretto, mentre dall'altro sussiste tutto un discorso determinato sulla didattica e articolato in corsi di cucina, degustazioni, corsi sulla conservazione corretta dei cibi, didattica per i bambini.

Quest'ultimo aspetto riassume la reale originalità del progetto Eataly e rappresenta il punto di partenza per suggerire al consumatore un'esatta comprensione della qualità, in grado di elevare le sane leve del gusto e del godimento che restituiscono l'essere umano più appagato e felice, nella convinzione che "mangiare bene aiuti a vivere meglio".

Dall'individuazione dei produttori di eccellenza, al reperimento delle migliori materie prime disponibili sul territorio Eataly procede lungo un percorso fatto di attenzione della tradizione e educazione su un modo di alimentarsi "sano, pulito e giusto".

L'obiettivo che si pone è perseguire una nuova via nel sistema della distribuzione alimentare e della commercializzazione dei migliori prodotti artigianali, ispirandosi a parole chiave quali sostenibilità, responsabilità e condivisione. Eataly vuole comprovare che esiste l'opportunità di offrire a un pubblico ampio cibi di alta qualità a prezzi sostenibili informando, al tempo stesso, i criteri produttivi, il volto e la storia di tanti produttori che rappresentano il meglio dell'enogastronomia italiana.

Eataly, oltre a ciò, ha in progetto diverse aperture, in Italia e all'estero, di grandi mercati "multifunzionali" dedicati all'enogastronomia: luoghi in cui la vendita di "alti cibi a prezzi sostenibili" sarà rigorosamente intrecciata alla ristorazione e alla didattica, mostrando per ogni punto vendita il manifesto di Eataly:

- 0. SIAMO INNAMORATI

Siamo persone innamorate dei cibi e delle bevande di qualità. Delle loro storie, delle tradizioni, delle donne e degli uomini che li producono, dei luoghi in cui questi prodotti nascono, dei bambini che in quei luoghi crescono.

- 1. IL CIBO UNISCE

Il "buon cibo" avvicina le persone, crea comunione tra i diversi strati sociali, aiuta a trovare punti di vista comuni tra gente di diverso pensiero. Abbiamo capito la convivialità che nasce intorno ad una tavola imbandita aiuta a trovare momenti di vera felicità.

- 2. IL NOSTRO MESTIERE

Abbiamo deciso di trasformare questa passione nel nostro mestiere, in modo da poter dedicare la parte principale della nostra giornata a studiare e a proporre cibi e bevande di alta qualità.

- 3. LA QUALITA' DI VITA

Pensiamo così di migliorare la qualità della nostra vita. Inoltre, contiamo di poter apportare un aiuto a migliorare la qualità di vita dei nostri clienti.

- 4. TUTTI

Il nostro target di clienti è molto semplice: TUTTI! Abbiamo pensato di creare grandi luoghi aperti, in cui chiunque possa sentirsi a proprio agio non solo come consumatore, ma come protagonista di un informale percorso di avvicinamento e comprensione dei cibi e delle bevande di qualità.

- 5. MANGIARE, COMPRARE, STUDIARE

In questi luoghi chiunque può comprare, mangiare e imparare, scegliendo liberamente quali esperienze vivere.

- 6. COPRODUTTORE

Raggiungeremo il nostro obiettivo quando il consumatore capirà di essere un coproduttore, cosciente di determinare con le sue scelte la qualità e la quantità dei cibi. Responsabile quindi, non solo della qualità della propria vita, ma anche di chi produce: contadini, allevatori, pescatori, affinatori, trasformatori.

- 7. TRE ESPERIENZE

Offriremo un vasto assortimento di cibi e bevande di alta qualità. Offriremo la possibilità al maggior numero di persone di accedervi garantendo prezzi convenienti e sostenibili. Infine metteremo a disposizione di tutti, in modo non invasivo, gli strumenti per conoscere i valori e la storia che stanno alla base di questi prodotti.

- 8. SINCERI

Mai dovremmo incorrere nella tentazione di utilizzare strumenti di persuasione occulta per incitare a comprare più del necessario.

- 9. RAGGIUNGERE LO SCOPO

La nostra inguaribile determinazione ci aiuterà a raggiungere l'obiettivo: aprire una nuova via nel mondo della distribuzione alimentare e della commercializzazione di prodotti artigianali. Vorremmo che i nostri clienti percepissero questi valori e condividessero le nostre esperienze. Se avremo successo potremo assicurare anche ai nostri collaboratori un soddisfacente livello di qualità di vita.

#### 4.9.1 Farmer market

L'accelerazione dei prezzi delle merci alimentari, e le campagne in appoggio di un modello di sviluppo economico più sostenibile rispetto a quello odierno hanno pian piano condotto alla ribalta la questione dell'acquisto di generi alimentari direttamente dai produttori: in campagna o, ancora più di orientamento, presso i "mercati contadini", altrimenti conosciuti come "farmer market".

Lo stesso ex vicepresidente degli Stati Uniti d'America, per di più premio Nobel per la pace, Al Gore, nel suo libro "Una scomoda verità" ha menzionato i cibi locali acquistati direttamente dagli agricoltori tra le "buone pratiche" da adoperare per salvare il pianeta dal surriscaldamento globale. A maggior riflessione tutti i principali media (specializzati e non) "spinti" da testimonial eccellenti e dalle organizzazioni di settore, hanno "cavalcato" il tema dei farmer's market, riducendo tuttavia il fenomeno a un semplice luogo in cui è verosimile fare la spesa senza intermediazioni, a prezzi più bassi di quelli della grande distribuzione organizzata.

Una chiarificazione, quest'ultima, che non tiene nota di altri aspetti che, viceversa, sono fondamentali per cogliere la filosofia commerciale dei mercati contadini e che costituiscono la differenza tra i farmer's market e i competitor: ci si riferisce alla territorialità dei prodotti posti in vendita, tutti di origine locale e frequentemente legati alle tradizioni, alla freschezza connessa ai brevi tempi intercorsi fra raccolta e commercializzazione, alla garanzia e certezza dell'origine del prodotto.

C'è poi da porre l'accento, sulla questione dei prezzi, che nella realtà dei fatti i consumatori, che rientrano dal mercato contadino ritengono di non aver risparmiato quanto si attendevano. Fatto che è avvalorato dagli stessi operatori dei mercati i quali sostengono nel rilevare come i mercati contadini non siano esattamente un mercato del risparmio, bensì un giusto compromesso tra qualità e convenienza.

A partire di fine 2007 che l'Italia, dopo anni di chiacchiere e buoni propositi, ha approvato la tanto aspettata normativa di riferimento attinente alla legislazione sui mercati riservati all'esercizio della vendita diretta da parte degli imprenditori agricoli, normativa entrata in vigore a inizio 2008 (Gazzetta Ufficiale n° 301 del 29 Dicembre 2007). Tuttavia, già

all'indomani dell'approvazione della norma l'incessante contrapposizione tra commercianti e agricoltori si è manifestata ancora più rovente. Infatti, da un lato le organizzazioni/associazioni del commercio non hanno certamente gradito la norma che dà il via libera ai mercati contadini, soprattutto perché autorizza di aumentare il tetto massimo del volume d'affari che gli imprenditori agricoli possono compiere senza dover applicare le norme e gli adempimenti previsti dall'ordinaria attività commerciale: per questo motivo, gli 80 milioni di lire di ricavi per gli imprenditori individuali e i 2 miliardi di lire per le società diventano rispettivamente 80.000 euro e 2 milioni di euro. Dall'altro lato, gli agricoltori hanno gongolato, intravedendo in questo decreto un'opportunità per aumentare le proprie attività e per svincolarsi da grossisti e catene distributive.

In compenso, a pochi mesi della nascita dei primi farmer's market, si sono manifestate numerose segnalazioni di abuso di questa formula di vendita, con effetti deleteri per la promozione del territorio, dove i prezzi (nella migliore delle ipotesi) sono allineati alle quotazioni medie delle altre strutture di vendita e i prodotti spesso acquistati dagli stessi agricoltori presso il mercato generale e poi rivenduti.

In Italia, il primo mercato contadino stabile è nato alcuni anni fa a Taranto, in pieno centro città ma esperienze positive sono già attive un po' in tutto il paese, da Torino a Trento, da Mantova a Modena, da Bari a Potenza, per un totale di circa 80 strutture attive a metà 2008. L'auspicio degli organizzatori è replicare l'esperienza di successo dei mercati degli agricoltori registrata in altri paesi come Francia, Gran Bretagna e Stati Uniti.

In particolare negli Stati Uniti si registra un vero boom dei farmer's market nelle città, con un aumento del 53% negli ultimi dieci anni, a raggiungere circa 4.400 unità.

Certamente, nonostante i timori e i dubbi, quello della "vendita diretta" è un canale commerciale che sta registrando nel nostro paese un buon successo, grazie al fatto che è in grado di dare una risposta alla crescente domanda di qualità, affidabilità e naturalità di prodotti con forti legami con il territorio; sembra, infatti, che i consumatori siano decisamente propensi ad acquistare direttamente dal "contadino".

Sarà la curiosità, sarà la tipica scampagnata della domenica, fatto sta che nel 2007 sette italiani su dieci

hanno fatto almeno una volta acquisti direttamente nelle oltre 57.500 aziende agricole aperte al pubblico (un numero che è cresciuto del 48% dal 2001 al 2007), con la spesa in "campagna" che ha raggiunto il fatturato record di 2,5 miliardi di euro (fonte Coldiretti). Parallelamente, da una recente indagine di Nomisma-Demetra è emerso che oltre la metà del 33% delle famiglie italiane si recano dall'agricoltore almeno 3 volte al mese, con la maggiore incidenza tra le famiglie giovani del nord-est.

Una valida alternativa in grado di soddisfare una fetta di consumatori e di canalizzare un certo volume di prodotto, ma non in grado di trasferire in modo significativo gli equilibri di forza tra i vari format di vendita. Ciò è anche dovuto al fatto che si riscontra una criticità legata alla posizione e alla numerosità di questi mercati: sono, infatti, ancora pochi e ubicati in luoghi non sempre facilmente raggiungibili.

Inoltre, si riscontrano problematiche, quali la disponibilità di prodotto in termini di volumi, la limitata offerta sia di tipologie sia di varietà (visto che per definizione i mercati contadini sono un'espressione produttiva territoriale), gli orari di apertura, nonché l'effettiva capacità di soddisfare più categorie di clienti, sia per una disaffezione generalizzata verso gli alimentari sia per il sempre minor tempo a disposizione. D'altra parte, se si pensa proprio ai prodotti ortofrutticoli, l'acquisto di alcuni prodotti maggiormente deperibili non possono essere comperati una settimana per l'altra, ma richiedono più rifornimenti settimanali.

Se i mercati contadini vorranno andare oltre la nicchia di mercato, necessariamente dovranno sviluppare una migliore organizzazione di filiera, assumendo un ruolo più prettamente commerciale, con strutture adeguate dal punto di vista della catena del freddo, magazzini, localizzazione in aree baricentriche, frequenza ecc. Tuttavia, così facendo, si rischia di "tradire" la filosofia stessa del mercato degli agricoltori.

In tal senso, come sottolinea lo stesso sito di riferimento [www.mercatidelcontadino.it](http://www.mercatidelcontadino.it) " il farmer's market, nella sua espressione concreta e reale, non è semplicemente la vendita dal produttore-imprenditore agricolo al cittadino consumatore, ma si concretizza in un contesto specifico, particolare, sui generis, ove il consumatore nello stesso momento in cui visita i gazebo dei contadini percepisce, sente

tangibilmente l'azienda o la fattoria agricola, si interfaccia con il contadino produttore, dialogando e creando quel rapporto di conoscenza e fiducia che dovrebbe addurre il consumatore a visite dei campi ove poter vedere e toccare con mano le caratteristiche qualitative dei prodotti, le metodologie colturali seguite dal contadino e quant'altro. Il mercato contadino può e deve essere un modo per riscoprire la vita dei campi del mondo rurale. Il consumatore deve risparmiare ferma restando la qualità dei prodotti. Se si abbassa lo standard qualitativo tutto diviene un raggio.

Quindi fenomeno economico ma anche sociale, un modello da sviluppare non ovunque e comunque, altrimenti si rischia di perdere i succitati connotati per attivare tipologie di mercato che finalizzano solamente una schematica riduzione dei costi mediante la semplice eliminazione delle intermediazioni".



# **Parte Seconda**

## ***BUONE PRATICHE PROGETTUALI***

# **Capitolo 5**

## *I CASI DI STUDIO*

## 5.1 GLI SHOWROOM DEL CIBO

Se si analizza il termine supermercato, si evince che è il vocabolo super caratterizza il valore di mercato di conseguenza, l'architettura che lo rappresenta non dovrebbe essere da meno. Invece nel dopoguerra in Italia si è passati dalle belle strutture architettoniche dei mercati coperti alle ripetitive volumetrie scatolari dei supermercati, di cui l'unica cosa interessante spesso era la grafica dell'insegna: dalla dinamica e sinuosa Esselunga alla confortante e tondeggiante Coop.

Negli ultimi anni però l'approccio di alcuni grandi retailer alimentari sta trasformando significativamente la componente estetica dell'edificio e dei suoi percorsi. È un passaggio a dir poco storico: garantire cibo in abbondanza non basta più, il nuovo pubblico selettivo vuole attenzione, modelli etici, esperienze d'acquisto gratificanti.

Cambiano anche le frequenze dei clienti che preferiscono fare più acquisti durante l'arco della settimana che solo una volta, mutano le tradizioni alimentari causate dai ritmi frenetici del ventunesimo secolo. Si mangia "slow" ma anche "fast", biologico e magari prodotti di stagione abbattendo così la filiera. Oggi si pranza al bar o in molti casi nei supermercati, dove è permesso, di comprare cibi già pronti per essere assemblati e scelti dall'utente. Il tutto per abbattere il tempo e fornire prodotti di ottima qualità.

Fra i primi esempi di grandi superfici, che introducono un nuovo concept, c'è il Biomarket di Sainsbury's a Greenwich (Londra), un supermercato circolare destinato ai cibi freschi e biologici, con le fiancate ricoperte da piante che proteggono dal caldo e freddo, pannelli solari e turbine a vento per l'illuminazione, finestra orientate per riflettere la luce naturale sulle scaffalature e il Namba Park a Osaka: un enorme centro commerciale su più piani, ai piedi di un grattacielo nel cuore di una città già satura, reso accettabile da terrazzamenti verdi, giardini pensili, collinette, orti che sono diventati luogo di incontro per giovani e anziani.

Su scala più piccola a Londra sono esplose le catene di cibi naturali come Fresh & Wild e Planet Organic. Da un paio di anni Fresh & Wild è entrata a far parte della catena americana Whole Foods Market, diventata in vent'anni non solo la più grande catena di negozi organici del pianeta ma anche la quarta rete di generi alimentari degli Stati Uniti. Inoltre i punti

vendita sono belli come negozi di moda: scale di cristallo, ambienti giovanili e luminosi, in cui gli scaffali sono riempiti ogni sera con cibi vegetali freschi, proprio all'ora in cui i londinesi e gli americani rientrano a casa e i supermercati tradizionali o stanno chiudendo o hanno solo avanzi.

Nella capitale francese lo scandalo è dato dai nuovi negozi-boutique Daily Monop, emanazione della catena Monoprix. Colorati di rosa come la casa di Barbie, a mezza via fra un bar e uno showroom, hanno tutti gli elementi dell'identità spaziale e grafica progettati per spaesare e avviare una contemporaneità diversa ma caratteristica. Seduti, in piedi, per strada o a casa, si può scegliere un cibo salutistico ma gustoso, che attraversa più culture etniche. In un ambiente amichevole, piccolo, veloce da esplorare, in cui trionfano le monoporzioni mirate alla moltitudine dei single.

Nell'ambito austriaco si può fare la spesa in una catena di negozi alimentari che sono ormai un mito: gli MPreis. Tre sono i punti fondamentali di questa catena: sin dalla fondazione, nel 1920, è posseduta dalla stessa famiglia, è concentrata nella regione del Tirolo, si è distinta dagli altri punti vendita alimentari e ha assunto notorietà internazionale grazie alla totale assenza di vincoli imposti agli architetti chiamati a produrre veri e propri musei del cibo, dalla famiglia Mölks che ha dato fiducia ai giovani architetti tirolesi. Inoltre, quando fu confermato che Dominique Perrault avrebbe trascorso lunghi periodi a Innsbruck per seguire il suo progetto in fase di costruzione riguardante il municipio della città, la famiglia gli affidò la realizzazione di tre nuovi punti vendita MPreis. In merito alla realizzazione l'architetto francese ha scritto: "la differenza fra un supermercato e un museo non è così grande: i soggetti sono messi in scena con la luce, elemento guida in grado di attrarre e sedurre. Nel museo per ispirare una relazione intellettuale con il soggetto, nel supermercato per stimolare l'acquisto"<sup>1</sup>.

Così, con il suo volume di vetro fluttuante esposto su tre lati, lo spazio commerciale ricorda un museo, segnato da un cubo rosso rappresentante il logo della catena austriaca. I supermercati MPreis stanno facendo scuola: non più scatoloni chiusi, immersi nell'incubo fra zone opache e vetrate in cui scorgere il mercato alla luce del giorno o della notte.

In Italia uno degli esempi interessanti, anche se più legato al tema del ripensamento della grafica e degli interni che allo studio del manufatto edilizio, è quello

dei concept store della Coop. Il progetto è stato è stato pensato dallo studio Retaildesign.

<sup>1</sup> Detail , n°3, 2004, pp.

## 5.2 NEGLI STATI UNITI

### 5.2.1 A&P (Dewy Meadow Village), Basking Ridge, NJ(Stati Uniti)

<b>LOCALITA'</b>	407 King George Rd, Basking Ridge, NJ, (Stati Uniti)
<b>ACCESSIBILITA'</b>	Interstate 78 (Radiale statale)
<b>LOCALIZZAZIONE URBANA</b>	Suburbana
<b>TIPOLOGIA</b>	Ipermercato (aggregato commerciale)
<b>COMMITTENTE</b>	The Great Atlantic & Pacific Tea Company, Inc.
<b>PROGETTO ARCHITETTONICO</b>	Create Architecture Planning & Design
<b>PROGETTO STRUTTURALE</b>	Create Architecture Planning & Design
<b>DATA PROGETTO</b>	2003
<b>DATA REALIZZAZIONE</b>	2004
<b>SUPERFICIE AREA LOTTO</b>	48.563 m <sup>2</sup>
<b>SUPERFICIE AREA DI VENDITA</b>	11.430 m <sup>2</sup>
<b>SUP. PARCHEGGIO/N° POSTI AUTO</b>	78
<b>INVESTIMENTO TOTALE</b>	N.p.
<b>QUALITA' PROGETTO</b>	Richiamo delle caratteristiche architettoniche dei supermercati del 1900, struttura in acciaio della copertura

Fig. 5.2.1.1.1 Inquadramento europeo e Fig. 5.2.1.1.2 Inquadramento areofotogrammetrico



Lo studio di progettazione Create Architecture Planning & Design è stato incaricato per la ricostruzione del vecchio supermercato A&P di Basking Ridge, che include una farmacia adiacente. I principi progettuali dello studio di architettura sono stati fin da subito indirizzati verso la storia e la morfologia del territorio esistente e saper trasmettere un senso di veridicità al nuovo supermercato che era stato progettato come una "agorà" della città. Per raggiungere questo obiettivo, il nuovo edificio è stato progettato per cercare di rispecchiare la caratteristica architettura dei supermercati A & P dei primi anni del 1900.

I problemi divennero chiari quando si cerca di conciliare questo carattere "retrò" che si scontrano con le moderne normative antincendio per mezzo di una sovrastruttura in acciaio che

dovrebbe imitare le vecchie strutture in legno di più di un centinaio di anni fa. Un altro ostacolo deriva dal fatto che sia il supermercato e la farmacia adiacente sono il doppio della dimensione dei loro predecessori del XX secolo.

Ovviamente, l'uso di alcuni tipi di legno presenti in molti edifici dei primi anni del Novecento è proibito ai giorni d'oggi, perciò lo studio ha cercato alternative in merito. L'uso di materiali come l'acciaio, per esempio, ha offerto alcuni vantaggi, come un miglior utilizzo dello spazio e un più logico posizionamento del tetto degli edifici.

Il risultato è stato uno spazio dinamico, dove gli abbaini permettono che la luce penetri all'interno del negozio. Forse il problema più significativo con cui lo studio ha dovuto avere a che fare, è stato il regolamento relativo alle dimensioni massime previste per questo tipo di edificio. Il numero di metri quadrati autorizzati per questo tipo di costruzione non è raggiunto sufficientemente. La soluzione è stata di collegare la farmacia all'area del negozio, la quale vende anche i prodotti per l'igiene che si ritrovano anche in un normale supermercato. Questa soluzione ha creato due edifici, che rispettano la normativa locale e anche permesso ai clienti di spostarsi in un ambiente completamente chiuso.

Fig. 5.2.1.1.4 Planimetrie del piano terra e del primo piano

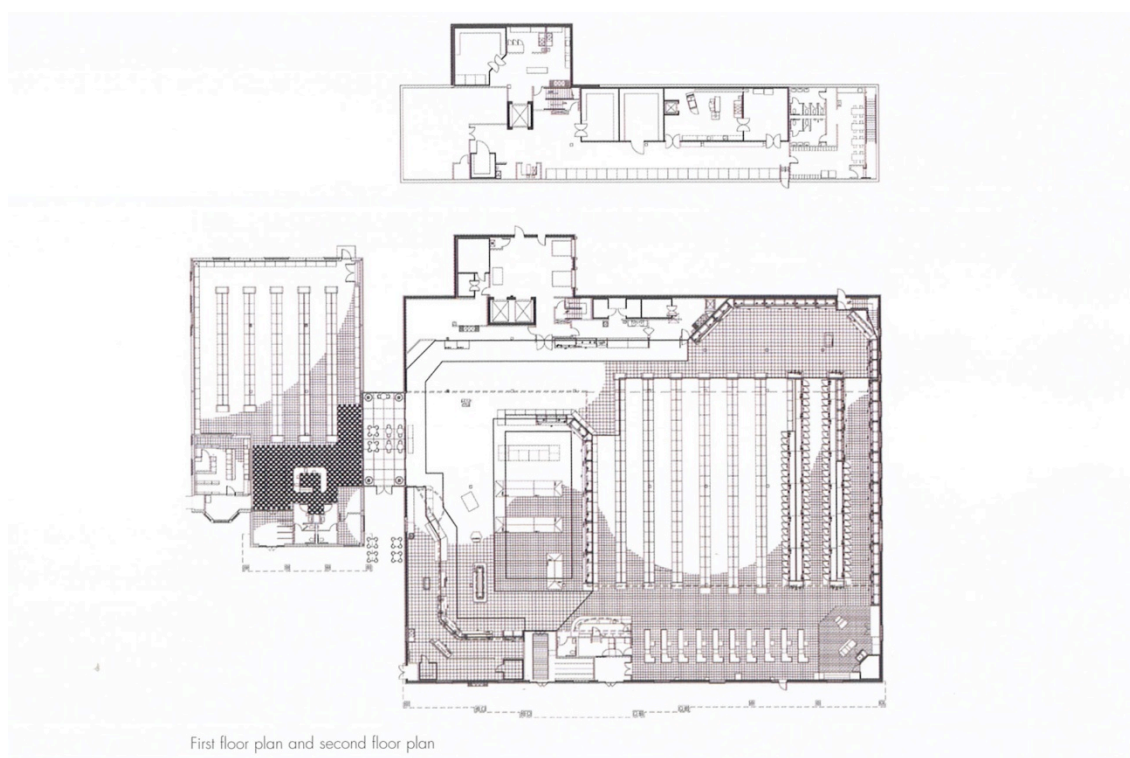


Fig. 5.2.1.1.5 Sezione, Prospetti nord e sud

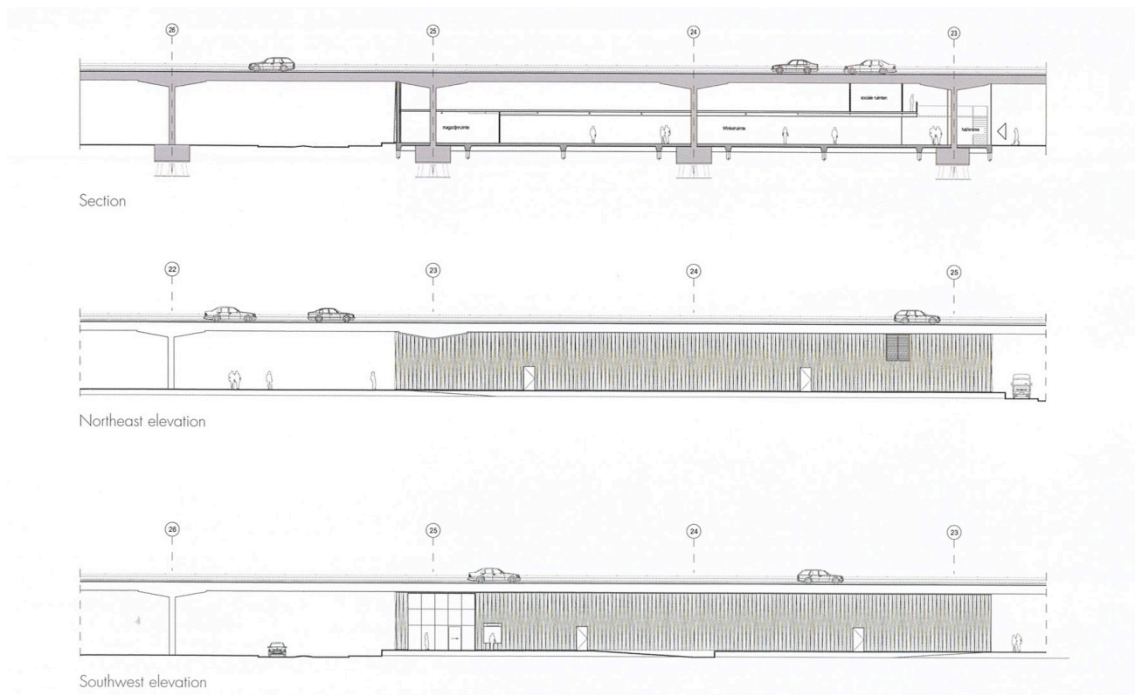


Fig. 5.2.1.1.6e Fig. 5.2.1.1.7 Vedute interne dello spazio di vendita



Fig. 5.2.1.1.8 e Fig. 5.2.1.1.9 Vedute interne dello spazio di vendita



Fonte immagini: Campos C. (2007), New supermarket design, New York, Collins Design



## 5.2.2 Balducci's, New York City, New York (Stati Uniti)

<b>LOCALITA'</b>	81 8th Ave, New York City, New York, (Stati Uniti)
<b>ACCESSIBILITA'</b>	8th Ave, intestate 78 (Holland Tunnel), Fermata metro A, C, E, L, Fermata Autobus M14AD e M20
<b>LOCALIZZAZIONE URBANA</b>	Urbana
<b>TIPOLOGIA</b>	Ipermercato
<b>COMMITTENTE</b>	Balducci's
<b>PROGETTO ARCHITETTONICO</b>	Rabinoff Architect
<b>INTERIOR DESIGN</b>	Boyd Architects
<b>DATA PROGETTO</b>	2004
<b>DATA REALIZZAZIONE</b>	2005
<b>SUPERFICIE AREA LOTTO</b>	9.144 m <sup>2</sup>
<b>SUPERFICIE AREA DI VENDITA</b>	4.877 m <sup>2</sup>
<b>SUP. PARCHEGGIO/N° POSTI AUTO</b>	Non previsto
<b>INVESTIMENTO TOTALE</b>	n.p.
<b>QUALITA' PROGETTO</b>	Recupero edificio storico, intervento architettonico non invasivo, arredo high-tech, spettacolarizzazione dei prodotti esposti.

Fig. x Inquadramento europeo e Fig. x Inquadramento areofotogrammetrico



Creare un elegante spazio di vendita al dettaglio, il quale doveva rispecchiare la reputazione di un lussuoso e leggendario edificio di New York, così come la sua nuova, ha rappresentato una sfida creativa e allo stesso tempo ambiziosa. L'ex Cassa di Risparmio di New York, oggi sede del nuovo flagship store di punta dell'azienda Balducci's, è stata costruita in grande stile con dettagli in bronzo ornamentale, le pareti in marmo, e dalle dimensioni importanti in facciata. L'incarico di onorare la tradizione e al tempo stesso la progettazione di uno spazio di vendita di generi alimentari che rispecchia il XXI° secolo, è stato commissionato ai team di progettazione Rabinoff Architect e Boyd Architects. A causa del significato storico del palazzo, le illuminazioni inerenti

alle isole di vendita non potevano essere collegate alle pareti esistenti o alle superfici della sala principale. Perciò è stata prevista l'adozione di plance indipendenti in acciaio inossidabile, le quali si rapportavano pienamente con le caratteristiche intrinseche dell'edificio del XVII secolo e al tempo stesso spettacolarizzano l'alto livello di qualità degli alimenti esposti. Per ottimizzare lo spazio di vendita verticale, sono stati integrati due livelli complementari per i prodotti non refrigerati. Il punto focale dello spazio di vendita è l'area adibita con isole ellissoidi in acciaio, sapientemente arredate con file di ceste di vimini riempite con prodotti freschi, ben disposti, come frutta e verdura.

Fig. 5.2.1.2.3 e Fig. 5.2.1.2.4 Vedute panoramiche della storica banca newyorkese



Fig. 5.2.1.2.5 Veduta dell'ingresso allo spazio di vendita Fig. 5.2.1.2.6 Particolare della copertura cassettonata



Fig. 5.2.1.2.8 e Fig. 5.2.1.2.9 Vedute interne dello spazio di vendita



Fig. 5.2.1.2.10 Particolare dell'isola adibita alla frutta e verdura Fig. 5.2.1.2.11 Particolare del banco gastronomia



Fig. 5.2.2.2.12 e Fig. 5.2.2.2.13 Particolari che evidenziano la spettacolarizzazione dei generi alimentari

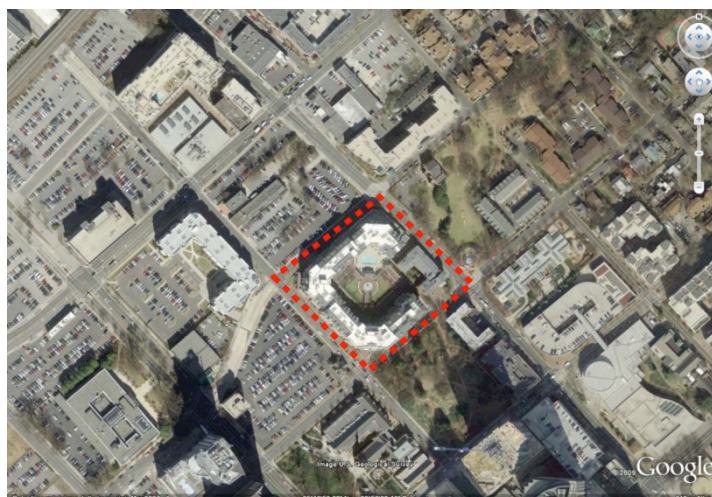


Fonte immagini: [www.flickr.com](http://www.flickr.com) e <http://www.retailfix.com/index.cfm>

### 5.2.3 Harris Teeter (Stonecrest Shopping Center) Charlotte, NC (Stati Uniti)

<b>LOCALITA'</b>	325 W 6th St Charlotte, NC, (Stati Uniti)
<b>ACCESSIBILITA'</b>	Interstate 77 (Autostrada), Fermata Autobus 21 e 26
<b>LOCALIZZAZIONE URBANA</b>	Urbana
<b>TIPOLOGIA</b>	Ipermercato
<b>COMMITTENTE</b>	Harris Teeter Inc
<b>PROGETTO ARCHITETTONICO</b>	Little & Associates Architects
<b>PROGETTO STRUTTURALE</b>	Clive Samuels and Associates
<b>DATA PROGETTO</b>	2000
<b>DATA REALIZZAZIONE</b>	2001 - 2002
<b>SUPERFICIE AREA LOTTO</b>	15.122 m <sup>2</sup>
<b>SUPERFICIE AREA DI VENDITA</b>	5.486 m <sup>2</sup>
<b>SUP. PARCHEGGIO/N° POSTI AUTO</b>	6.095 m <sup>2</sup>
<b>INVESTIMENTO TOTALE</b>	n.p.
<b>QUALITA' PROGETTO</b>	Sito in complesso plurifunzionale, attenzione al fatto cromatico, design innovativo, vincitore di numerosi riconoscimenti.

Fig. 5.2.1.3.1 Inquadramento europeo e Fig. 5.2.1.3.2 Inquadramento areofotogrammetrico



La catena americana Harris Teeter, con sede centrale a Charlotte, è nota per lo stile altamente contemporaneo riscontrabile nei singoli punti vendita, ciascuno ottimizzato con uno specifico layout e design che rispecchia ciascuna comunità locale. In seguito all'identificazione di uno spazio di vendita dismesso presso il piano terra di grande complesso residenziale a corte (Fifth & Poplar Condominius), nella città natale di Charlotte, è stata colta l'opportunità di costruire un nuovo concept store di punta, il quale avrebbe riflettuto la cultura e la filosofia innovativa di una città moderna, giovanile ed eclettica.

La progettazione del nuovo punto vendita è stata affidata allo studio di progettazione Little & Associates Architects, esperti nel settore del food retail, i quali hanno studiato il design inclusi

tutti gli elementi interni possibili del supermercato: dagli scaffali, allo studio dell'illuminazione scenografica dei prodotti, alla distanza tra le corsie, la distribuzione delle navate, e la circolazione dei flussi. Il design prende spunto da elementi di altri spazi commerciali come gallerie d'arte, banche, ristoranti e cinema, con lo scopo che il supermercato può essere il più possibile paragonabile ad essi e che consenta al supermercato di relazionarsi con l'ambiente circostante e di evitare di non renderlo un corpo a se stante come tanti supermercati. Sicuramente al cliente viene risparmiata la sensazione di trovarsi in uno spazio claustrofobico, che spesso viene riscontrata in numerosi supermercati moderni, dove lo spazio di vendita risulta essere anonimo, con poca luce e senza finestre (per impedire al cliente di essere distratto). L'uso di materiali traslucidi consente ai passanti, posti al di fuori dello spazio di vendita di vedere i prodotti esposti. Le colonne strutturali, che in precedenza erano presenti nel negozio dismesso, sono state conservate e ricoperte da materiali semi-riflettenti che riflettono le tonalità di luce sui prodotti esposti. Tuttavia le pareti e i pavimenti, sono stati progettati con nessuna decorazione, consentendo di passare inosservati, e quindi accentuando le caratteristiche, i segni ed i diversi elementi grafici che si distinguono all'interno dello spazio di vendita.

Fig. 5.2.1.3.4 Planimetria dello spazio di vendita

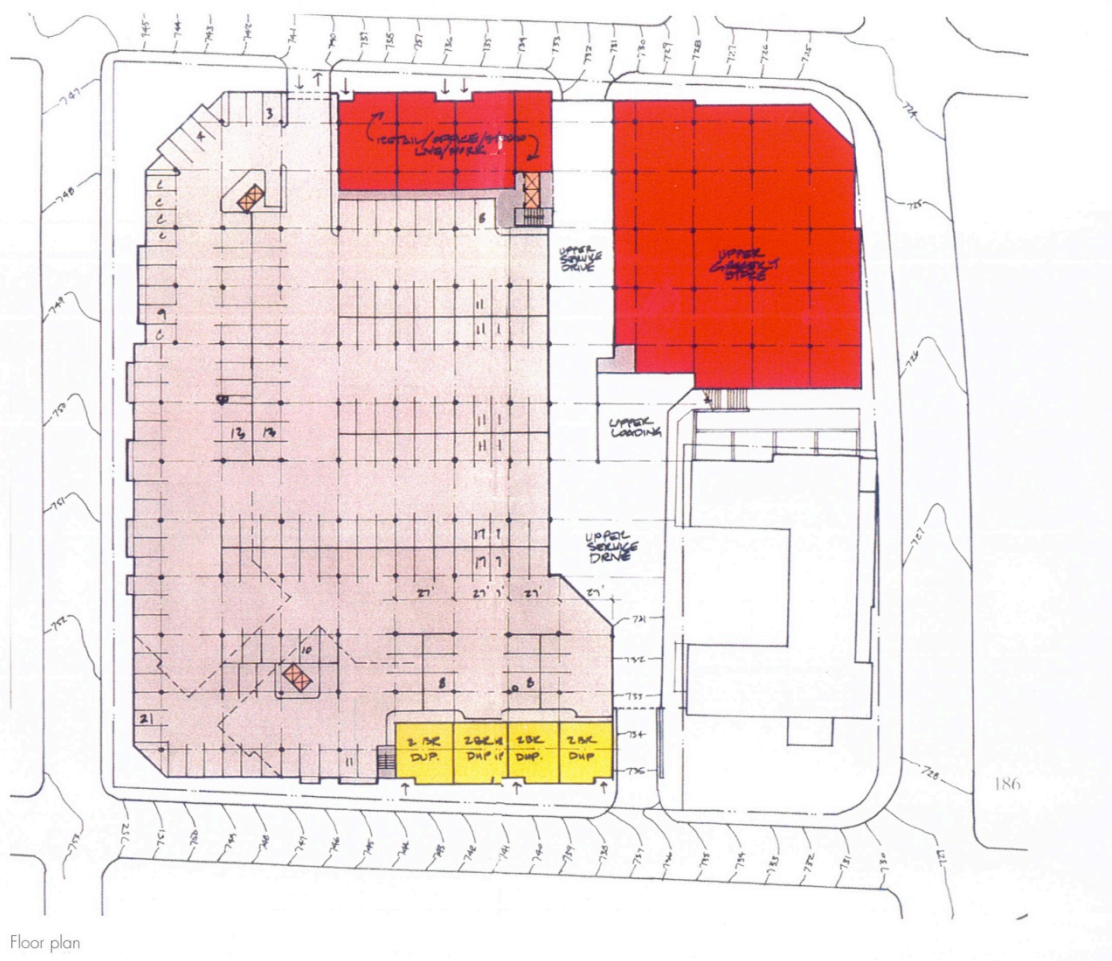


Fig. 5.2.1.3.5 Veduta del complesso polifunzionale Fig. 5.2.1.3.6 Veduta dell'ingresso dell'ipermercato



Fig. 5.2.1.3.7 e Fig. 5.2.1.3.8 Vedute interne dello spazio di vendita



Fig. 5.2.1.3.9 e Fig. 5.2.1.3.10 Vedute interne dello spazio di vendita



Fonte immagini: Campos C. (2007), New supermarket design, New York, Collins Design e [www.flickr.com](http://www.flickr.com)

## 5.2.4 Home Economist Market Charlotte, North Carolina (Stati Uniti)

<b>LOCALITA'</b>	2707 South Blvd, Charlotte, NC 28209 (Stati Uniti)
<b>ACCESSIBILITA'</b>	Interstate 77 (Autostrada), Stazione ferroviaria New Bern, Fermata Autobus 12
<b>LOCALIZZAZIONE URBANA</b>	Urbana
<b>TIPOLOGIA</b>	Ipermercato
<b>COMMITTENTE</b>	Home Economist Market
<b>PROGETTO ARCHITETTONICO</b>	Little & Associates Architects
<b>PROGETTO STRUTTURALE</b>	WGPM Inc., Fort Mill, S.C
<b>DATA PROGETTO</b>	2004
<b>DATA REALIZZAZIONE</b>	2004 - 2005
<b>SUPERFICIE AREA LOTTO</b>	14.000 m <sup>2</sup>
<b>SUPERFICIE AREA DI VENDITA</b>	5.822 m <sup>2</sup>
<b>SUP. PARCHEGGIO/N° POSTI AUTO</b>	147
<b>INVESTIMENTO TOTALE</b>	n.p.
<b>QUALITA' PROGETTO</b>	Studio del progetto a 360° (identità aziendale, illuminazione, segnaletica, isole di vendita, grafica personalizzata), vincitore di numerosi riconoscimenti.

Fig. 5.2.1.4.1 Inquadramento europeo e Fig. 5.2.1.4.2 Inquadramento areofotogrammetrico



A seguito del piano strategico di rinnovamento della catena americana Home Economist Market, retailer per la vendita di alimenti biologici, concorrente del colosso Whole Foods Market, è stato disposto l'espansione delle attività, pianificando anche un rinnovamento dal punto di vista del design dell'architettura dei punti vendita; l'azienda ha incaricato al Little Studio di ri-pianificare i negozi. La prima operazione effettuata dallo studio di progettazione è stata quella di effettuare un'esauriva identificazione di Home Economist's Market tramite un nuovo design intuitivo tramite elementi decorativi.

Entrando nel negozio di Charlotte, i clienti sono accolti da dei murales, realizzato da artisti locali, che fanno riferimento a scene o situazioni relative alla produzione e il consumo di generi alimentari biologici. Ricerche di mercato antecedenti riguardanti il rinnovamento, hanno riportato che i clienti aspiravano per uno spazio di vendita più sereno e "naturale".

I progettisti hanno risolto la richiesta con l'introduzione di elementi di design prodotti da materiali ecosostenibili, inoltre, l'estetica è stata rafforzata, dando spazio ad un maggior rapporto cromatico. Per aumentare la sensazione di essere in uno spazio di vendita contemporaneo sono stati disposti dei display informativi nelle aree di vendita in modo che il cliente può informarsi sulle promozioni e le iniziative proposte dal retailer.

Fig. 5.2.1.4.3 Layout distributivo dello spazio di vendita

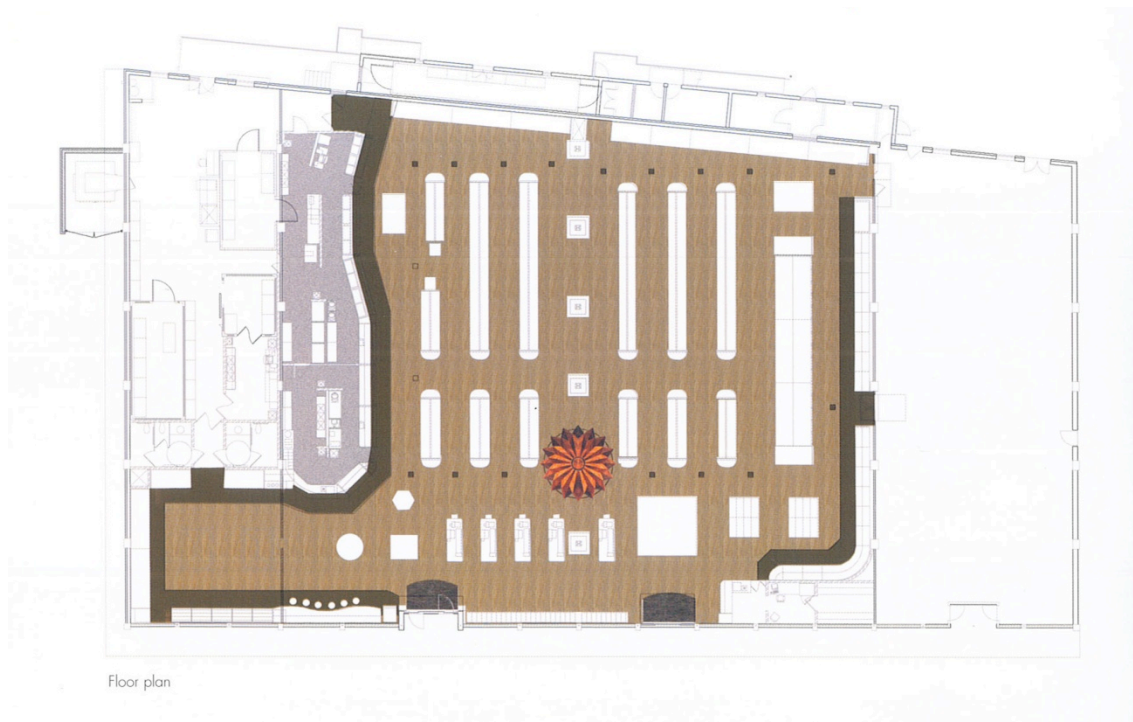


Fig. 5.2.1.4.4 Prospetto frontale lato strada

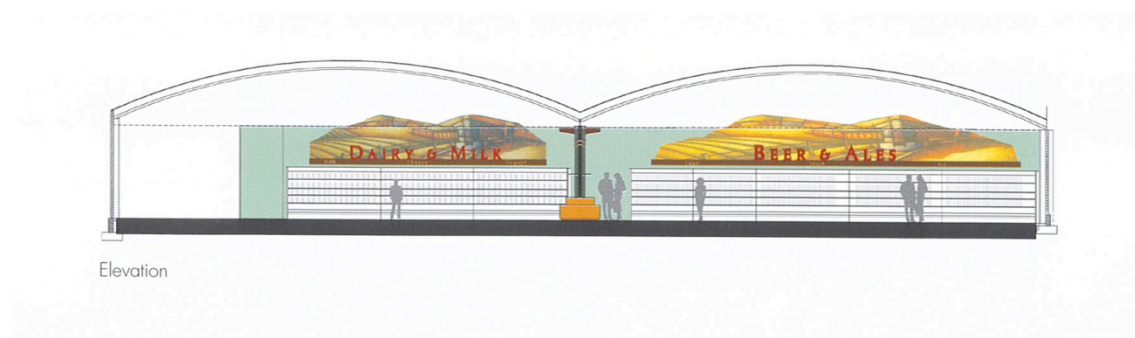




Fig. 5.2.1.4.5 e Fig. 5.2.1.4.6 Vedute interne dello spazio di vendita



Fig. 5.2.1.4.7 e Fig. 5.2.1.4.7 Vedute interne dello spazio di vendita

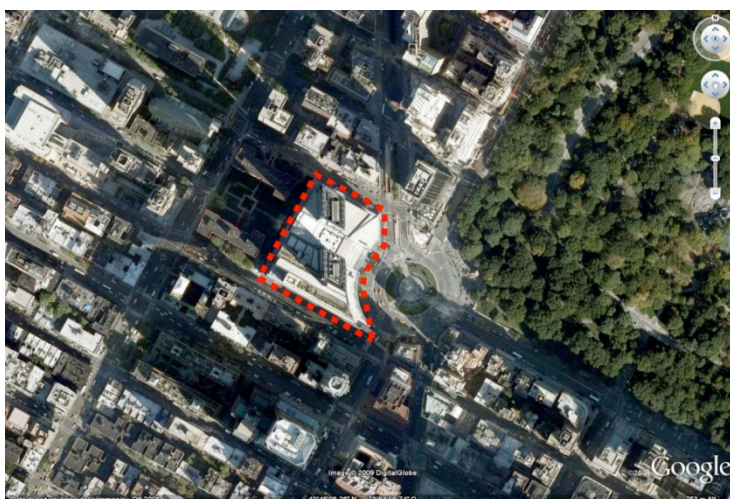


Fonte immagini: Campos C. (2007), New supermarket design, New York, Collins Design

## 5.2.5 Whole Foods Market (Time Warner Center), NYC, NY (Stati Uniti)

<b>LOCALITA'</b>	2 E 75th St, New York City, NY, (Stati Uniti)
<b>ACCESSIBILITA'</b>	Brodaway Ave, Queensboro Bridge, Fermata metro A, B, C, D, Fermata Autobus M1, M5, M10
<b>LOCALIZZAZIONE URBANA</b>	Urbana
<b>TIPOLOGIA</b>	Ipermercato (Centro polifunzionale)
<b>COMMITTENTE</b>	Whole Foods Market (Time Warner Center)
<b>PROGETTO ARCHITETTONICO</b>	Skidmore, Owings & Merrill (Time Warner Center) BottinoGrund Architects (Whole Foods Market)
<b>DATA PROGETTO</b>	1998 - 2002
<b>DATA REALIZZAZIONE</b>	2003 - 2004
<b>SUPERFICIE AREA LOTTO</b>	853.440 m <sup>2</sup>
<b>SUPERFICIE AREA DI VENDITA</b>	17.983 m <sup>2</sup>
<b>SUP. PARCHEGGIO/N° POSTI AUTO</b>	Non previsto
<b>INVESTIMENTO TOTALE</b>	20.000.000 \$
<b>QUALITA' PROGETTO</b>	Posto in un'area strategica, ipermercato plurifunzionale, ampia area per il ristoro, risulta essere il più grande ipermercato di Manhattan.

Fig. 5.2.1.5.1 Inquadramento europeo e Fig. 5.2.1.5.2 Inquadramento areofotogrammetrico



Nel 2004 Whole Foods Market ha inaugurato il nuovo "flagship store" sull'isola di Manhattan, all'interno del centro polifunzionale Time Warner Center a Columbus Circle, progettato dallo studio statunitense SOM (Skidmore, Merrill & Owings), a due passi dal più grande ed importante polmone verde di New York City ovvero Central Park. Con 17.983 mq, risulta essere il più grande ed importante, assieme all'altro punto vendita di Union Square, supermercato di Manhattan.

Il punto vendita s'innesta perfettamente con le altre attività presenti nel grattacielo Time Warner Center richiamando una nutrita clientela non solo per la funzione primaria di vendita

di generi alimentari. Infatti, l'ipermercato offre tesori culinari delle migliori produzioni artigianali rinomate, a base di carne, pesce, formaggio, caffè e prodotti da forno. Tutti i prodotti sono privi di oli idrogenati e additivi artificiali, conservanti, edulcoranti, coloranti e aromi secondo lo standard applicato dalla catena americana di prodotti biologici. Inoltre nel punto vendita è presente un'area ristoro dove i clienti possono godere i cibi preparati di qualità e, al tempo stesso, rilassarsi in un ambiente confortevole.

Oltre a ciò i clienti possono optare di sorseggiare un buon vino nella confortevole enoteca con più di 700 varietà di vini provenienti dai vigneti di piccole e grandi e di proprietà di famiglia oppure, un'area adibita alla degustazione delle miglior varietà di cioccolato, dove i clienti possono richiedere qualsiasi prodotto ricoperto di cioccolato. Nel punto vendita è presente un'ampia area, denominata Whole Body, con la più grande selezione, a New York, di lussuosi articoli per la cura naturale e biologica del corpo, così come di integratori alimentari e vitamine.

Fig. 5.2.1.5.4 Diagramma assonometrico delle funzioni del complesso Fig. 5.2.1.5.5 Planimetria piano terra

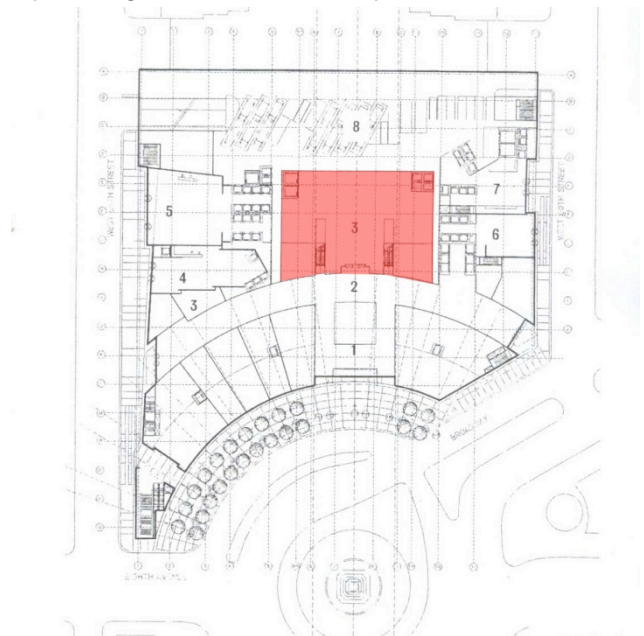
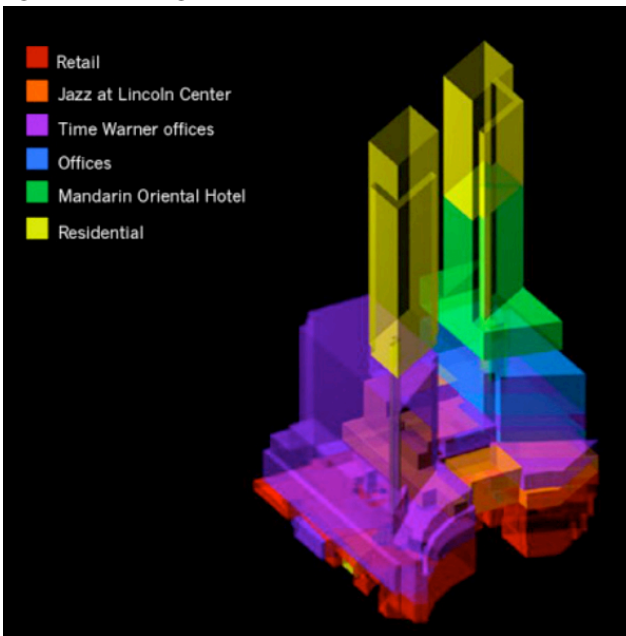


Fig. 5.2.1.5.6 e Fig. 5.2.1.5.7 Vedute del complesso plurifunzionale



Fig. 5.2.1.5.8 Veduta interna della galleria commerciale Fig. 5.2.1.5.9 Veduta dell'ingresso all'ipermercato



Fig. 5.2.1.5.10 Veduta dell'area ristoro e delle casse Fig. 5.2.1.5.11 Veduta dello spazio di vendita



Fig. 5.2.2.5.12 e Fig. 5.2.2.5.13 Particolari che evidenziano la spettacolarizzazione dei generi alimentari

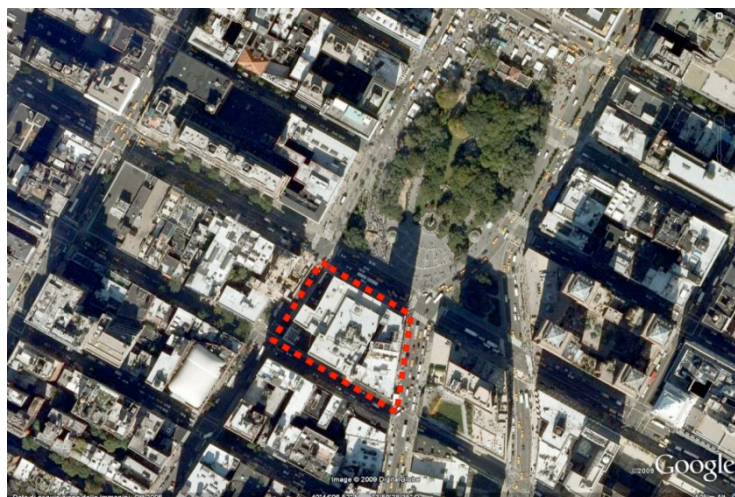


Fonte immagini: Bussel A. (2000), *SOM evolutions : recent works of Skidmore, Owings & Merrill*, Basilea, Birkhauser e [www.flickr.com](http://www.flickr.com)

## 5.2.6 Whole Foods Market (4 Union Square South), NYC, NY (Stati Uniti)

<b>LOCALITA'</b>	4 Union Square, New York City, New York (Stati Uniti)
<b>ACCESSIBILITA'</b>	Brodaway Ave, Fermata metro 4, 5, 6, L, N, Q, R, Fermata Autobus M03, M14AD, M10
<b>LOCALIZZAZIONE URBANA</b>	Urbana
<b>TIPOLOGIA</b>	Ipermercato (Centro polifunzionale)
<b>COMMITTENTE</b>	Whole Foods Market (Vornado Realty Trust)
<b>PROGETTO ARCHITETTONICO</b>	Brennan Beer Gorman Architects (4 Union Square South) Craig Grund (Whole Foods Market)
<b>DATA PROGETTO</b>	2003
<b>DATA REALIZZAZIONE</b>	2004
<b>SUPERFICIE AREA LOTTO</b>	76.200 m <sup>2</sup>
<b>SUPERFICIE AREA DI VENDITA</b>	14.325 m <sup>2</sup>
<b>SUP. PARCHEGGIO/N° POSTI AUTO</b>	Non previsto
<b>INVESTIMENTO TOTALE</b>	46.000.000 \$
<b>QUALITA' PROGETTO</b>	Recupero edificio dismesso, situato in un'area altamente strategica, ipermercato plurifunzionale, design fresco ed allegro, materiali adottati ecosostenibili.

Fig. 5.2.1.6.1 Inquadramento europeo e Fig. 5.2.1.6.2 Inquadramento areofotogrammetrico



Il nuovo punto vendita della catena Whole Foods Market, ubicato nella strategica piazza di Union Square, è stato progettato per esaudire qualsiasi desiderio di qualsiasi cliente, ogni stato d'animo e offrire sempre cibi pronti per essere consumati in loco o take-away in ogni orario, durante tutte le ore del giorno. Il nuovo negozio rappresenta un approccio nuovo e sorprendente non solo per fare la spesa quotidiana ma anche come punto di ritrovo e come luogo dove poter fare una pausa durante l'orario lavorativo. Si sviluppa su tre livelli, sapientemente ben studiati.

Fig. x e x Layout distruttivo del piano interrato, piano terra



Fig. x Layout distributivo del primo piano e Fig. x Veduta dell'ingresso del punto vendita

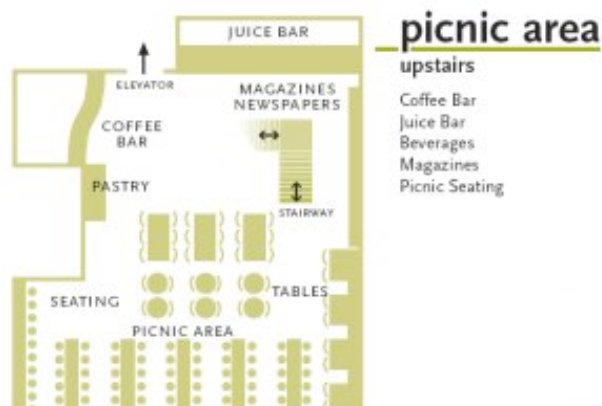


Fig. x e x Vedute prospettiche degli affacci stradali del complesso commerciale



Fig. x e x Vedute degli interni di vendita



Fig. x e x Particolari della spettacolarizzazione dei prodotti in vendita



Fig. x Veduta del corner tematico di ristorazione Fig. X Veduta dell'area adibita al ristoro



Fonte immagini: [www.flickr.com](http://www.flickr.com); [www.wholefoodsmarket.com](http://www.wholefoodsmarket.com)

## 5.2.7 Whole Foods Market, Oakland, California (Stati Uniti)

<b>LOCALITA'</b>	230 Bay Pl, Oakland, CA, (Stati Uniti)
<b>ACCESSIBILITA'</b>	Brodaway Ave, 580 e 980 State (Strada Statale), Fermata Autobus 11
<b>LOCALIZZAZIONE URBANA</b>	Urbana
<b>TIPOLOGIA</b>	Ipermercato
<b>COMMITTENTE</b>	Whole Foods Market
<b>PROGETTO ARCHITETTONICO</b>	Lowney Architecture
<b>PROGETTO STRUTTURALE</b>	KPFF Consulting Engeenirs
<b>DATA PROGETTO</b>	2006
<b>DATA REALIZZAZIONE</b>	2007
<b>SUPERFICIE AREA LOTTO</b>	17.678 m <sup>2</sup>
<b>SUPERFICIE AREA DI VENDITA</b>	15240 m <sup>2</sup>
<b>SUP. PARCHEGGIO/N° POSTI AUTO</b>	200
<b>INVESTIMENTO TOTALE</b>	20.000.000 \$
<b>QUALITA' PROGETTO</b>	Vincitore di numerosi riconoscimenti, recupero edificio dismesso, struttura copertura in c.a portante, ridotti tempi di ricostruzione dell'edificio.

Fig. 5.2.1.7.1 Inquadramento europeo e Fig. 5.2.1.7.2 Inquadramento areofotogrammetrico



La prima operazione sorta dall'analisi del sito, dove sarebbe stato realizzato il nuovo punto vendita della catena americana Whole Foods Market, era di bonificare l'area dismessa da più di vent'anni, dove una volta sorgeva una concessionaria d'auto, la quale risultò essere la prima ad essere costruita nella città venticinque anni fa. A conseguimento di tale scopo, i progettisti hanno optato di utilizzare una struttura a arco, composta da elementi prefabbricati in calcestruzzo armato e altri componenti, con lo scopo di ottenere uno spazio interno assai vasto, e al tempo stesso invitante. Più precisamente, il coinvolgimento con



l'azienda Precaster, società di consulenza sui problemi di progettazione, di fornire tempestivamente un valido apporto per la progettazione e la produzione dei componenti strutturali. La committenza ha espressamente richiesto di mantenere l'aspetto architettonico dell'originale edificio, in linea con le linee guida dell'azienda, con lo scopo di dare un valido impegno per la sostenibilità e la conservazione dell'esistente.

La struttura di copertura ad elementi prefabbricati in calcestruzzo armato ha trasformato lo spazio interno come un vero e proprio loft industriale, garantendo una struttura libera da pilastri, a favore di uno spazio assai maggiore adibito alla vendita. Inoltre l'uso di componenti prefabbricati in calcestruzzo armato, ha permesso di accelerare la costruzione del nuovo manufatto, di gran lunga minore rispetto agli standard di un cantiere simile.

Fig. 5.2.1.7.4 e Fig. 5.2.1.7.5 Vedute del prospetto della facciata recuperata dal vecchio edificio esistente



Fig. 5.2.1.7.6 Particolare della copertura restaurata e Fig. 5.2.1.7.7 Veduta intera dell'entrata del punto vendita

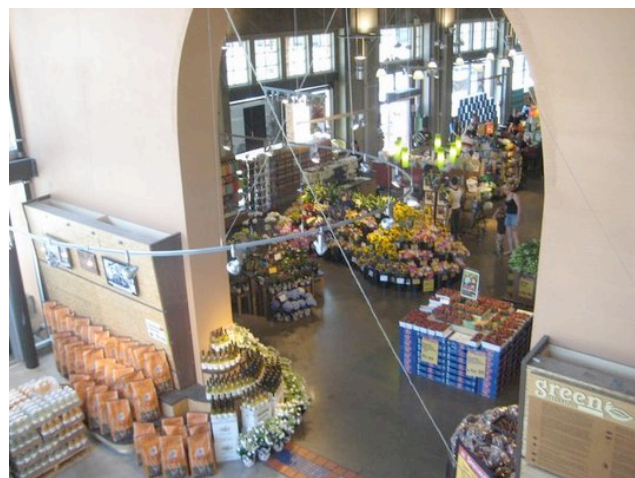


Fig. 5.2.1.7.8 e Fig. 5.2.1.7.9 Vedute interne dello spazio di vendita



Fig. 5.2.1.7.10 e Fig. 5.2.1.7.11 Vedute interne dello spazio di vendita



Fig. 5.2.2.7.12 e Fig. 5.2.2.7.13 Particolari che evidenziano la spettacolarizzazione dei generi alimentari



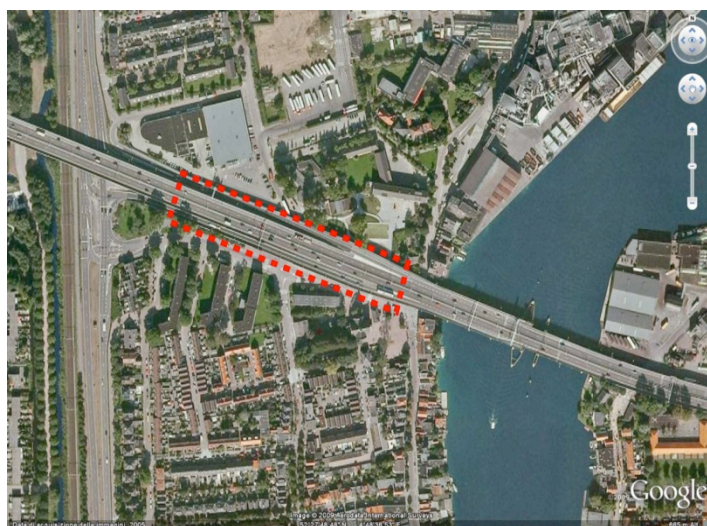
Fonte immagini: [www.flickr.com](http://www.flickr.com)

## 5.3 In Europa

### 5.3.1 Albert Heijn, Koog Aan De Zaan (Olanda)

<b>LOCALITA'</b>	Verzetstraat 10, Koog Aan De Zaan (Olanda)
<b>ACCESSIBILITA'</b>	Coentunnelweg A8 (Radiale autostradale), Fermata autobus 69 e 89
<b>LOCALIZZAZIONE URBANA</b>	Urbana
<b>TIPOLOGIA</b>	Supermercato
<b>COMMITTENTE</b>	Koninklijke Ahold N.V. (Royal Ahold)
<b>PROGETTO ARCHITETTONICO</b>	NL Architects
<b>DATA PROGETTO</b>	2003
<b>DATA REALIZZAZIONE</b>	2006
<b>SUPERFICIE AREA LOTTO</b>	24.000 m <sup>2</sup>
<b>SUPERFICIE AREA DI VENDITA</b>	4.000 m <sup>2</sup>
<b>SUP. PARCHEGGIO/N° POSTI AUTO</b>	120
<b>INVESTIMENTO TOTALE</b>	2.100.000 €
<b>BUONE PRATICHE PROGETTUALI</b>	Uso dello spazio sottostante alla struttura autostradale rialzata, valorizzazione del tessuto urbano e delle attività sociali, Vincitore del IV Premio Europeo dello Spazio Pubblico Urbano 2006.

Fig. x Inquadramento europeo e Fig. xInquadramento areofotogrammetrico



Uno dei temi architettonici affrontati con maggiore impegno e sensibilità da NL Architects (Pieter Bannenberg, Walter van Dijk, Kamiel Klaasse e Mark Linnemann) a partire dal 1997, anno della fondazione dello studio con sede ad Amsterdam, è quello della metropoli contemporanea, a cui cercherà di ridare forma in senso attraverso una gamma d'interventi a diversa scala.

Il principio da cui NL Architects parte è che la condizione metropolitana, come si manifesta nel presente, è il prodotto di un insieme disordinato di forze che si contrappongono, nel cui disordinato sviluppo sembra essere bandita ogni idea di equilibrio e di armonia. In tale realtà

discordante è possibile intervenire superando ogni elemento di possibile conflitto solo attraverso la creazione di un nuovo sistema di nessi logici in grado di coniugare la specificità architettonica e l'instabilità programmatica. Un esempio caratteristico di tale approccio è il progetto A8ERNA (2003-2006), che cerca di individuare una risposta ai negativi effetti della mobilità (più precisamente delle strutture che ne supportano il suo sviluppo) nei confronti del contesto, che si traduce in uno stato di disagio, d'indeterminazione, di perdita d'interesse, di disaffezione nei suoi confronti.

L'insediamento di Koog aan de Zaan, che fa parte del centro di Zaanstad, con la costruzione dell'autostrada A8 che l'attraversa, avvenuta nel 1968, è rimasto diviso in due. Per cui, paradossalmente, da un lato si trova la Kogerkerk e, dall'altro l'edificio del vecchio municipio.

Ma, oltre alla drammatica interruzione della continuità del tessuto abitativo, lo spazio sottostante la struttura autostradale a seguito del suo aspetto buio ed inquietante sarà occupato da un parcheggio, da banchi di vendita di aringhe e fiori, da un deposito di attrezzature stradali.

Con il progetto di NL Architects, che trasforma di questa sorta di "barriera" urbana in una struttura multifunzionale dedicata ai giovani e al commercio viene cancellata, in maniera spettacolare, una presenza negativa per la collettività.

L'opera, per le caratteristiche in cui viene a configurarsi, mette in evidenza un diffuso criterio ideativo/realizzativo in cui, nell'ultimo decennio in Olanda, ha preso forma un diverso modo di essere dell'architettura, nonché un meccanismo realizzativo in cui viene a delinearsi un differente universo formale che pone in luce una nuova libertà grammaticale e sintattica; per cui, quello che caratterizza la figura è la capacità di assorbire in sé gli elementi che la costituiscono.

Le diverse attività che caratterizzano l'intervento sono: una pista per pattinaggio, un campo per il basket, delle superfici per i graffiti, un piccolo supermercato, dei negozi per aringhe e fiori, un parcheggio, una piazza coperta colorata in arancione; a cui si aggiungono delle attrezzature balneari lungo le rive del fiume Zaan, uno spazio aperto con attrezzature per lo sport, una nuova piazza per la Kogerkerk. È da segnalare che A8ERNA ha vinto due premi: il Ministry of Housing, Spatial Planning and Environment, per un progetto indirizzato ai giovani e, a pari merito, il IV European Price for Urban Public Space.

Fig. x Masterplan dell'intervento architettonico-urbanistico

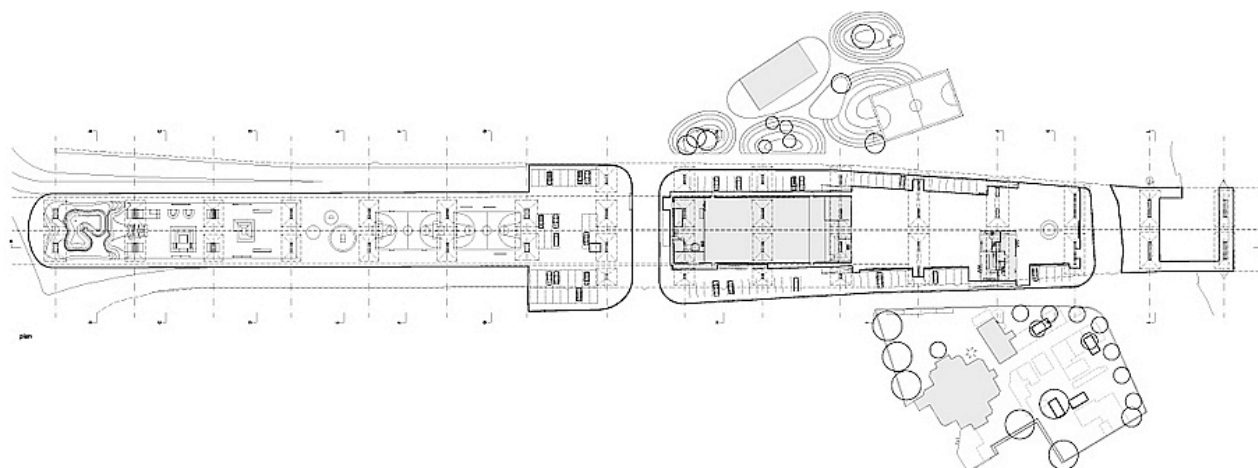


Fig.x Spaccato assonometrico

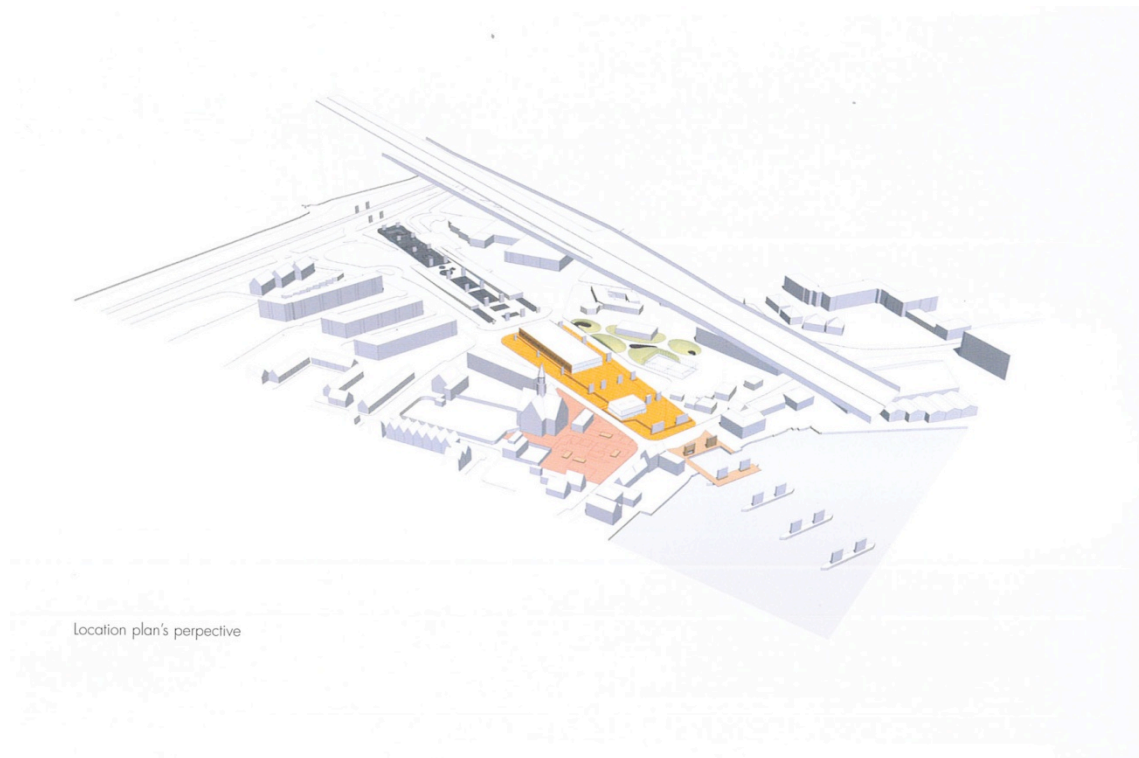


Fig.x Prospetto frontale e posteriore

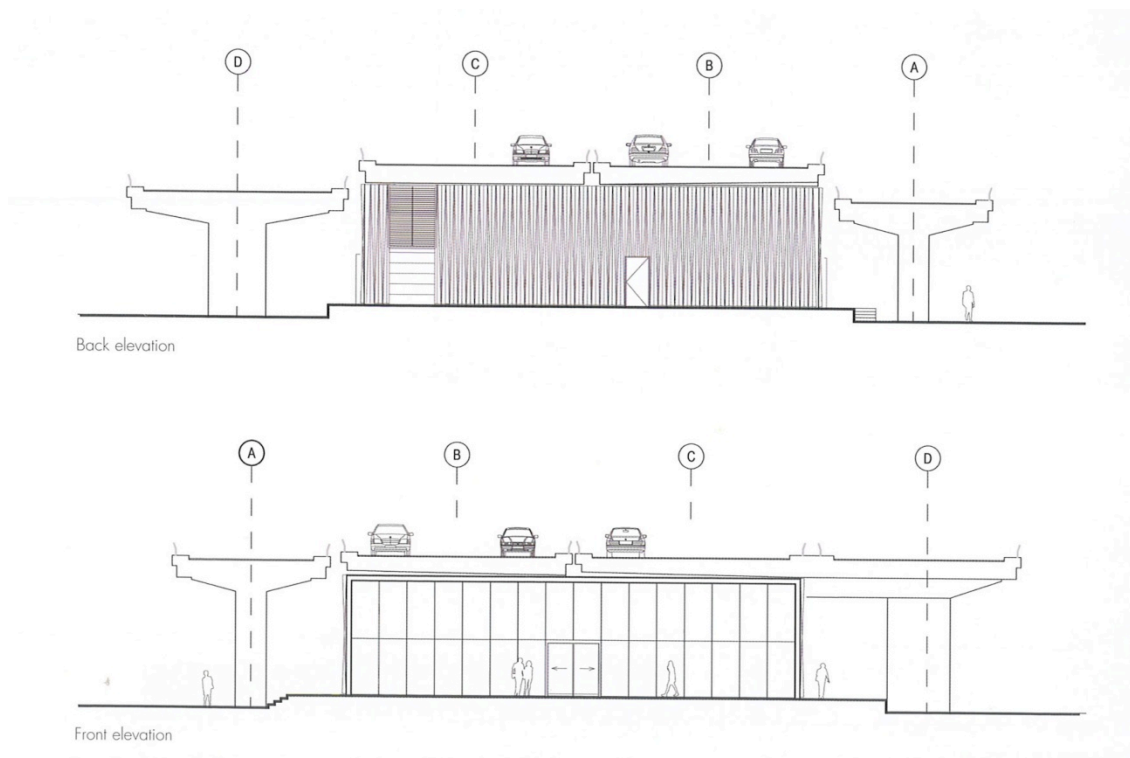


Fig.x e Fig. x Scorcio diurno e notturno dell'intervento di riassetto del tracciato autostradale



Fig. x e Fig. x Veduta notturna e diurna dell'ingresso



Fig. x e Fig. x Vedute delle zone di uscita del supermercato



Fonte immagini: Campos C. (2007), New supermarket design, New York, Collins Design

## 5.2.2 Interspar, Rum (Austria)

<b>LOCALITA'</b>	Serlesstraße 11, A-6063 Rum (Austria)
<b>ACCESSIBILITA'</b>	Bundesstrasse Tiroler 171 (Radiale statale), Stazione ferroviaria Rum
<b>LOCALIZZAZIONE URBANA</b>	Suburbana
<b>TIPOLOGIA</b>	Ipermercato
<b>COMMITTENTE</b>	SPAR Handels AG
<b>PROGETTO ARCHITETTONICO</b>	ATP – Achammer-Tritthart & Partner
<b>DATA PROGETTO</b>	2004
<b>DATA REALIZZAZIONE</b>	2005 - 2006
<b>SUPERFICIE AREA LOTTO</b>	10.749 m <sup>2</sup>
<b>SUPERFICIE AREA DI VENDITA</b>	9.845 m <sup>2</sup>
<b>SUP. PARCHEGGIO/N° POSTI AUTO</b>	127
<b>INVESTIMENTO TOTALE</b>	2.801.440 €
<b>BUONE PRATICHE PROGETTUALI</b>	Totale collaborazione tra committente e progettista, ampia luminosità dello spazio interno, scelta progettuale di adottare le innovative travi FIRP Lamella.

Fig. 5.2.2.2.1 Inquadramento europeo e Fig. 5.2.2.2.2 Inquadramento areofotogrammetrico



Nella cittadina di Rum si trova il primo punto vendita costruito della catena di Interspar supermercati. Lo studio di progettazione ATP quando ha ricevuto l'incarico di ridisegnarlo, ha ipotizzato tre diverse opzioni, che vennero presentate alla committenza la quale avrebbe scelto, in seguito, il miglior progetto. Il nuovo Interspar si evidenzia alla prima vista per una disposizione ben definita e semplice dello spazio, inoltre, quest'ultimo, è ben illuminato.

Dall'interno del supermercato, e in particolare verso facciata Nord, il parcheggio può essere scrutato attraverso un'ampia parete vetrata che fornisce luce agli spazi interni del supermercato, poiché la maggior parte delle finestre sono coperte in modo che i clienti non

distratti da ciò che sta accadendo al di fuori. In senso opposto, tutti i prodotti e la merce esposta, così come la disposizione degli spazi, possono essere visti dal parcheggio del supermercato. All'interno del supermercato, il soffitto suggerisce una certa leggerezza e luminosità. Il supermercato Interspar in Rum si distingue anche per essere stato il primo ad adottare le travi FIRP Lamella, ovvero travi in legno lamellare con l'interposizione di lamelle in fibre aramidiche, di carbonio o di vetro. Un prodotto proveniente dalle tecniche aerospaziali della NASA. Fibre con una resistenza 5 volte superiore a quella dell'acciaio. La soluzione adottata ha portato ad una riduzione del 25 per cento dello spessore dei pannelli e di una maggiore spaziatura tra i supporti. Dal punto di vista paesaggistico l'ampia parete vetrata permette di ammirare l'imponente vista sulle montagne circostanti.

Fig. 5.2.2.2.3 Planimetria dell'ipermercato

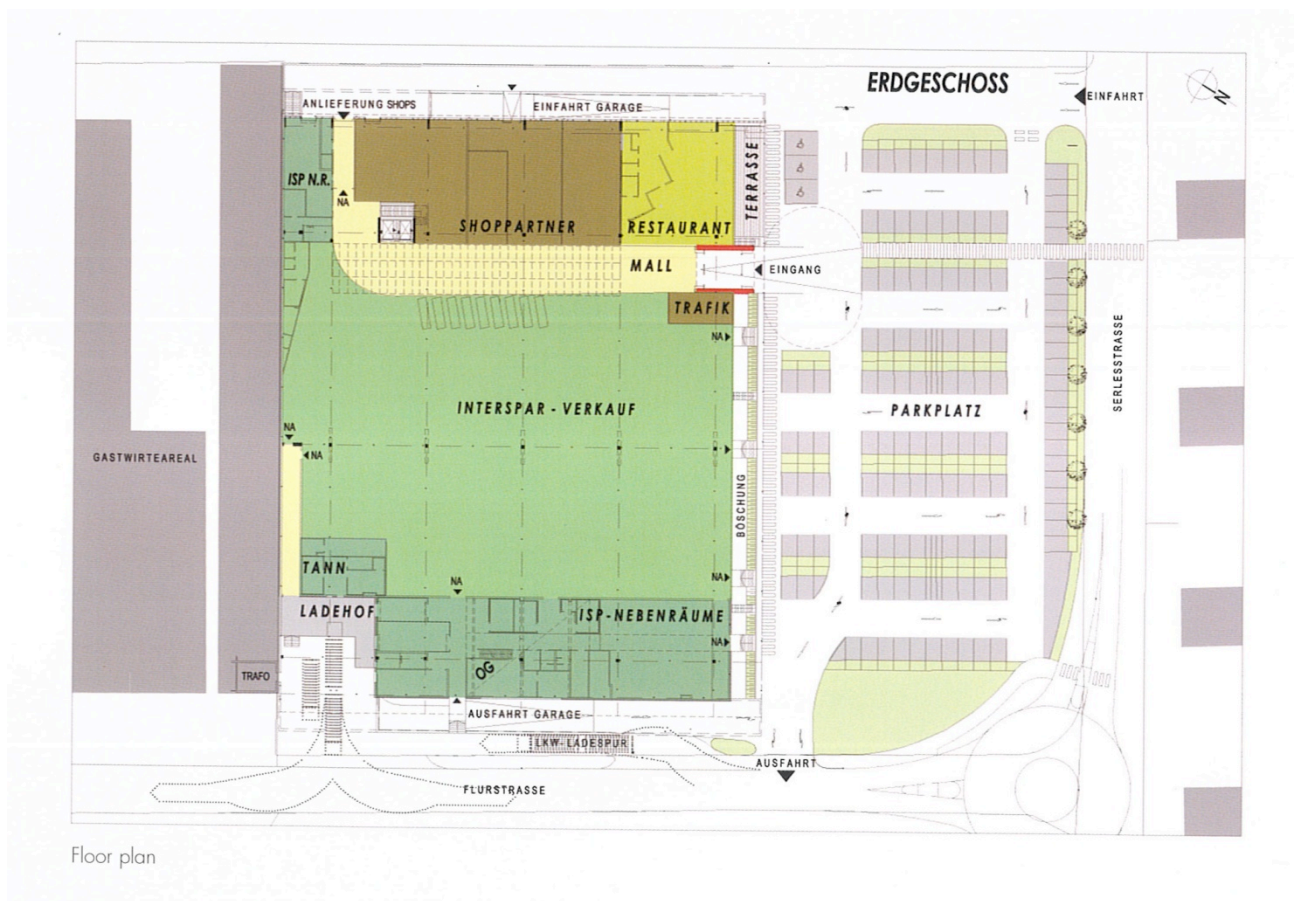




Fig. 5.2.2.2.4 Sezioni

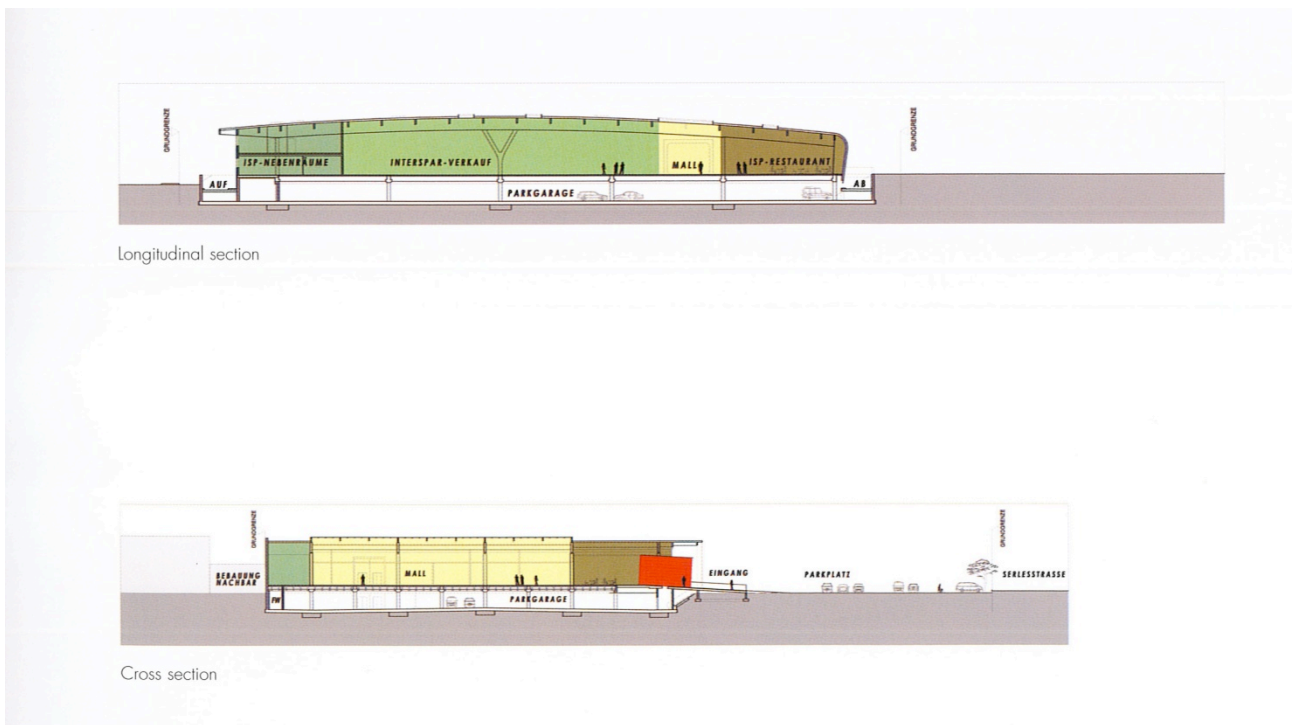


Fig. 5.2.2.2.5 Veduta dell'ingresso dell'ipermercato



Fig. 5.2.2.2.6 e Fig. 5.2.2.2.7 Scorcio diurno e notturno del prospetto frontale



Fig. 5.2.2.2.8 e Fig. 5.2.2.2.9 Vedute dell'interno spazio di vendita



Fig. 5.2.2.2.10 Veduta dell'entrata secondaria dell'ipermercato



Fonte immagini: Campos C. (2007), New supermarket design, New York, Collins Design

### 5.2.3 Maximarkt (max.center), Wels (Austria)

<b>LOCALITA'</b>	Gunskirchener Straße 7, 4600 Wels (Austria)
<b>ACCESSIBILITA'</b>	Wiener/Salzburger Strasse (Radiale provinciale), Innkreis Autobahn E56 (Autostrada)
<b>LOCALIZZAZIONE URBANA</b>	Suburbana
<b>TIPOLOGIA</b>	Ipermercato (Centro commerciale)
<b>COMMITTENTE</b>	Maximarkt (DHP Immobilien-Leasing Ges.m.b.H)
<b>PROGETTO ARCHITETTONICO</b>	ATP Architekten
<b>PROGETTO STRUTTURALE</b>	Domic Sinisa, Glehr Johannes, Trefil Anna, Trefil Gustav
<b>DATA PROGETTO</b>	2003
<b>DATA REALIZZAZIONE</b>	2004 - 2006
<b>SUPERFICIE AREA LOTTO</b>	23.000 m <sup>2</sup>
<b>SUPERFICIE AREA DI VENDITA</b>	17.900 m <sup>2</sup>
<b>SUP. PARCHEGGIO/N° POSTI AUTO</b>	900
<b>INVESTIMENTO TOTALE</b>	50.000.000 €
<b>BUONE PRATICHE PROGETTUALI</b>	Recupero di un vecchio centro commerciale, sostenibilità del progetto, spazio di vendita dell'ipermercato a doppia altezza, vincitore di un riconoscimento al merito per il design.

Fig. 5.2.2.3.1 Inquadramento europeo e Fig. 5.2.2.3.2 Inquadramento areofotogrammetrico



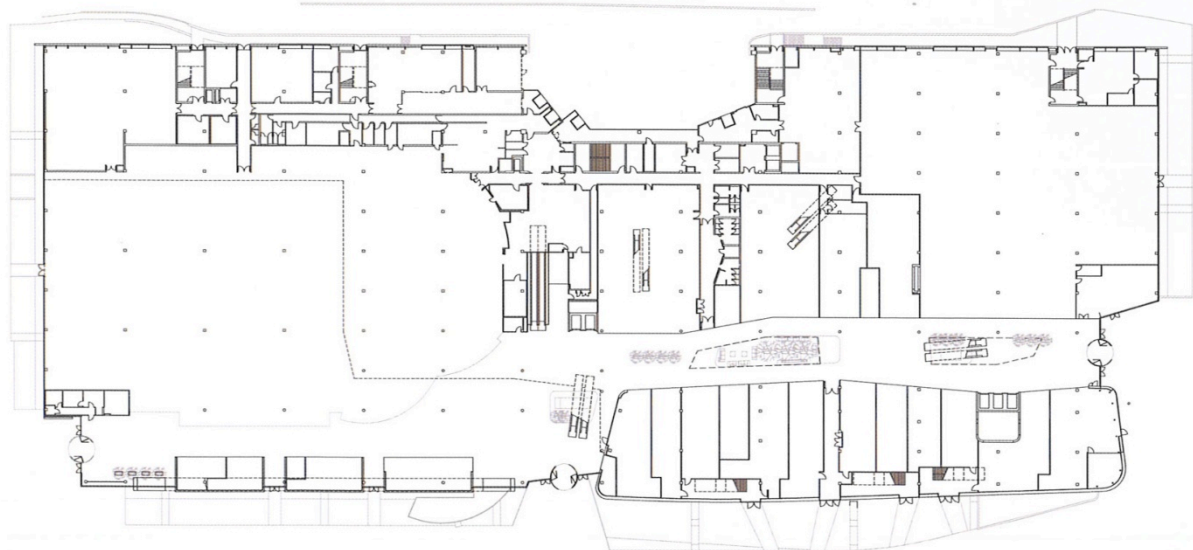
Il nuovo centro commerciale max.center, sito in Wels, è insediato nello spazio precedentemente occupato dal vecchio supermercato Maximarkt, il quale ha ricevuto l'attestato di merito come uno dei migliori centri commerciali del mondo, durante la finale del concorso Internazionale degli Shopping Centers nel 2006. In realtà, il centro commerciale max.center è stato l'unico operatore austriaco nel ricevere un premio durante il concorso. La parte centrale del max.center è il nuovo e ristrutturato, oltre ad essere ampliato, ipermercato Maximarkt.

Con un'altezza pari a quasi 39 metri, il nuovo Maximarkt è stato integrato perfettamente con le strutture adiacenti del max.center. La ristrutturazione è stata effettuata perseguendo un nuovo concetto di design architettonico che può essere applicato ad entrambi nel caso ci si trova di fronte ad un ampliamento od un rinnovamento dei centri commerciali. Lo studio di architettura austriaco ATP sono stati scelti per ripensare al design del nuovo Maximarkt, che non riguardano solo alle peculiarità primarie, come le dimensioni del negozio.

L'immagine del marchio, ma anche aspetti quali il riconoscimento e il valore dato da parte dei clienti, le aree di ingresso o i pannelli pubblicitari. Il design del max.center, e quindi del nuovo Maximarkt, è ecologicamente responsabile, l'edificio, per esempio, ha pannelli di vetro che proteggono sia dai raggi del sole a sud, est, ovest e facciate, permettendo temperatura interna di essere abbassata durante i mesi più caldi dell'anno.

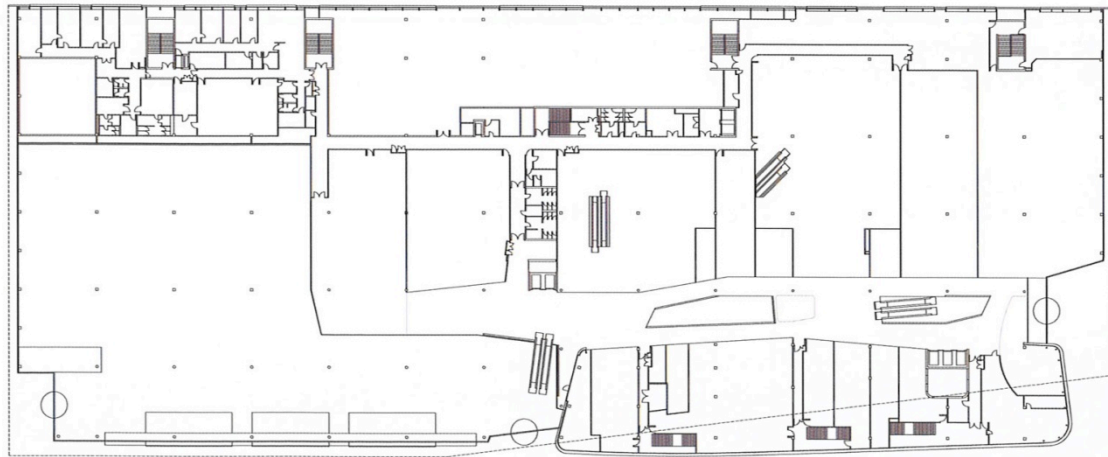
Inoltre, il tetto è stato studiato per un corretto isolamento termico, che è richiesto espressamente dalla legge, al fine di evitare l'accumulo di calore all'interno degli edifici. Un terzo aspetto degno di nota è l'uso delle luci a LED in alcune parti sulle facciate, riducendo il consumo di energia e mantenendo la manutenzione ad una bassa percentuale. La forma architettonica del guscio metallico a "C" del Maximarkt ricorda la forma di un taco, specialità messicana, è diventato fin da subito un'emblema costruttiva delle eccellenze architettoniche della città di Wels. La sua presenza imponente e l'avanguardia architettonica esterno domina il paesaggio in cui è insediato e attira su di sé tutta l'attenzione.

Fig. 5.2.2.3.3 Planimetria del piano terra



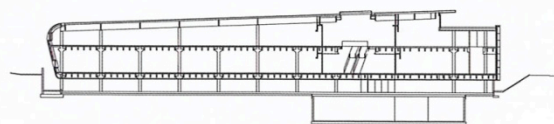
Ground floor plan

Fig. 5.2.2.3.4 Planimetria del primo piano



First floor plan

Fig. 5.2.2.3.5 Prospetto e sezione



Cross section



Elevation

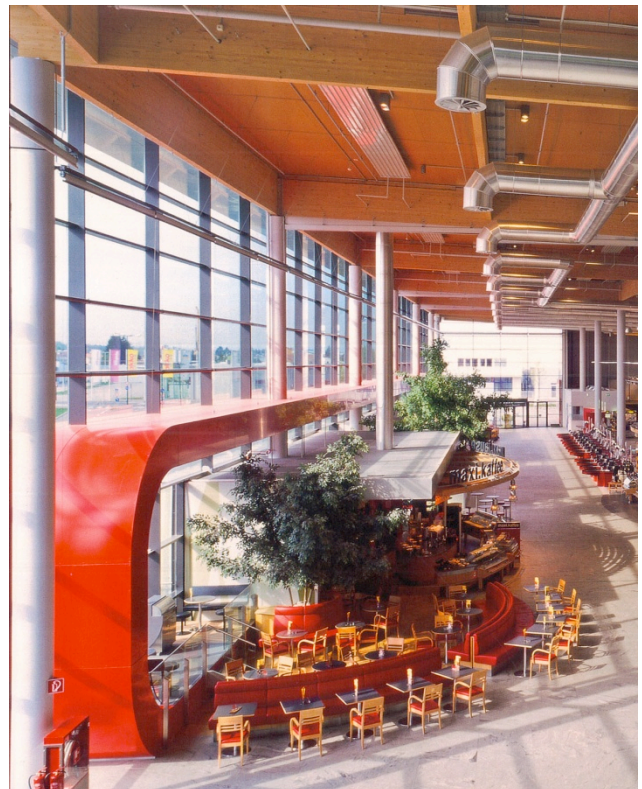
Fig. 5.2.2.3.6 Particolare del guscio metallico e Fig. 5.2.2.3.7 Veduta interna del centro commerciale max.center



Fig. 5.2.2.3.8 e Fig. 5.2.2.3.9 Vedute notturne delle caratteristiche cromatiche dei LED in facciata



Fig. 5.2.2.3.10 Veduta della zona di uscita dell'ipermercato e Fig. 5.2.2.3.11 Veduta dell'area ristoro



Fonte immagini: Campos C. (2007), New supermarket design, New York, Collins Design

## 5.2.4 Mercato di Santa Caterina, Barcellona (Spagna)

<b>LOCALITA'</b>	Avinguda de Francesc Cambó 16, Barcellona (Spagna)
<b>ACCESSIBILITA'</b>	Via Laietana, Fermata metro Jaume I
<b>LOCALIZZAZIONE URBANA</b>	Urbana
<b>TIPOLOGIA</b>	Mercato coperto
<b>COMMITTENTE</b>	Foment de Ciutat Vella S.A.
<b>PROGETTO ARCHITETTONICO</b>	Miralles & Tagliabue
<b>PROGETTO STRUTTURALE</b>	Robert Brufau
<b>DATA PROGETTO</b>	1997 - 1999
<b>DATA REALIZZAZIONE</b>	2005
<b>SUPERFICIE AREA LOTTO</b>	5.500 m <sup>2</sup>
<b>SUPERFICIE AREA DI VENDITA</b>	3.749 m <sup>2</sup>
<b>SUP. PARCHEGGIO/N° POSTI AUTO</b>	Non previsto
<b>INVESTIMENTO TOTALE</b>	Non pervenuto
<b>BUONE PRATICHE PROGETTUALI</b>	Recupero edificio dismesso, rispetto delle caratteristiche dell'edificio esistente e del tessuto urbano, policromia della copertura.

Fig. 5.2.2.4.1 Inquadramento europeo e Fig.5.2.4.1.Inquadramento areofotogrammetrico



Il nuovo mercato di Santa Caterina, nel centro storico di Barcellona, si presta certamente ad un'attenta lettura del tessuto storico urbano con lo scopo di produrre un intervento sostenibile con le caratteristiche intrinseche del vecchio edificio esistente. Le circostanze che hanno riguardato questo intervento toccano aspetti complessi ed intimi, sia della città (nelle sue dinamiche sociali, culturali e architettoniche) che della vicenda personale dell'architetto, prematuramente scomparso nel luglio 2000, in piena fase progettuale. Il Comune di Barcellona aveva intrapreso sin dal 1981 un'ambiziosa quanto discussa riforma del centro storico (tuttora in corso) che avrebbe intaccato in modo sostanziale soprattutto il tessuto circostante il popolare mercato di Santa Caterina, senza che questo ne venisse all'inizio direttamente interessato. Quell'edificio classicista dell'architetto Garriga i Roca era sorto nel

XIX secolo sui resti del quattrocentesco complesso conventuale domenicano di Santa Caterina, distrutto durante una rivolta anticlericale nel 1835. Risulta difficile stabilire con certezza quanto Enric Miralles e Benedetta Tagliabue siano stati essi stessi artefici dell'incarico per la ristrutturazione del mercato di Santa Caterina, rispetto al costume locale per cui il professionista famoso può essere investito del difficile compito di dare un grado architettonico rilevante a piani particolareggiati forse più attenti alle esigenze economiche che all'impatto sociale e urbano. Fatto sta che l'assunzione dell'incarico, nella seconda metà degli anni '90, venne subito interpretata come una necessaria riflessione sul passato, da condursi lavorando sui segni di quel convento distrutto da una furia cieca, la cui memoria, a dispetto della totale sparizione fisica della costruzione gotica, era sopravvissuta nel nome del mercato. Sin dai primi schizzi, Miralles trasferì nel centro storico la consueta ricerca di linee ed elementi che possono portare alle forme della composizione. Ben lontano dal farsi suggestionare da facili gesti grafici, l'architetto sovrappose le diverse piante d'archivio delle successive fasi di formazione del convento e le esplorò in cerca della topografia architettonica interna al sito. Più che "per via di levare", procedette secondo una progressiva e appassionata messa a fuoco delle forme insite nel luogo, scorgendole nelle antiche mappe della chiesa scomparsa ma anche nella stessa vita del mercato, nei banchi colorati di frutta, nelle persone che animavano quotidianamente i suoi corridoi, nel cielo che assorbiva il vociare del quartiere. Lo stesso cielo che in alcuni fotomontaggi di studio si rivelava come quinta zenitale di un tessuto denso di strette vie medievali, per la maggior parte destinate a una demolizione dolorosa per gli stessi Miralles e Tagliabue, abitanti nel quartiere.

La ristrutturazione del mercato ottocentesco, nelle richieste dell'amministrazione, doveva configurarsi come una semplice sostituzione, un'operazione che avrebbe trovato nel nome del progettista uno schermo di fronte alle polemiche provocate sul piano culturale e sociale da una riforma urbanistica pesantemente assertiva. Le proposte di Miralles e Tagliabue succedutesi fino a quella definitiva, approvata poco tempo dopo la morte dell'architetto, presentano invece una tensione consapevole e scrupolosa verso la comprensione dell'esistente, a partire dai suoi livelli più elementari: la pelle degli edifici antichi, i loro elementi strutturali, le ombre di tetti e strade, le visuali possibili, le tracce della vita del mercato, la memoria del convento, perfino della necropoli romana appena ipotizzata dalle ricostruzioni storiche più attente. Tensione che trovò una corrispondenza nelle scoperte archeologiche fatte in cantiere: i resti delle strutture gotiche del XIV secolo e delle epoche precedenti, fino alla conferma della presenza di tombe romane, divennero spunti progettuali in grado di apportare le definitive connotazioni morfologiche e distributive al progetto.

Nell'opera attualmente in costruzione, una sorta di piazza si delinea in corrispondenza dei resti visitabili dell'abside della chiesa di Santa Caterina, così come i sacelli della secentesca cripta tombale alludono chiaramente alla dimensione stratificata del fatto urbano, sempre vivo, nell'idea di Miralles e Tagliabue, proprio per il continuo modificarsi di forma e funzione. Nella parte posteriore dell'intervento si trovano edifici di residenze per anziani: volumi interlocutori e in fondo poco convincenti ma che acquistano valore per il loro ruolo distonico rispetto alle strutture storiche e alla grande copertura ondulata. Probabilmente è in questo segno che si può leggere la sensibile attenzione avuta nei riguardi della preesistenza; nella rinuncia a qualsiasi facile tentazione mimetica (innaturale rispetto al linguaggio degli autori) ma soprattutto all'aggressivo fascino della novità a tutti i costi. Le arcate superstiti di



Garriga i Roca sono quindi "rovine" rese vive e praticabili dalla stessa architettura che avrebbe dovuto ridurle a pura memoria, a rovina rovinata. La copertura è forse l'elemento dove più chiaramente è percepibile la riflessione di Miralles sull'ineluttabile precarietà dell'architettura: si tratta di una libera riproposizione delle tre navate gotiche della chiesa scomparsa, ma è anche una soluzione dal carattere quasi temporaneo, una grande tenda che offre protezione alle strutture lignee e murarie ottocentesche (salvate da una sparizione totale e messe anzi a dialogare sia con il nuovo linguaggio che con i resti archeologici), una tenda che dà riparo ad una vita che si svolge tra rovine e che non vuole dimenticare, nel momento della sua più piena espressione di attività, il mercato, l'incessante mutazione che il tempo impone alla città e ai suoi abitanti.

Fig. 5.2.2.4.3 Planimetria edificio

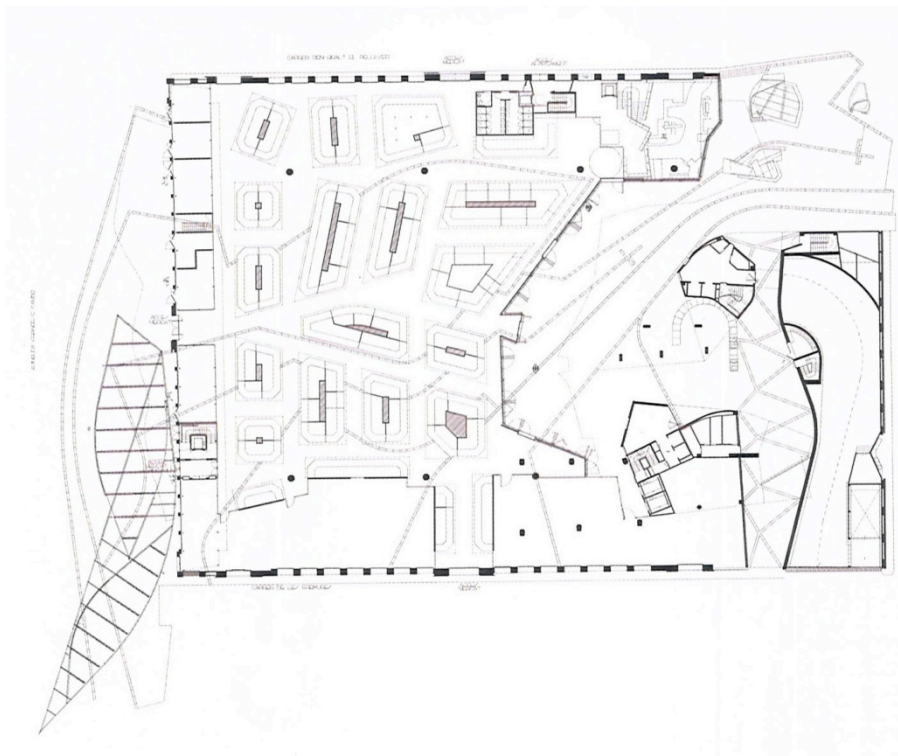


Fig. 5.2.2.4.4 e Fig. 5.2.2.4.5 Vedute della copertura policromata



Fig. 5.2.2.4.6 Particolare della caratteristica copertura e Fig. 5.2.2.4.7 Veduta dell'interno del mercato

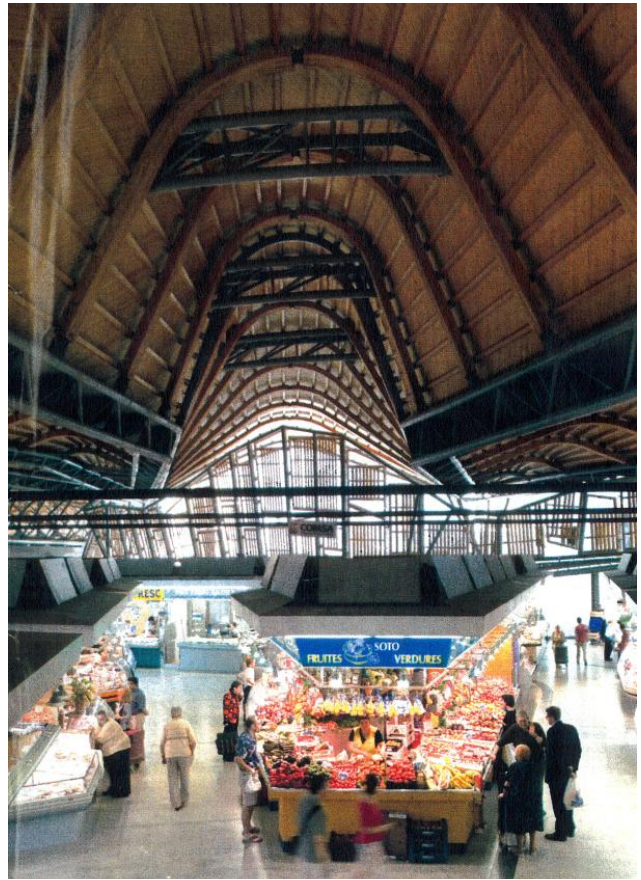
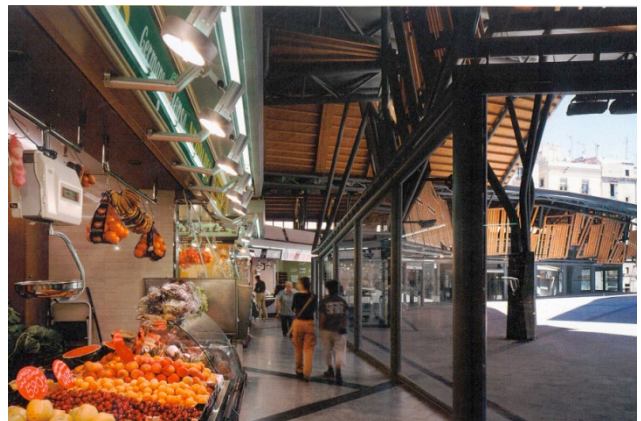


Fig. 5.2.2.4.8 Veduta del prospetto laterale



Fig. 5.2.2.4.9 Veduta del prospetto posteriore e Fig. 5.2.2.4.10 Scorcio dell'esterno da un punto vendita interno



Fonte immagini: <http://www.architectour.net>

## 5.2.5 Mercator supermarket, Lubiana (Slovenia)

<b>LOCALITA'</b>	Kongresni Trg, 3 1000 Lubiana (Slovenia)
<b>ACCESSIBILITA'</b>	LitijskaCesta 645 (Radiale provinciale)
<b>LOCALIZZAZIONE URBANA</b>	Urbana
<b>TIPOLOGIA</b>	Supermercato
<b>COMMITTENTE</b>	Mercator
<b>PROGETTO ARCHITETTONICO</b>	Ofis Arhitekti
<b>PROGETTO STRUTTURALE</b>	Projecta d.o.o.
<b>DATA PROGETTO</b>	2006
<b>DATA REALIZZAZIONE</b>	2008 - 2009
<b>SUPERFICIE AREA LOTTO</b>	2.000 m <sup>2</sup>
<b>SUPERFICIE AREA DI VENDITA</b>	1.200 m <sup>2</sup>
<b>SUP. PARCHEGGIO/N° POSTI AUTO</b>	50
<b>INVESTIMENTO TOTALE</b>	60.000 €
<b>ORIGINALITA' PROGETTO</b>	Recupero edificio dismesso, budget ridotto, peculiarità architettonica dei prospetti.

Fig. 5.2.2.5.1 Inquadramento europeo e Fig. 5.2.2.5.2 Inquadramento areofotogrammetrico



E' stato aperto a Lubiana il Dot Envelope, un centro commerciale a basso costo disegnato dal locale architetto Ofis per la maggior industria alimentare slovena; la catena Mercator.

Il 2.000 metri quadrati del centro, sorto su di uno storico sito industriale della capitale, ha incorporato la facciata del vecchio mercato delle carni, ed una discussa torre d'acqua è stata ricostruita accanto al nuovo edificio in cemento prefabbricato. Con un budget ristretto l'architetto ha coperto il 20% dell'edificio con fogli di metallo color bronzo in cui ha ritagliato sezioni circolari che ha poi adoperato per decorare il resto dell'edificio. Catene metalliche collegano i cerchi con l'intento di diventare col tempo, sostegno per piante rampicanti.

Fig. 5.2.2.5.3 Planimetria edificio e Fig. 5.2.2.5.4 Sezioni

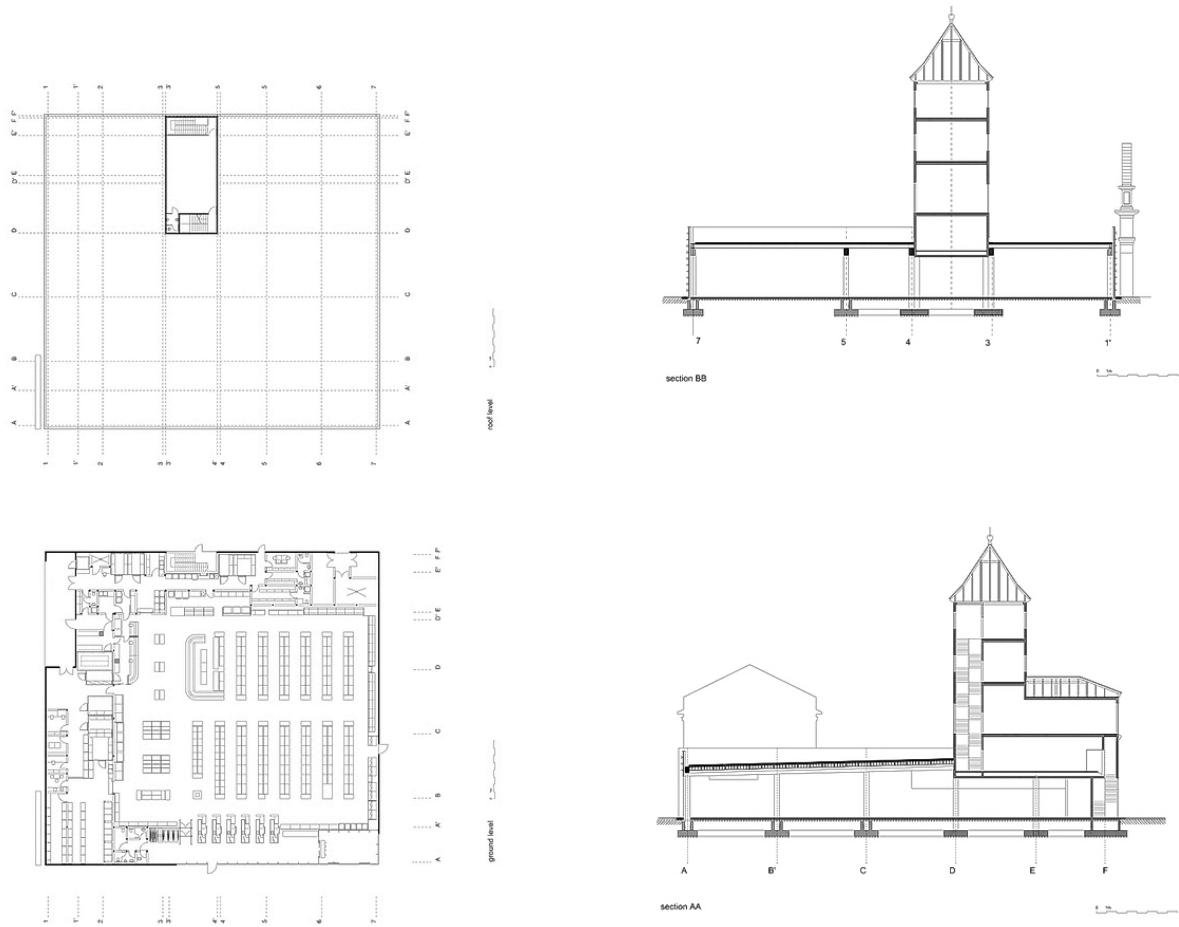


Fig. 5.2.2.5.5 e Fig. 5.2.2.5.6 Vedute del prospetto d'ingresso

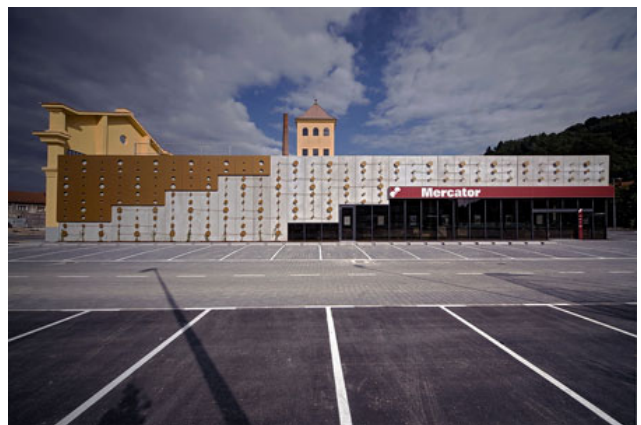


Fig. 5.2.2.5.7 Veduta del prospetto laterale e Fig. 5.2.2.5.8 Veduta del prospetto che denota il recupero edilizio del vecchio mattatoio



Fig. 5.2.2.5.8 Veduta del prospetto laterale e Fig. 5.2.2.5.9 Particolare del rivestimento metallico in facciata



Fonte immagini: <http://www.architectour.net>

## 5.2.6 Migros supermarket, Lucerna (Svizzera)

<b>LOCALITA'</b>	Hertensteinstrasse 9 CH-6004 Luzern (Svizzera)
<b>ACCESSIBILITA'</b>	Schweizerhofquai (Radiale lungo lago), Fermata linea autobus n° 2 e 4
<b>LOCALIZZAZIONE URBANA</b>	Urbana
<b>TIPOLOGIA</b>	Centro commerciale
<b>COMMITTENTE</b>	Genossenschaft Migros
<b>PROGETTO ARCHITETTONICO</b>	Diener & Diener
<b>DATA PROGETTO</b>	1995 - 1998
<b>DATA REALIZZAZIONE</b>	1998 - 2000
<b>SUPERFICIE AREA LOTTO</b>	7.620 m <sup>2</sup>
<b>SUPERFICIE AREA DI VENDITA</b>	2.400 m <sup>2</sup>
<b>SUP. PARCHEGGIO/N° POSTI AUTO</b>	Non pervenuto
<b>INVESTIMENTO TOTALE</b>	Non pervenuto
<b>BUONE PRATICHE PROGETTUALI</b>	Recupero edilizio dismesso, rapporto con gli edifici esistenti, plurifunzionalità all'interno dell'edificio.

Fig. 5.2.2.6.1 Inquadramento europeo e Fig. 5.2.2.6.2 Inquadramento areofotogrammetrico



Il progetto di ristrutturazione dell'Hotel Schweizerhof e la costruzione del Migros Shop ha avuto una storia piuttosto controversa in quanto la demolizione dell'ala dell'antico hotel, occupata dalle scuderie e dalle cucine, per la realizzazione di un centro commerciale ha sollevato aspre polemiche. Si temeva, inoltre, in sede di concorso, di dover sacrificare al nuovo edificio la grande sala dell'albergo eretta tra il 1863 e il 1865 da Leonhard Zeugheer ma il progetto di Diener & Diener, risultato poi vincitore, è riuscito a trovare la giusta mediazione tra le esigenze della pianificazione urbanistica con quelle architettoniche. I progettisti hanno risolto il tema non facile dell'inserimento di una nuova costruzione all'interno di un contesto consolidato, con un edificio dotato di una notevole presenza urbana il cui impianto rivisita la conformazione della vicina Matthäuskirche. L'edificio, infatti, all'esterno riprende la classica stereometria delle cattedrali: i rigidi volumi disegnano le tre

navate, con quella centrale di altezza maggiore, in un blocco indipendente che non si mimetizza con il tessuto urbano circostante. Gli architetti, allineando il corpo dell'edificio all'hotel e creando delle asimmetrie con gli edifici circostanti, sono riusciti a rendere più ampio uno spazio urbano piuttosto angusto, ritagliando affascinanti prospettive, come quella sulla Hertensteinstrasse, dove l'inclinazione dell'edificio rispetto all'asse stradale lo rende facilmente visibile anche in lontananza. L'edificio ha un'accentuata monoliticità che gli deriva anche dalla solidità del rivestimento in lastre di rame ossidato, queste creano una griglia che marca i piani dell'edificio e all'interno del quale si inseriscono le poche ma ampie aperture. I vetri fumé dai riflessi verdognoli contribuiscono a dare un senso di continuità tra i pieni ed i vuoti dell'edificio, che risulta così come rivestito di un'unica pelle, una superficie continua che gli dona una spiccata identità all'interno del contesto urbano.

La hall commerciale è sistemata nel corpo inferiore dell'edificio e lo scheletro in acciaio rinforzato ha permesso, all'interno, l'organizzazione degli spazi di vendita secondo una pianta libera. Sopra la hall commerciale sono sistemate le aule della "Scuola Migros": una scuola promossa dalla società Migros in cui si tengono corsi per adulti di lingue, informatica, arti decorative, cucina e sport. Le aule al secondo piano si snodano lungo una galleria vetrata che affaccia sul centro commerciale mettendo in relazione visiva le diverse funzioni dell'edificio, le aule al piano superiore, invece, sono dotate di ampie finestre che affacciano sui tetti a prato delle navate laterali. Della scuola fanno parte anche la palestra e le aule da musica alloggiate in un altro edificio progettato dallo stesso Diener & Diener a ridosso dell'albergo. Questo ha un'immagine meno monumentale: un cubo vetrato, dove le fasce marcapiano dei solai, intonacate di bianco, danno uno spiccato senso di orizzontalità e movimentano i prospetti. Un risultato architettonico di grande naturalezza e modernità ottenuto grazie al rigore progettuale proprio di Diener & Diener che usa volumi semplici e rende i materiali e gli elementi del montaggio tema fondamentale della facciata, come le lastre di rame ritagliate con nettezza e precisione che sono chiaramente distinte e riconoscibili nell'opera intera a cui donano carattere e personalità.

Fig. 5.2.2.6.3 Planimetria dell'intero complesso e Fig. 5.2.2.6.4 Sezione dell'intero complesso

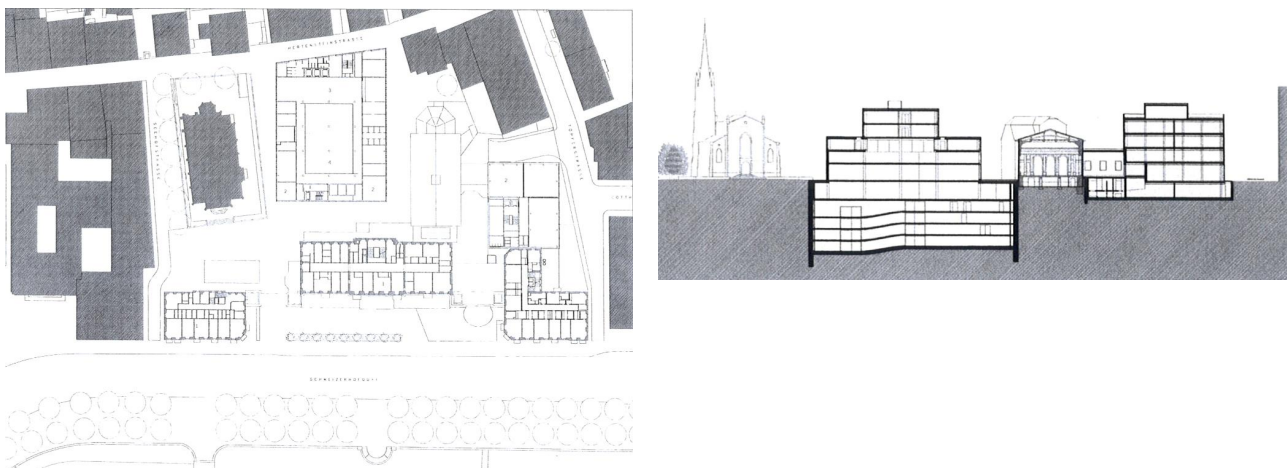


Fig. 5.2.2.6.5 e Fig. 5.2.2.6.6 Vedute dei prospetti



Fig. 5.2.2.6.7 Veduta della copertura e Fig. 5.2.2.6.8 Veduta del prospetto con particolare della rastrelliera per le bici



Fig. 5.2.2.6.9 Veduta verso il 1° piano e Fig. 5.2.2.6.10 Particolare dell'area di vendita a tutta altezza



Fonte immagini: <http://kubuildingtech.org/cooltour/gallery/migros/index.html>



## 5.2.7 MPreis supermarket, Innsbruck (Austria)

<b>LOCALITA'</b>	Südtirolerplatz 3-5, 6020 Innsbruck (Austria)
<b>ACCESSIBILITA'</b>	Stazione ferroviaria Innsbruck, fermata autobus 4127
<b>LOCALIZZAZIONE URBANA</b>	Urbana
<b>TIPOLOGIA</b>	Supermercato
<b>COMMITTENTE</b>	MPREIS Warenvertriebs GmbH
<b>PROGETTO ARCHITETTONICO</b>	Rainer Köberl, Michael Steinlechner
<b>PROGETTO STRUTTURALE</b>	Alfred Brunnsteiner
<b>DATA PROGETTO</b>	2002
<b>DATA REALIZZAZIONE</b>	2002 - 2003
<b>SUPERFICIE AREA LOTTO</b>	1369 m <sup>2</sup>
<b>SUPERFICIE AREA DI VENDITA</b>	1.244 m <sup>2</sup>
<b>SUP. PARCHEGGIO/N° POSTI AUTO</b>	Non è previsto il servizio
<b>INVESTIMENTO TOTALE</b>	Non pervenuto
<b>BUONE PRATICHE PROGETTUALI</b>	Recupero edificio dismesso, vicinanza alla stazione ferroviaria principale, ampia vetrata a nastro, presentazione scenografica dei prodotti in vendita.

Fig. 5.2.2.7.1 Inquadramento europeo e Fig. 5.2.2.7.2 Inquadramento areofotogrammetrico



Un vivace viavai di persone è alla base del centro cittadino di Innsbruck che definisce la scelta progettuale di una grande apertura di vetro che si estende lungo l'asse commerciale adiacente alla stazione ferroviaria. All'interno si apre uno spazio scintillante, che viene contraddistinto dalla sfarzosità scenica dei prodotti alimentari. Un'appariscente cornice per l'acquisto delle persone. Una serie di pilastri regolari in calcestruzzo di color bianco si rapportano con l'atmosfera "noire" degli interni dell'edificio distinto da un soffitto composto da specchi di vetro smaltati di nero e da un rosso, pavimento lucido in resina e un forte contrasto di color incentrato sulle cromie del tungsteno, evocano uno spazio dalle molteplici tinteggiature cromate che si rapportano con la teatralità scenografica dei prodotti in vendita. Da segnalare la scelta progettuale di un piccolo bar ubicato all'ingresso, dotato di un

elegante arredamento stile american bar, invita a soffermarsi, per l'intrattenimento rievocando le vecchie caffetterie tipiche del ventesimo secolo.

Fig. 5.2.2.7.3 Planimetria e sezione dell'area di vendita e Fig. 5.2.2.7.4 Particolare del banco frutta/verdura

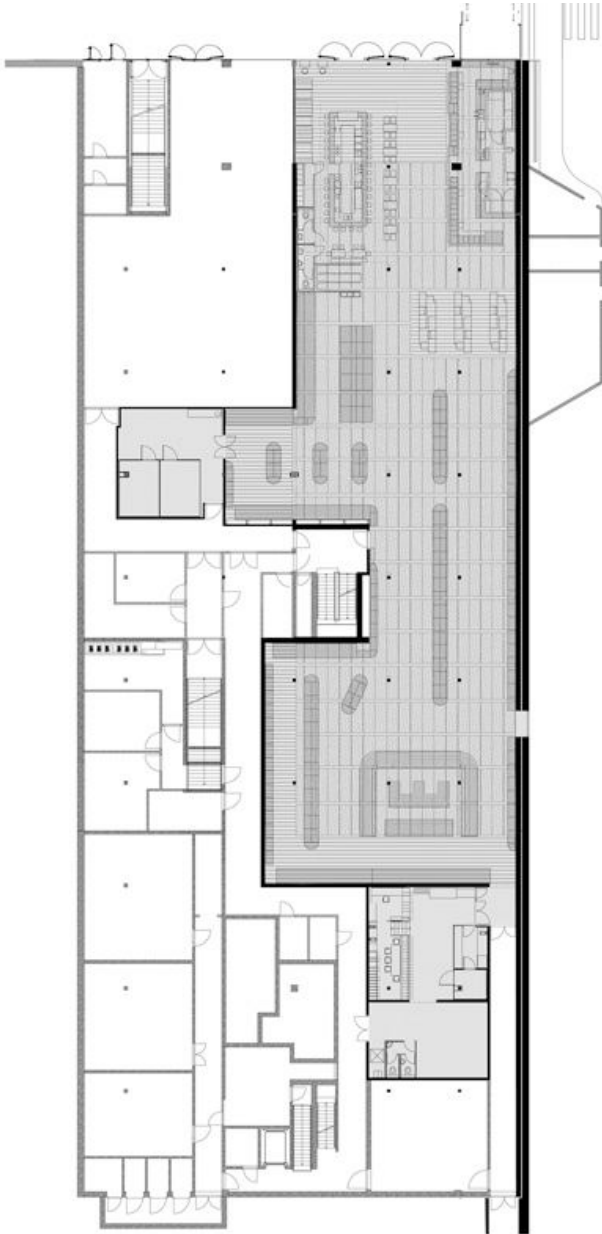


Fig. 5.2.2.7.5 Veduta verso la zona casse

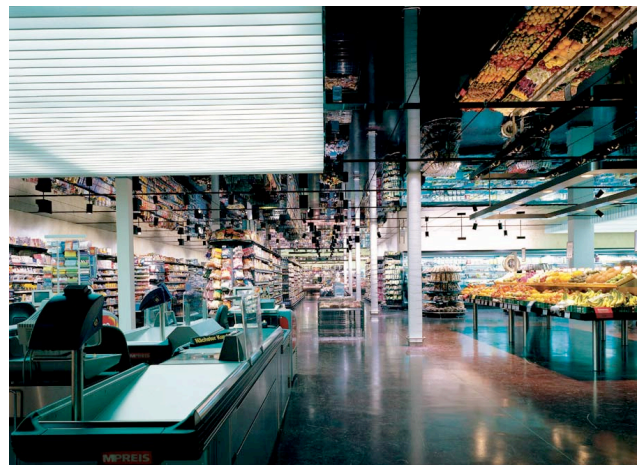
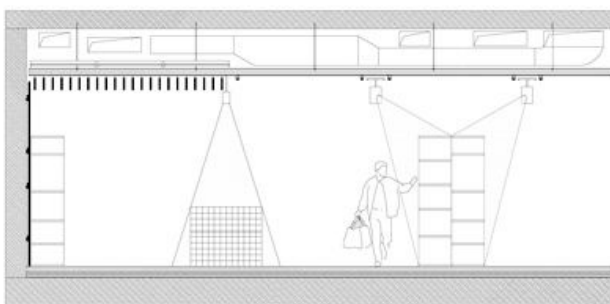


Fig. 5.2.2.7.6 Veduta dell'ampio Bar



Fonte immagini: <http://www.nextroom.at/>

## 5.2.8 MPreis supermarket, Matri in Osttirol (Austria)

<b>LOCALITA'</b>	Europastraße 1-3, 9971 Matri (Austria)
<b>ACCESSIBILITA'</b>	Felbertauern 108 Innsbruck, fermata autobus 4412
<b>LOCALIZZAZIONE URBANA</b>	Suburbana
<b>TIPOLOGIA</b>	Supermercato
<b>COMMITTENTE</b>	MPREIS Warenvertriebs GmbH
<b>PROGETTO ARCHITETTONICO</b>	Machné & Durig Architekten
<b>PROGETTO STRUTTURALE</b>	Stephan Tagger
<b>DATA PROGETTO</b>	2002
<b>DATA REALIZZAZIONE</b>	2003 - 2004
<b>SUPERFICIE AREA LOTTO</b>	15.070 m <sup>2</sup>
<b>SUPERFICIE AREA DI VENDITA</b>	1.567 m <sup>2</sup>
<b>SUP. PARCHEGGIO/N° POSTI AUTO</b>	4.400 m <sup>2</sup>
<b>INVESTIMENTO TOTALE</b>	Non pervenuto
<b>BUONE PRATICHE PROGETTUALI</b>	Rapporto con il contesto (vicinanza con gli impianti di risalita sciistica), tetto giardino, ampie vetrate, originalità della forma architettonica.

Fig. 5.2.2.8.1 Inquadramento europeo e Fig. 5.2.2.8.2 Inquadramento areofotogrammetrico



L'Mpreis di Matri in Osttirol rappresenta una valida testimonianza per definire la costanza del committente nel richiedere un'originale location che non è mai simile ad altri punti vendita. L'edificio sembra uscire da un'apertura nel terreno, come se una lingua di crosta superficiale si fosse staccata dal suolo per poi restare sospesa nell'aria, sopra un perimetro vetrato. Tale effetto è enfatizzato dagli sbalzi laterali (circa 6 metri dalla vetrata alla gronda), che fanno sembrare la copertura una lastra sottilissima. Il manto superiore è caratterizzato da macchie di verde e dalla scritta MPREIS: si tratta, a tutti gli effetti, di una "quinta facciata", perché è ben visibile dallo skilift situato nelle vicinanze. Il piano inclinato del tetto scende fino a terra, cosicché lo sviluppo del fabbricato non è evidente dalla vicina strada a elevata percorrenza; scende poi verso il parcheggio, seguendo la strada di accesso, quasi abbracciando il piazzale e creando uno spazio di incontro. Il prospetto nord e il prospetto

ovest (la “punta”) sono completamente vetrati e molto alti: i pannelli della facciata hanno dimensioni notevoli (fino a circa 2 metri di larghezza e 3,3 di altezza) e un dettaglio interessante è il raccordo senza profilo delle vetrature con il pavimento e con il tetto, in modo da evitare differenze di livello tra interno ed esterno.

Le meravigliose montagne che cingono Matrei sono visibili da ogni punto del supermercato e questo migliora la sua fruizione, perché aiuta i clienti a mantenere il senso dell’orientamento; d’altronde, l’inserimento in un contesto ambientale spettacolare è una caratteristica che accomuna molti MPREIS (quasi la totalità) e che senza dubbio ha favorito e premiato un uso così elevato di pareti trasparenti. Nell’estremità della pianta è situata la Baguette che ha posti a sedere vicino all’ingresso principale e, quando la stagione lo permette, può utilizzare l’ampio (e scenografico) porticato: un luogo protetto di passaggio che facilmente si trasforma in un accogliente punto di sosta. Il controsoffitto, di legno verniciato bianco, è una lucida scocca che avvolge e dà volume all’intradosso della copertura, rivestendola senza soluzione di continuità sopra la vetrata, sottolineandone la trasparenza. Si arresta solo lungo l’asse centrale dove, sopra gli scaffali, sono state lasciate a vista le travi e la lamiera portante. La superficie brillante del controsoffitto cambia tonalità a seconda della luce dell’ambiente circostante, passando da un azzurro-verde durante il giorno a un rosso brillante al tramonto. Tutta la struttura (pilastri, travi, lamiera grecata) è dipinta in bianco, accrescendo la generale sensazione di luminosità e di eleganza e dando maggiore visibilità ai vivaci contenitori dei prodotti esposti in vendita. L’unica nota di colore sui prospetti è il grande cubo rosso, appeso all’aggetto della copertura sul lato del parcheggio. La pulizia di tutto l’oggetto, il nastro fluido che ne disegna il profilo, la scelta dei materiali, lo speciale rapporto con la luce naturale e con la luce potrebbero far pensare a un’“astronave di vetro nelle Alpi”, ma si tratterebbe comunque di un’astronave che si è integrata con il territorio che la ospita tanto che, vista in lontananza, con la sua sagoma piatta e lunga, è difficile da isolare e da interpretare.

Fig5.2.2.8.3 Planimetria del punto vendita

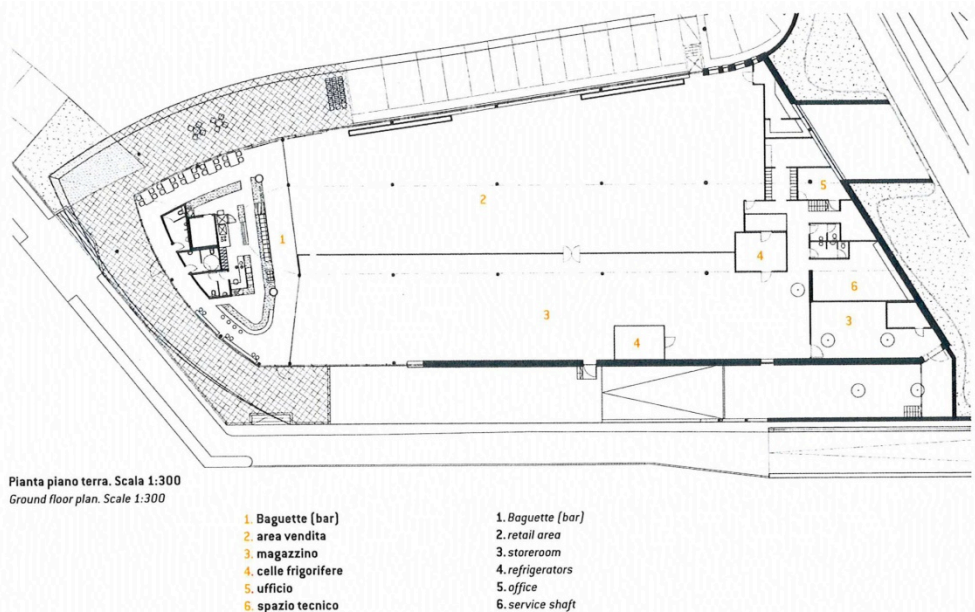
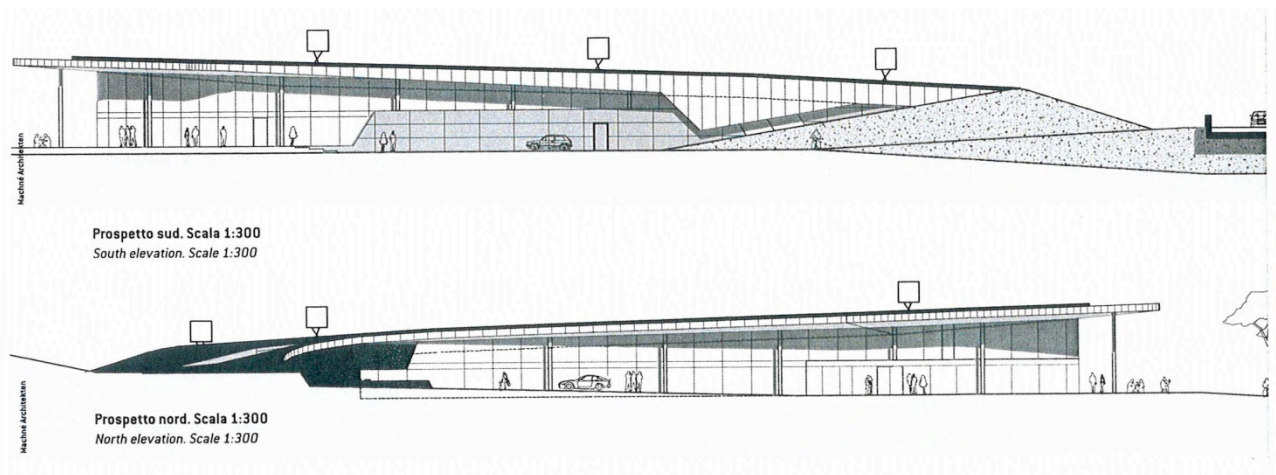


Fig. 5.2.2.8.4 Prospetto sud e nord del punto vendita



Fonte immagini: Nezosi D. (2008), "Dinamica sinuosità = Mpreis Matrei", Arketipo, n°26, pp. 78-89

Fig. 5.2.2.8.5 Scorcio della copertura inclinata e Fig. 5.2.2.8.6 Veduta notturna del prospetto frontale



Fig. 5.2.2.8.7 e Fig. 5.2.2.8.8 Vedute della copertura dalla forma sinuosa

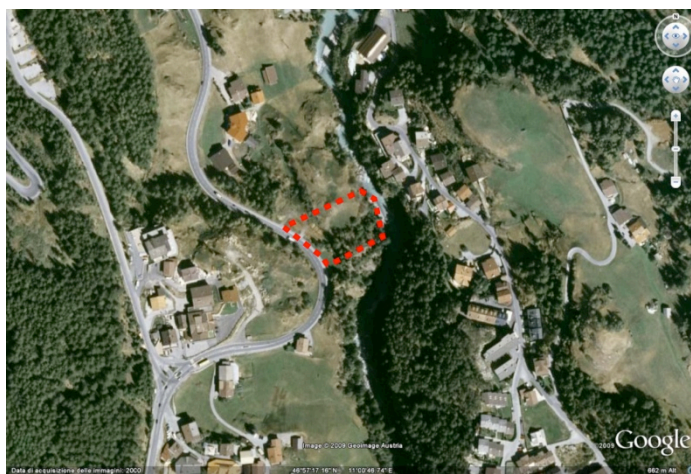


Fonte immagini: <http://www.mpreis.com/>

## 5.2.9 MPreis supermarket, Sölden (Austria)

<b>LOCALITA'</b>	Dorfstraße 153, 6450 Sölden (Austria)
<b>ACCESSIBILITA'</b>	Ötztal-Bundesstraße (statale 186), fermata autobus 4194
<b>LOCALIZZAZIONE URBANA</b>	Suburbana
<b>TIPOLOGIA</b>	Supermercato
<b>COMMITTENTE</b>	MPREIS Warenvertriebs GmbH
<b>PROGETTO ARCHITETTONICO</b>	Raimund Rainer
<b>PROGETTO STRUTTURALE</b>	Alfred Brunnsteiner
<b>DATA PROGETTO</b>	2005
<b>DATA REALIZZAZIONE</b>	2006 - 2007
<b>SUPERFICIE AREA LOTTO</b>	2.044 m <sup>2</sup>
<b>SUPERFICIE AREA DI VENDITA</b>	1.019 m <sup>2</sup>
<b>SUP. PARCHEGGIO/N° POSTI AUTO</b>	52
<b>INVESTIMENTO TOTALE</b>	1.500.000 €
<b>BUONE PRATICHE PROGETTUALI</b>	Localizzazione edificio, ampie pareti vetrate, funzione terrazza panoramica.

Fig. 5.2.2.9.1 Inquadramento europeo e Fig. 5.2.2.9.2 Inquadramento areofotogrammetrico



La localizzazione di questo edificio è veramente particolare: il terreno a disposizione era uno sperone roccioso compreso tra la strada e un burrone a strapiombo. L'oggetto, realizzato in una posizione spettacolare, ha una terrazza sporgente sopra la gola utilizzata come estensione della zona Baguette. Sul prospetto lato strada, realizzato in calcestruzzo armato, le aperture hanno la forma di lettere e numeri e indicano l'altitudine di Sölden (1400 metri).

Fig. 5.2.2.9.3 Piante del secondo e terzo livello dell'edificio e Fig. 5.2.2.9.4 Sezione dell'edificio

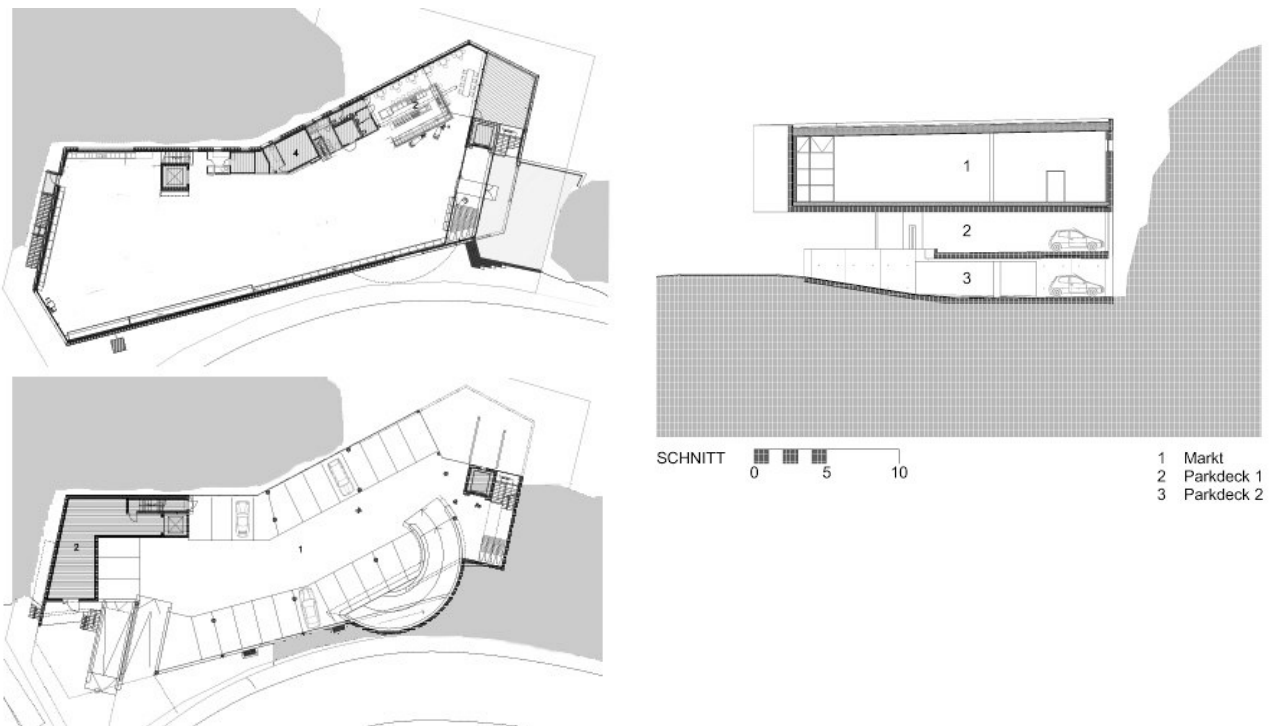


Fig. 5.2.2.9.5 Scorcio panoramico della vallata e Fig. 5.2.2.9.6 Veduta della soletta a sbalzo



Fig. 5.2.2.9.7 Veduta notturna dell'ingresso del supermercato e Fig. 5.2.2.9.8 Veduta della zona ristoro



Fig. 5.2.2.9.9 Veduta del supermercato dal fronte stradale e Fig. 5.2.2.9.10 Particolare della parete muraria e lapidea



Fig. 5.2.2.9.9 Veduta dell'interno supermercato e Fig. 5.2.2.9.10 Veduta della zona casse



Fig. 5.2.2.9.11 Veduta della zona panetteria e Fig. 5.2.2.9.12 Particolare delle aperture a forma di numero



Fonte immagini: <http://www.mpreis.at/>



## 5.2.10 MPreis supermarket, Telfs (Austria)

<b>LOCALITA'</b>	Saglstraße 69d, Telfs 6410 (Austria)
<b>ACCESSIBILITA'</b>	Tiroler-Bundesstraße (statale 171), Inntal Autobahn E60 (autostrada), fermata autobus 4176 e 4186
<b>LOCALIZZAZIONE URBANA</b>	Urbana
<b>TIPOLOGIA</b>	Supermercato
<b>COMMITTENTE</b>	MPREIS Warenvertriebs GmbH
<b>PROGETTO ARCHITETTONICO</b>	Peter Lorenz
<b>PROGETTO STRUTTURALE</b>	Alfred Brunensteiner
<b>DATA PROGETTO</b>	2000
<b>DATA REALIZZAZIONE</b>	2001
<b>SUPERFICIE AREA LOTTO</b>	m <sup>2</sup>
<b>SUPERFICIE AREA DI VENDITA</b>	800 m <sup>2</sup>
<b>SUP. PARCHEGGIO/N° POSTI AUTO</b>	4375 m <sup>2</sup>
<b>INVESTIMENTO TOTALE</b>	1.816.000 €
<b>BUONE PRATICHE PROGETTUALI</b>	Particolarità della forma edilizia del progetto, ottima illuminazione naturale, uso di materiali eco-sostenibili.

Fig. 5.2.2.10.1 Inquadramento europeo e Fig. 5.2.2.9\10.2 Inquadramento areofotogrammetrico



Il super-M (categoria di filiali con un'area vendita tra gli 800 e i 1000 m<sup>2</sup>) di Telfs ha un prospetto molto particolare: la copertura curvilinea, come un nastro che si svolge, scende a segnare il marcapiano tra piano terra e primo piano, andando poi a chiudersi a terra. Le superfici verticali disegnate dal nastro sono interamente vetrate: per proteggere le merci dal sole, il fronte sud è ombreggiato, in parte dall'aggetto della copertura, in parte da una griglia integrata nella doppia pelle di vetro. La struttura è di cemento grigio a vista. L'aumento di altezza rispetto agli altri edifici MPREIS (solitamente a un piano) ha permesso di realizzare una vetrata panoramica ancora più ampia, un'area soppalcata per il personale e un mezzanino da adibire a ristorante.

Fig. 5.2.2.10.3 Scorcio del prospetto frontale che evidenzia la particolarità curvilinea



Fig. 5.2.2.10.4 Particolare del prospetto laterale e Fig. 5.2.2.10.5 Veduta del prospetto posteriore



Fig. 5.2.2.10.6 e Fig. 5.2.2.10.7 Veduta interna del supermercato



Fig. 5.2.2.10.8 Veduta interna del supermercato e Fig. 5.2.2.10.9 Veduta dello spazio a tutta altezza dell'area ristoro



Fig. 5.2.2.10.10 Veduta dell'area ristoro e Fig. 5.2.2.9.10 Veduta dell'ingresso del supermercato

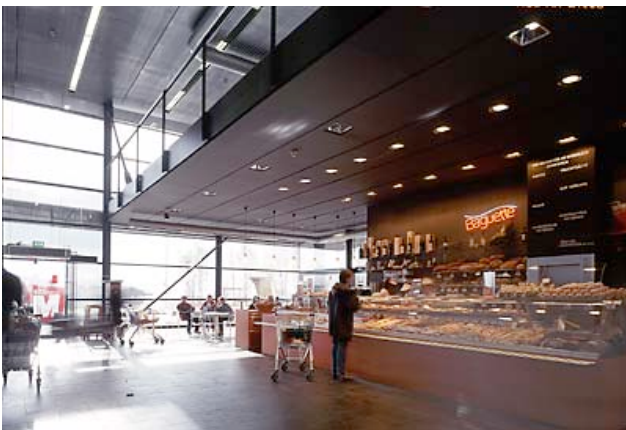


Fig. 5.2.2.10.12 Veduta notturna del punto vendita MPreis



Fonte immagini: <http://www.mpreis.at/>

## 5.2.11 MPreis supermarket, Wattens (Austria)

<b>LOCALITA'</b>	Wattens, Salzburger Str. 30, 6112 (Austria)
<b>ACCESSIBILITA'</b>	Innsbruck st. 171 (provinciale), fermata autobus 4412
<b>LOCALIZZAZIONE URBANA</b>	Suburbana
<b>TIPOLOGIA</b>	Supermercato
<b>COMMITTENTE</b>	MPREIS Warenvertriebs GmbH
<b>PROGETTO ARCHITETTONICO</b>	Dominique Perrault Architecte
<b>PROGETTO STRUTTURALE</b>	Alfred Brunnsteiner
<b>DATA PROGETTO</b>	1999
<b>DATA REALIZZAZIONE</b>	2000
<b>SUPERFICIE AREA LOTTO</b>	5.230 m <sup>2</sup>
<b>SUPERFICIE AREA DI VENDITA</b>	1.790 m <sup>2</sup>
<b>SUP. PARCHEGGIO/N° POSTI AUTO</b>	2.600 m <sup>2</sup>
<b>INVESTIMENTO TOTALE</b>	1.656.977 €
<b>BUONE PRATICHE PROGETTUALI</b>	Primo supermercato costruito per il rilancio del retailer, trasparenza delle pareti murarie, scaffali e banchi dal design minimale.

Fig. 5.2.2.11.1 Inquadramento europeo e Fig. 5.2.2.11.2 Inquadramento areofotogrammetrico



Nel 1999 l'architetto francese Dominique Perrault ha ricevuto una nomina per progettare il primo supermercato di progettazione per la nuova catena, M-Preis, con una richiesta specifica da parte della committenza con lo scopo di aderire alle esigenze di ordine e di distribuzione con un design innovativo. È stato, tuttavia, in gran parte dedicato al luogo che ospita la nuova struttura che ha guidato e ispirato le scelte architettoniche operate da Perrault, che, in realtà, è stato influenzato dalla vicinanza di una fabbrica di cristalli Swarovski. Ciò è dimostrato dalla costruzione della geometria precisa e definita, insieme con un prevalente uso di vetro. Wattens, la località tirolese che ha accolto con favore il nuovo edificio, che ha visto entrare in essere in un brevissimo periodo di tempo la nuova costruzione, con appena quattro mesi dopo l'inizio della costruzione, per essere esatti. Vetro

e cemento sono i materiali di primo piano. Il vetro è stato utilizzato principalmente per la facciata, con griglie metalliche, dando vita ad una superficie che è completamente trasparente e permeabile al momento rendendola facilmente visualizzabile. La trasparenza è un elemento che è stata voluto più di tutti per creare un'ampia vista panoramica del bellissimo paesaggio alpino e, pertanto, è stato utilizzato anche per le altre pareti, le quali, tuttavia, sono di vetro che sono più o meno opachi, a seconda delle condizioni atmosferiche. Invece, il cemento è stato utilizzato principalmente nella zona posteriore, che contiene gli spazi che ospitano gli uffici e magazzini. I 1.500 metri quadrati di superficie sono distribuiti su un solo livello, con una struttura interna che si concentra in primo luogo in merito ai criteri di funzionalità relative alle esigenze del supermercato, ma anche su quelli relativi al comfort, dando vita a uno spazio in cui si può sostare per una pausa e sorseggiare un caffè. Invece, l'area centrale ospita il supermercato con scaffali e banchi, dove una società high-tech design è stata favorita, questo è anche evidenziato dal pannello di sistema di illuminazione adottato. L'esterno presenta una mensola del tetto in metallo che segna l'ingresso principale e mette anche in evidenza i cubi, e il logo rosso M-Preis. Questo lavoro riflette ancora una volta la preferenza per un ordine che proviene da piccoli interventi, i gesti che definiscono uno spazio per renderlo utilizzabile.

Fig. 5.2.2.11.3 Planimetria e Fig. 5.2.2.11.4 Prospetti e sezione

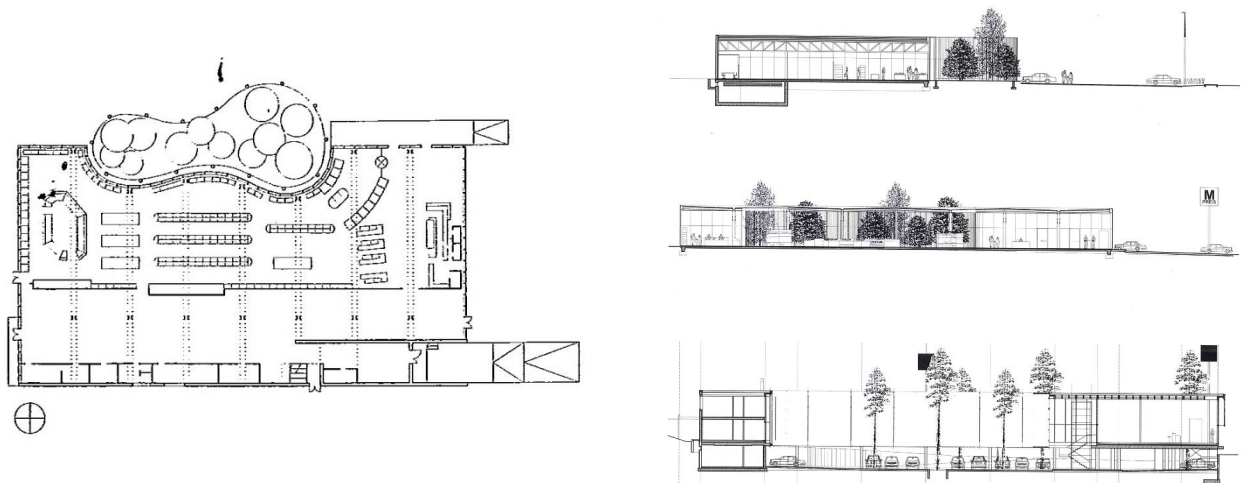


Fig. 5.2.2.11.5 Scorcio dell'ingresso e Fig. 5.2.2.11.6 Veduta dalla collina opposta frontalmente al supermercato



Fig. 5.2.2.11.7 Veduta prospettica del punto vendita



Fig. 5.2.2.11.8 Particolare della pianta volutamente posizionata in facciata



Fonte immagini: <http://www.architectour.net/>

## 5.2.12 MPreis supermarket, Wattens (Austria)

<b>LOCALITA'</b>	Bahnhofstraße 23 6112 Wattens (Austria)
<b>ACCESSIBILITA'</b>	Inntal-Autobahn E 45-60 (autostrada), fermata autobus 4125
<b>LOCALIZZAZIONE URBANA</b>	Urbana
<b>TIPOLOGIA</b>	Ipermercato
<b>COMMITTENTE</b>	MPREIS Warenvertriebs GmbH
<b>PROGETTO ARCHITETTONICO</b>	Dominique Perrault Architecte
<b>PROGETTO STRUTTURALE</b>	Alfred BrunNSTEINER
<b>DATA PROGETTO</b>	2001
<b>DATA REALIZZAZIONE</b>	2002 - 2003
<b>SUPERFICIE AREA LOTTO</b>	5.297 m <sup>2</sup>
<b>SUPERFICIE AREA DI VENDITA</b>	2.688 m <sup>2</sup>
<b>SUP. PARCHEGGIO/N° POSTI AUTO</b>	96
<b>INVESTIMENTO TOTALE</b>	3.900.000 €
<b>BUONE PRATICHE PROGETTUALI</b>	Rapporto con il tessuto urbano e le preesistenze architettoniche, particolarità del rivestimento metallico esterno, studio dell'illuminazione interna.

Fig. 5.2.2.12.1 Inquadramento europeo e Fig. 5.2.2.12.2 Inquadramento areofotogrammetrico



Nel progetto per il secondo supermercato della catena MPreis a Wattens, realizzato tra la fine del 2002 e la metà del 2003, Dominique Perrault ha voluto tradurre l'idea di un cristallo inserito in un frammento del paesaggio tirolese rivestendo un contenitore interamente vetrato con una pelle metallica filtrante. L'ampio volume, alto 6,80 m e largo 53,80 m, sul fronte stradale, occupa un lotto trapezoidale al centro del paese, delimitato ad est dal tracciato diagonale e lievemente in pendenza dalla Bahnhofstrasse, di fronte alla celeberrima fabbrica di cristalli Swarovski. Il piano di calpestio, svincolato da qualsiasi continuità con la linea inclinata del terreno, risulta sollevato di circa mezzo metro in corrispondenza del fronte sud, dove si apre l'ingresso pedonale principale raccordato alla quota della piazza antistante mediante una rampa ed una breve scalinata, e di oltre un metro e mezzo in corrispondenza dell'opposto fronte nord; qui una rampa carrabile consente l'accesso al livello seminterrato

destinato a parcheggio all'aperto per 96 posti auto. Tale particolare soluzione distributivo-funzionale risponde ad un duplice intento: se dal punto di vista compositivo essa riesce a trasmettere un effetto di leggerezza ad un edificio che sembra fluttuare, quasi senza peso, sul vuoto ombroso del piano pilotis, dal punto di vista pratico - evitando l'ipotesi di un tradizionale garage interrato - ha permesso di contenere i costi di costruzione e rispettare lo standard previsto di 900 euro/mq.

Nel dettaglio, i pilastri a sezione circolare, se in direzione nord-sud sono disposti secondo interassi alternati di 9,30 m e 8 m, in direzione est-ovest sono disposti secondo un interasse di 8m (le maglie esterne) o di 10,70m (le maglie interne), ad eccezione del penultimo interasse verso est che risulta variabile per l'allineamento delle due file laterali di pilastri con l'andamento della strada. I solai di calpestio e di copertura definiscono un'altezza interna netta di 5,35 m: il primo è appoggiato, come sospesa su tale selva regolare di colonne tinteggiate di arancione; il secondo è sorretto dagli scuri telai in acciaio degli infissi perimetrali e da alcuni pilastri, anch'essi in acciaio, nelle aree più interne della pianta, in corrispondenza di quelli in cemento armato del livello sottostante. Gli infissi "portanti" corrono con il ritmo regolare dei montanti (1,30 m) lungo il margine di uno stretto patio interno (6,50 m x 39,30 m) ed i tre lati liberi dell'articolato perimetro ester-no; il quarto, quello ad ovest, è chiuso da un corpo preesistente, ristrutturato ed inglobato nel nuovo complesso per ospitare su tre livelli gli spazi di servizio del supermercato e gli uffici di un piccolo commissariato di polizia.

Il patio, oltre a portare la luce naturale nelle zone più intime della piastra e nel parcheggio seminterrato, lascia spazio alla crescita di alcuni alberi, dividendo altresì l'ambito del supermercato vero e proprio da quello riservato ad un negozio di abbigliamento. Nell'angolo sud-est, in corrispondenza dell'atrio di ingresso trova collocazione strategica l'area bar definita "baguette": un allestimento gastronomico con funzione di spazio pubblico, di luogo di incontro e socializzazione. Il sottile velo schermante, ridotto ad isolati elementi piani che avvolgono il volume in alcuni punti singolari, individuando gli accessi ed inquadrando dall'interno le viste sulla straordinaria natura circostante, produce un'instabilità percettiva relativa alla consistenza materiale di questa architettura. Di giorno, mentre dall'esterno l'involucro appare scintillante, enigmatico ed impenetrabile, dall'interno diviene una trina impalpabile che sfoca appena i contorni del paesaggio. Di notte, la cortecchia protettiva addirittura scompare, trasformando l'edificio in una gigantesca lanterna urbana.

Fig. 5.2.2.12.3 Veduta prospettica del supermercato





Fig. 5.2.2.12.4 Planimetria del punto vendita

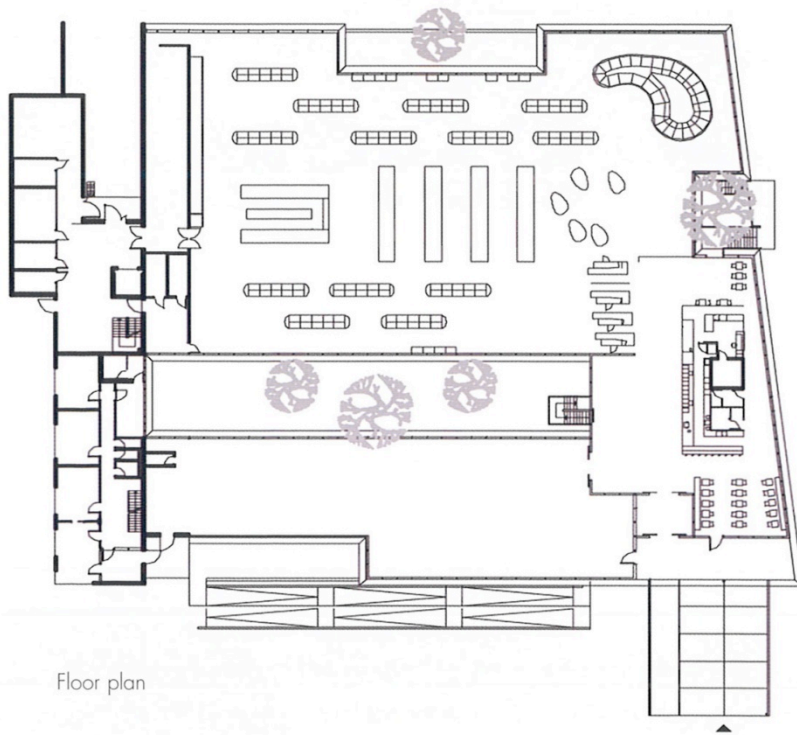


Fig. 5.2.2.12.5 Prospetti del punto vendita



Fig. 5.2.2.12.6 Sezioni del punto vendita

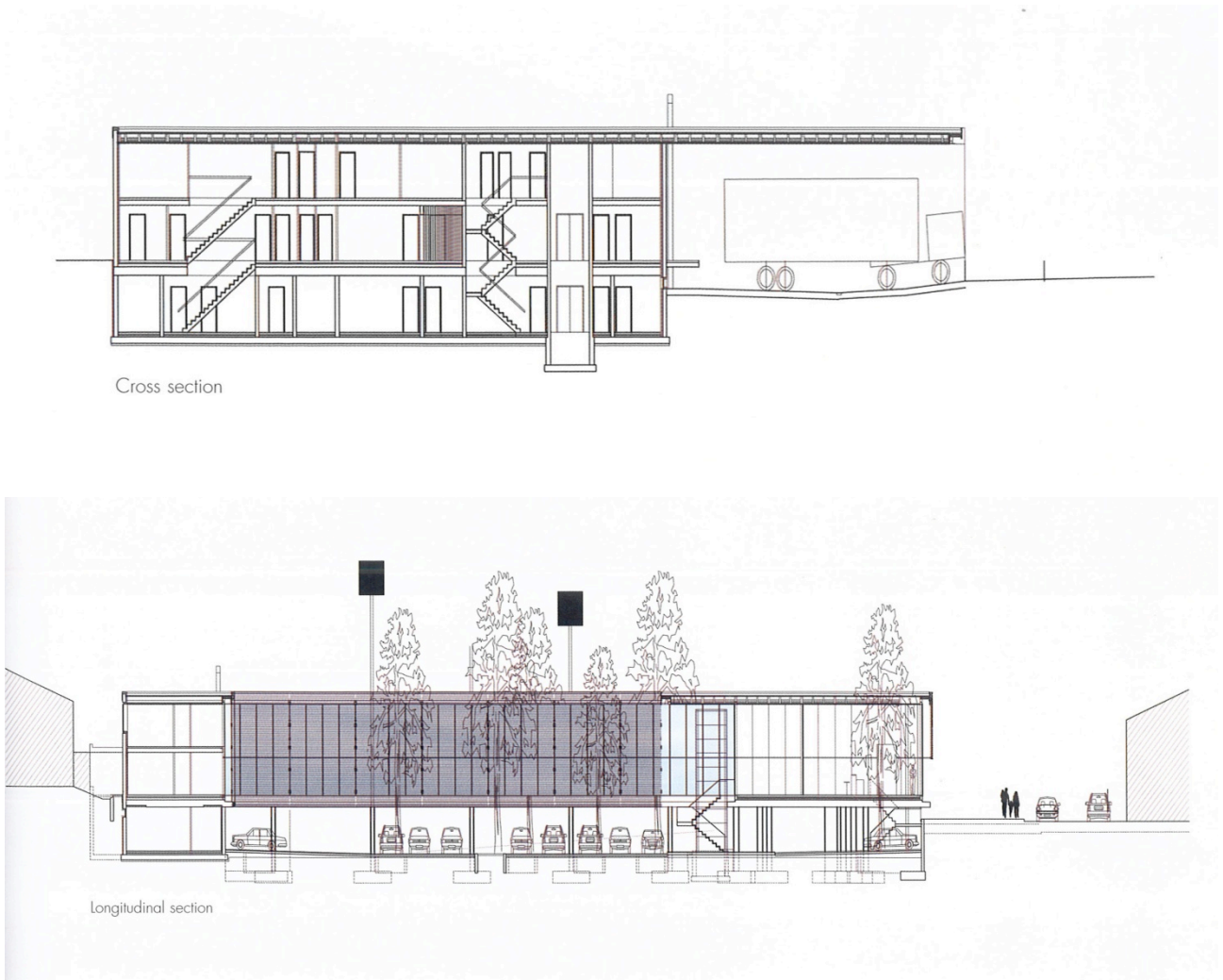


Fig. 5.2.2.12.7 Scorcio notturno del prospetto lato strada



Fig. 5.2.2.12.8 e Fig. 5.2.2.12.9 Vedute dei prospetti lato strada



Fig. 5.2.2.12.10 e Fig. 5.2.2.12.11 Vedute dello spazio di vendita del supermercato



Fig. 5.2.2.12.10 e Fig. 5.2.2.12.11 Vedute dello spazio di vendita del supermercato



Fonte immagini: <http://www.mpreis.com/>

## 5.2.13 MPreis supermarket, Wenns (Austria)

<b>LOCALITA'</b>	Europastraße 1-3, 9971 Matrei (Austria)
<b>ACCESSIBILITA'</b>	Felbertauern 108 Innsbruck, fermata autobus 4412
<b>LOCALIZZAZIONE URBANA</b>	Suburbana
<b>TIPOLOGIA</b>	Supermercato
<b>COMMITTENTE</b>	MPREIS Warenvertriebs GmbH
<b>PROGETTO ARCHITETTONICO</b>	Rainer Köberl
<b>PROGETTO STRUTTURALE</b>	Alfred Brunnsteiner
<b>DATA PROGETTO</b>	2000
<b>DATA REALIZZAZIONE</b>	2001
<b>SUPERFICIE AREA LOTTO</b>	3.535 m <sup>2</sup>
<b>SUPERFICIE AREA DI VENDITA</b>	1.353 m <sup>2</sup>
<b>SUP. PARCHEGGIO/N° POSTI AUTO</b>	3.250 m <sup>2</sup>
<b>INVESTIMENTO TOTALE</b>	1.402.616 €
<b>BUONE PRATICHE PROGETTUALI</b>	Basso budget, design minimale, scelta tipologica architettonica della pianta libera (pilotis), numerosi riconoscimenti ricevuti.

Fig. 5.2.2.13.1 Inquadramento europeo e Fig. 5.2.2.13.2 Inquadramento areofotogrammetrico



Il MPreis di Wenns ha vinto molti premi (nel 2006 il Baunen in den Alpen, riconoscimento a scadenza quadriennale che premia la migliore architettura costruita nello scenario alpino) e ha ricevuto numerose segnalazioni.

L'edificio, costruito in un paesino di montagna, sporge nel vuoto a ridosso di una scarpata: il volume squadrato, sostenuto da esili pilotis (un richiamo alla Ville Savoye di Le Corbusier) è rifinito in cemento chiaro con vetri scuri ma trasparenti. Lungo il prospetto lato strada, le aperture hanno forme curvilinee (sembrano nuvole) e riescono ad alleggerire la rigidità della parete opaca.

Fig. 5.2.2.13.3 Planimetria del punto vendita

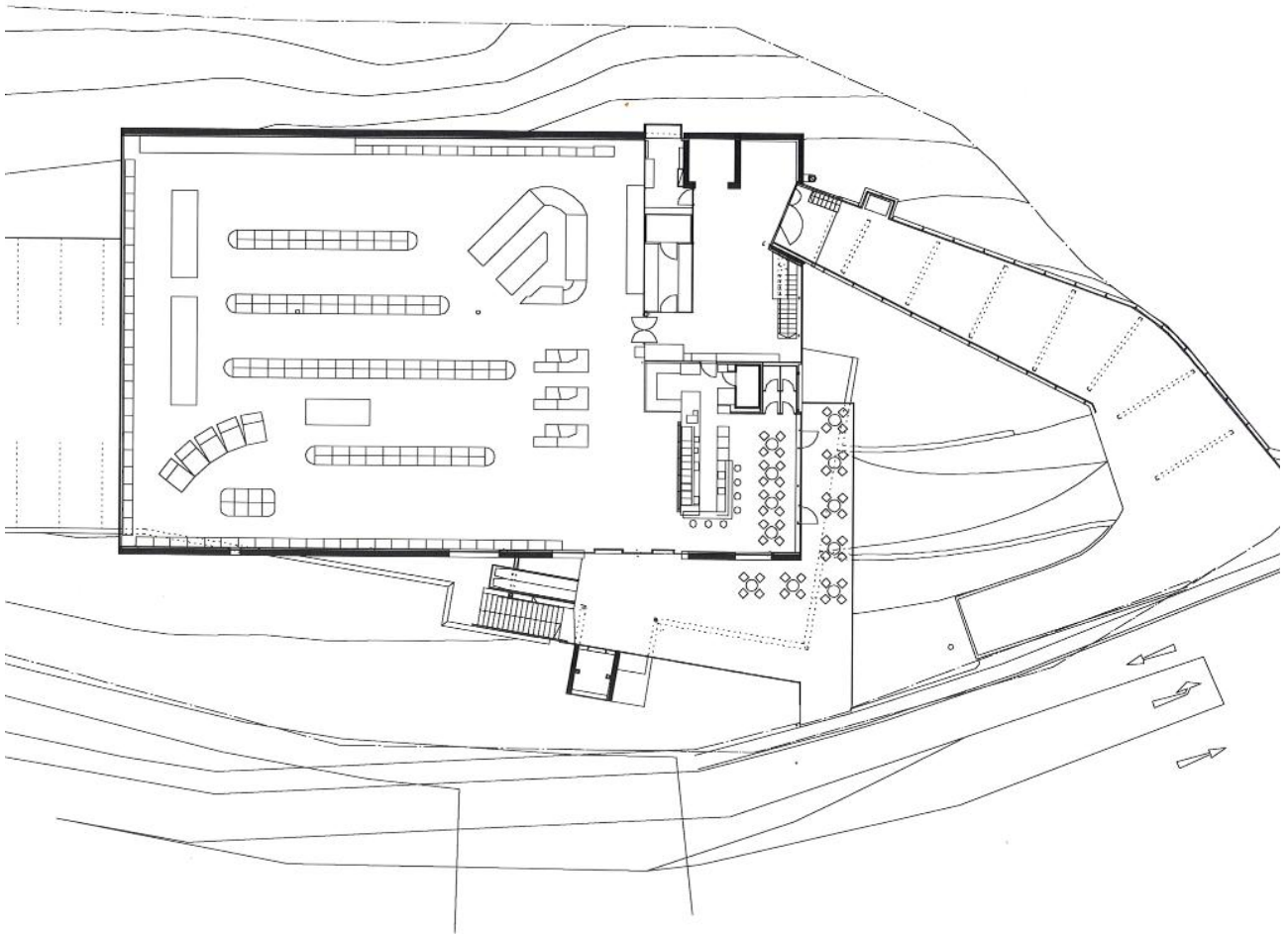


Fig. 5.2.2.13.4 Veduta verso la parete vetrata a nastro e Fig. 5.2.2.13.5 Veduta verso il prospetto lato strada



Fig. 5.2.2.13.6 Veduta dell'interno del punto vendita



Fig. 5.2.2.13.7 Particolare della scaffalatura e Fig. 5.2.2.13.8 Scorcio dell'area ristoro esterna



Fonte immagini: <http://www.mpreis.com/>

## 5.2.14 MPreis supermarket, Zirl (Austria)

<b>LOCALITA'</b>	Bahnhofstrasse 37b, Zirl, Austria (Austria)
<b>ACCESSIBILITA'</b>	Inntal-Autobahn E 60 (autostrada), stazione ferroviaria Zirl
<b>LOCALIZZAZIONE URBANA</b>	Urbana
<b>TIPOLOGIA</b>	Ipermercato
<b>COMMITTENTE</b>	MPREIS Warenvertriebs GmbH
<b>PROGETTO ARCHITETTONICO</b>	Dominique Perrault Architecte
<b>PROGETTO STRUTTURALE</b>	Alfred BrunNSTeiner
<b>DATA PROGETTO</b>	2001
<b>DATA REALIZZAZIONE</b>	2002 - 2003
<b>SUPERFICIE AREA LOTTO</b>	5.037 m <sup>2</sup>
<b>SUPERFICIE AREA DI VENDITA</b>	2.000 m <sup>2</sup>
<b>SUP. PARCHEGGIO/N° POSTI AUTO</b>	75
<b>INVESTIMENTO TOTALE</b>	1.500.000 €
<b>BUONE PRATICHE PROGETTUALI</b>	Terza commessa da parte della catena a favore di Perrault, particolarità del sito, rapporto spazio interno e il contesto esterno, leggerezza della struttura.

Fig. 5.2.2.14.1 Inquadramento europeo e Fig. 5.2.2.14.2 Inquadramento areofotogrammetrico



Il supermercato MPreis in Zirl, un piccolo paese di montagna, si integra perfettamente con le caratteristiche urbane e architettoniche dei dintorni, più precisamente, risulta essere parallelo alla riva del fiume Inn e alla radiale autostradale. In favore della totale integrazione è dovuta, in parte, per i materiali accuratamente selezionati utilizzati per la sua costruzione. Il dialogo tra il vetro e i pannelli in acciaio sulla facciata est attenua la distinzione tra l'esterno e l'interno del supermercato. Il flusso di luce naturale dall'esterno verso l'interno offre ai clienti una chiara visuale all'interno del panorama esteriore, e reciprocamente, da fuori verso l'interno, mostra chiaramente le merci esposte. Il risultato è un edificio che esprime una leggerezza che è visivamente non aggressiva e che raggiunge una fusione quasi senza soluzione di continuità con l'ambiente circostante di un'incomparabile bellezza naturale.

L'interazione tra l'interno e l'esterno è rafforzata dalla vegetazione sulla riva del fiume, che sembra cercare di entrare nel supermercato e che funge da camuffamento dell'edificio rendendolo parte integrante del paesaggio.

Fig. 5.2.2.14.3 Planimetria del punto vendita

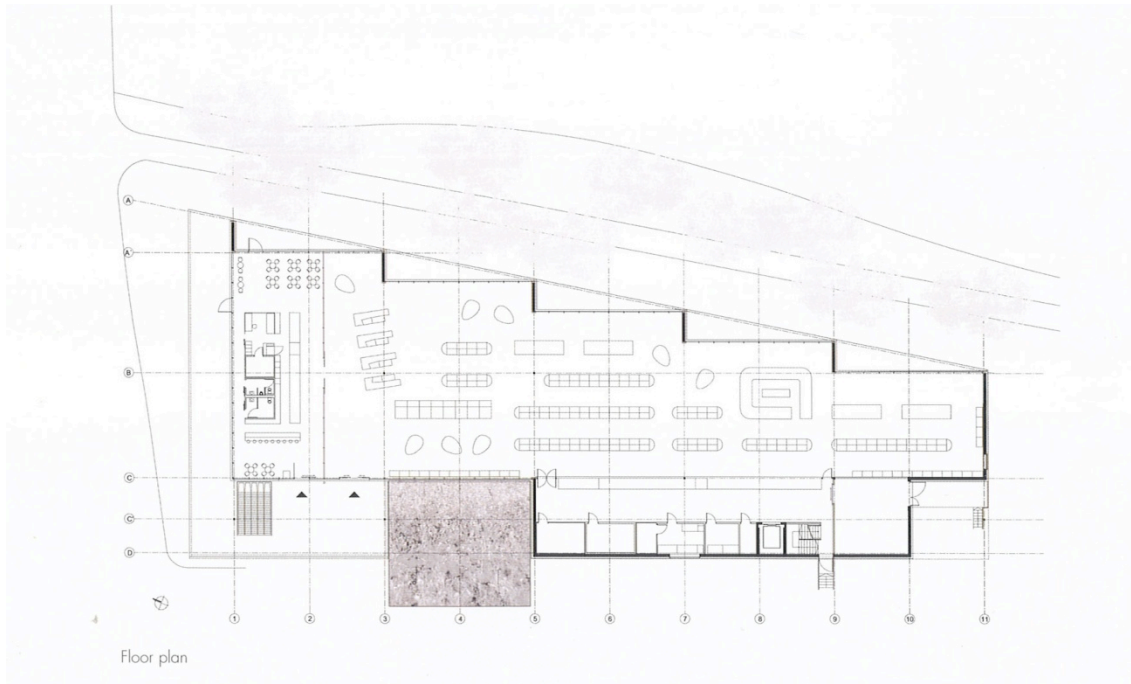


Fig. 5.2.2.12.4 Prospetti nord e ovest

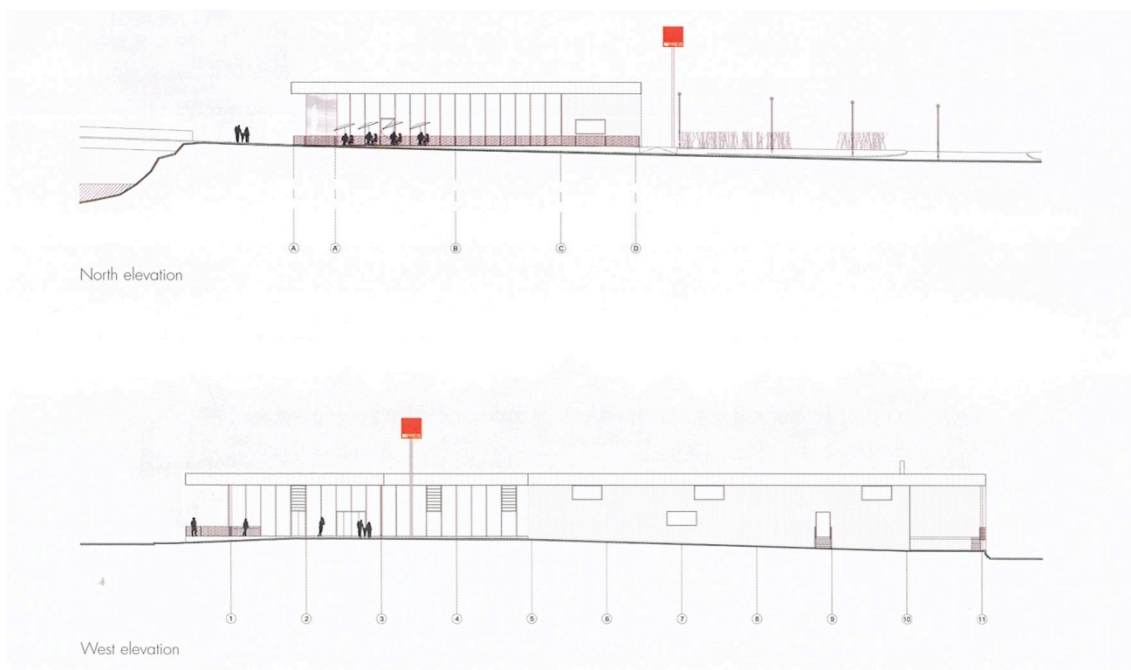




Fig. 5.2.2.14.5 Prospetti sud ed est

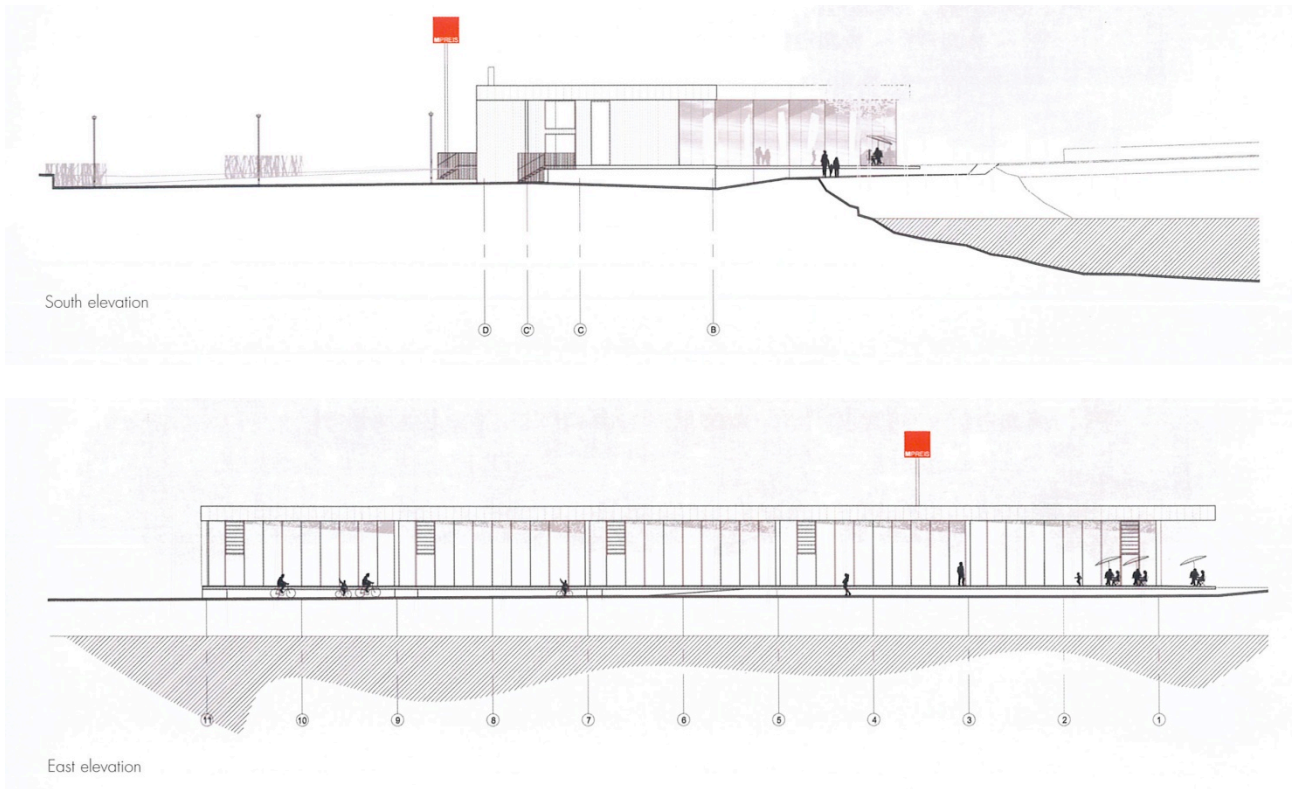


Fig. 5.2.2.14.6 Veduta del prospetto che è in direzione del lato strada



Fig. 5.2.2.14.7 Particolare della caratteristica copertura a sbalzo Fig. 5.2.2.14.8 Veduta de prospetto che è parallelo alla riva del fiume



Fig. 5.2.2.14.9 e Fig. 5.2.2.14.10 Vedute dello spazio di vendita del supermercato



Fig. 5.2.2.14.11 e Fig. 5.2.2.14.12 Vedute dello spazio di vendita del supermercato



Fonte immagini: <http://www.mpreis.com/>

## 5.2.15 Nah&Frisch passive supermarket, Thening (Austria)

<b>LOCALITA'</b>	Dorfstraße 153, 6450 Sölden (Austria)
<b>ACCESSIBILITA'</b>	Obere Theningerstrasse (ss. 133), fermata autobus 684
<b>LOCALIZZAZIONE URBANA</b>	Suburbana
<b>TIPOLOGIA</b>	Supermercato
<b>COMMITTENTE</b>	Pfeiffer Großhandels
<b>PROGETTO ARCHITETTONICO</b>	Poppe Prehal
<b>PROGETTO STRUTTURALE</b>	Obermayr Holzkonstruktionen GmbH
<b>DATA PROGETTO</b>	2002 – 2003
<b>DATA REALIZZAZIONE</b>	2003
<b>SUPERFICIE AREA LOTTO</b>	1.909 m <sup>2</sup>
<b>SUPERFICIE AREA DI VENDITA</b>	439 m <sup>2</sup>
<b>SUP. PARCHEGGIO/N° POSTI AUTO</b>	32
<b>INVESTIMENTO TOTALE</b>	1.045.000 €
<b>BUONE PRATICHE PROGETTUALI</b>	Edificio eco-sostenibile, design minimale, dotazione impianto fotovoltaico.

Fig. 5.2.2.15.1 Inquadramento europeo e Fig. 5.2.2.15.2 Inquadramento areofotogrammetrico



Il progetto riguarda la realizzazione di un supermercato realizzato secondo lo standard energetico passivo, orientando la diffusione di questa categoria di costruzioni anche nel settore del commercio. L'obiettivo del committente è stato fin dall'origine quello di realizzare un edificio in cui congiungere comfort, efficienza energetica, ecologica ed estetica in modo da far sì che lo stesso strumento di marketing attraverso il quale veicolare la filosofia aziendale. Lo scopo è stato raggiunto grazie ad un'intensa collaborazione tra la committenza e un team di progetto interdisciplinare, alla cui guida è stato interpellato lo studio Poppe Prehal e che ha visto la collaborazione dello studio E-plus per la definizione del comportamento energetico passivo e dell'azienda Pfeiffer per il progetto e la realizzazione

dell'impianto fotovoltaico, oltre che per la ricerca ed il coordinamento di finanziamenti. L'aspetto innovativo di questa realizzazione non è attribuita all'uso di materiali naturali, ma piuttosto nella combinazione dell'impiego di essi integrati con un efficiente disegno bioclimatico ed di un sistema di riscaldamento ad aerazione forzata che non richiede alcun tipo di combustibile in quanto sfrutta l'85% del calore di scarto reso disponibile gratuitamente dalla gestione ordinaria dell'edificio.

La facciata principale, esposta a sud e visibile dalla strada, è esplicitiva dall'intero concept progettuale. Essa è composta da una struttura in legno inclinata in modo da ottimizzare l'incidenza dei raggi del sole e rivestita per metà da una superficie vetrata che serve allo sfruttamento passivo dell'energia solare incidente per l'illuminazione naturale e per il preriscaldamento dell'aria interna tramite l'effetto serra. Nella parte restante sono alloggiati una serie di pannelli fotovoltaici che trasformano i raggi del sole in energia elettrica, soddisfino circa la metà del fabbisogno annuo. Con questo criterio si è riusciti a sintetizzare con un semplice linguaggio architettonico la componente passiva e quella attiva dello sfruttamento dell'energia proveniente gratuitamente sia dal sole che dal funzionamento dell'edificio, oltre che l'impiego dei materiali naturali. La parte esposta a nord ospita il magazzino, le celle frigorifere, gli uffici, i servizi e gli spogliatoi; in corrispondenza di questa la parte terminale delle facciate laterali si riduce fino a 2,9 metri in modo da diminuire la superficie esposta verso l'orientamento più svantaggiato dal punto di vista bioclimatico. Le pareti sono state rivestite esternamente con listelli in larice trattato con cere naturali che, oltre a dichiarare attraverso l'aspetto dell'involucro la sostenibilità dell'edificio, vanno a dare forma ad una parete ventilata che permette di raggiungere valori di trasmittanza pari a  $0,22 \text{ W/ m}^2\text{K}$ . L'impianto fotovoltaico presente in facciata misura circa  $400 \text{ m}^2$  e permette di produrre circa  $39.650 \text{ kWh}$  l'anno, pari al 40% del fabbisogno elettrico annuo dell'intero edificio, con una potenza variabile tra i 20 ed i 29 kWp.

Fig. 5.2.2.15.3 Planimetria del punto vendita

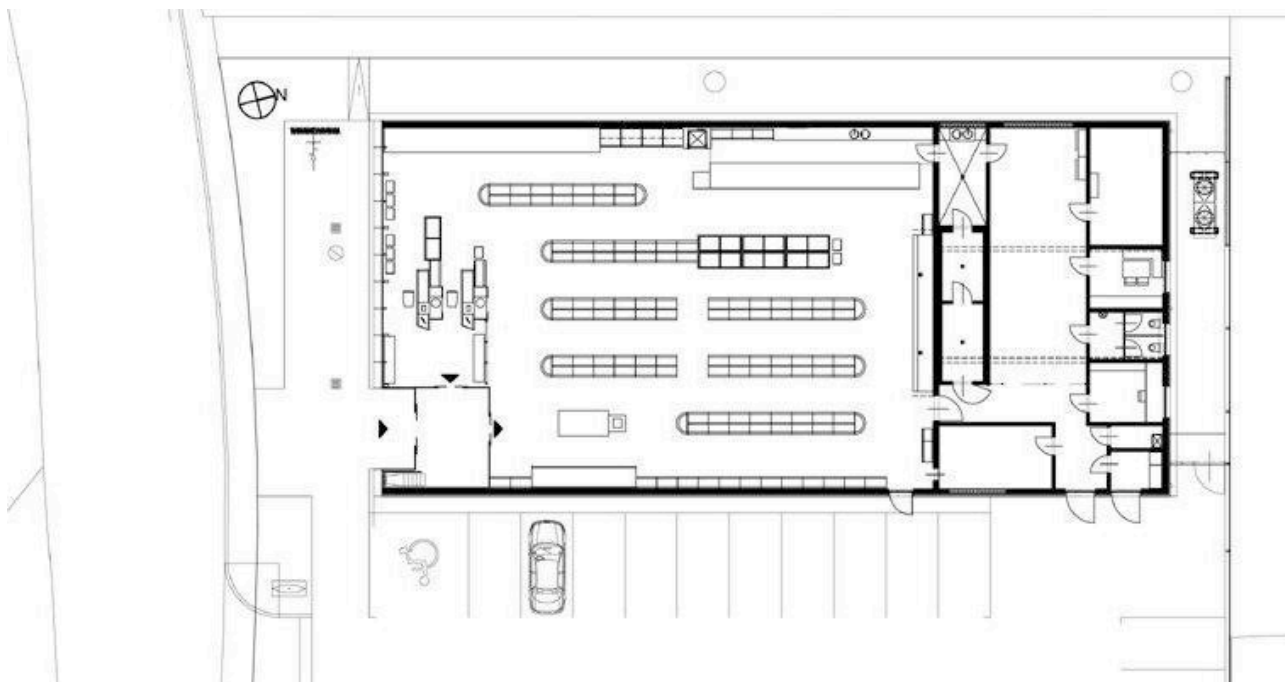


Fig. 5.2.2.15.4 e Fig. 5.2.2.15.5 Vedute prospettive del supermercato



Fig. 5.2.2.15.6 Veduta dell'ingresso del supermercato e Fig. 5.2.2.15.7 Veduta dell'ingresso per il parcheggio



Fig. 5.2.2.15.8 e Fig. 5.2.2.15.9 Vedute dell'impianto fotovoltaico in facciata

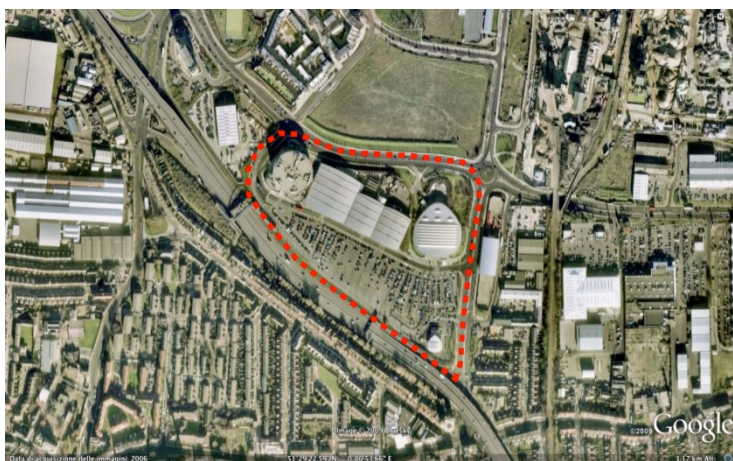


Fonte immagini: <http://www.nexroom.at/> e [www.oekomarkt.at](http://www.oekomarkt.at)

## 5.2.16 Sainsbury's hypermarket, Greenwich Peninsula (Inghilterra)

<b>LOCALITA'</b>	55 Bugsby's Way Greenwich Peninsula (Inghilterra)
<b>ACCESSIBILITA'</b>	Autostrada A102, fermata metropolitana North Greenwich, linea Jubilee
<b>LOCALIZZAZIONE URBANA</b>	Suburbana
<b>TIPOLOGIA</b>	Ipermercato
<b>COMMITTENTE</b>	Sainsbury's Supermarkets LTD
<b>PROGETTO ARCHITETTONICO</b>	Chetwood Associates
<b>PROGETTO STRUTTURALE</b>	WSP Group
<b>DATA PROGETTO</b>	1997
<b>DATA REALIZZAZIONE</b>	1998 - 1999
<b>SUPERFICIE AREA LOTTO</b>	16.250 m <sup>2</sup>
<b>SUPERFICIE AREA DI VENDITA</b>	3.112 m <sup>2</sup>
<b>SUP. PARCHEGGIO/N° POSTI AUTO</b>	500
<b>INVESTIMENTO TOTALE</b>	23.200.000 €
<b>BUONE PRATICHE PROGETTUALI</b>	Progetto a basso impatto ambientale, tecnologie ecosostenibili, layout distributivo innovativo.

Fig. 5.2.3.16.1 Inquadramento europeo e Fig. 5.2.3.16.2 Inquadramento areofotogrammetrico



Il supermercato Sainsbury's, inaugurato nel 1999, è stato realizzato nell'ambito del progetto Greenwich Peninsula, contestualmente all'installazione del Millennium Dome, su un'area di circa 1.214.000 mq sviluppata da English Partnerships, agenzia nazionale a supporto del governo inglese nei progetti di rigenerazione e sviluppo urbano. Il masterplan identifica come principali elementi del progetto il Millennium Dome (spazio espositivo inaugurato nel 2001), il North Greenwich Transport Interchange (quartiere direzionale), il Millennium Village (quartiere residenziale a forte impronta ecologica, collegato a due grandi aree verdi attrezzate) e un'area commerciale a supporto del quartiere residenziale e del centro direzionale, con un supermercato, due superfici specializzate di medie dimensioni, un hotel e un multiplex di 14 sale. Il masterplan punta a ridurre al massimo l'impatto ambientale

dell'intervento attraverso un'attenzione particolare alla progettazione delle strutture edilizie e attraverso la realizzazione di una rete infrastrutturale che possa garantire un'accessibilità all'area sfruttando prevalentemente le linee di trasporto pubblico e disincentivando l'uso del mezzo privato. Il supermercato Sainsbury's, situato a poca distanza dal Millennium Dome, è concepito come modello costruttivo ecologico per la grande distribuzione. Si tratta di una sperimentazione esemplare dal punto di vista energetica; il consumo di energia è pari al 50% dell'energia necessaria a un analogo supermercato tradizionale. Pannelli solari e pale eoliche forniscono l'energia necessaria per l'illuminazione e per le insegne luminose, il 90% del calore espulso dalle apparecchiature frigorifere è riciclato per riscaldare la zona di vendita. La luce interna è quasi tutta naturale e il pavimento galleggiante, al di sotto dei banchi delle merci, contiene un sistema di ventilazione che capta aria fresca dall'esterno e la proietta verticalmente sugli stands. L'acqua piovana, dalla copertura, è incanalata, condotta ad un bacino esterno e riutilizzato per l'irrigazione delle superfici verdi. Grandi pannelli solari e turbine a vento generano energia per l'illuminazione; un ampio ingresso principale vetrato divide la facciata sud a forma di arco. Fino a cinque metri d'altezza le adiacenti superfici di facciata sono protette da uno strato vegetativo che si rivela un naturale isolamento in grado di proteggere dal freddo, dal surriscaldamento e da vento oltre a contribuire al mantenimento della temperatura costante negli interni. Le piante rampicanti sono irrigate grazie all'acqua piovana raccolta in uno stagno posto sul lato nord. La pavimentazione in terrazzo alla veneziana bianco riflette la luce naturale che penetra dal soffitto, rischiarando la superficie all'intradosso del solaio; in caso di necessità è possibile attivare l'illuminazione in corrispondenza delle scaffalature, molto efficace poiché direttamente proiettata sui prodotti esposti. L'illuminazione artificiale è unicamente impiegata nell'area casse e per la presentazione dei prodotti. Il supermercato è accessibile direttamente dalla metropolitana o utilizzando la rete di piste ciclabili realizzate a connessione delle differenti parti dell'intervento. Per disincentivare l'uso del mezzo privato sono stati previsti solo 500 posti auto, 1.500 per tutta la zona commerciale. Si tratta sicuramente di un edificio impegnativo dal punto di vista costruttivo che obbliga gli investitori a una spesa iniziale molto maggiore rispetto a un progetto tradizionale, che tuttavia dovrebbe essere economicamente vantaggioso soprattutto per quanto riguarda le spese ordinarie di gestione e di manutenzione.

Fig. 5.2.2. 16.3 Inquadramento del progetto nell'ambito del territorio londinese

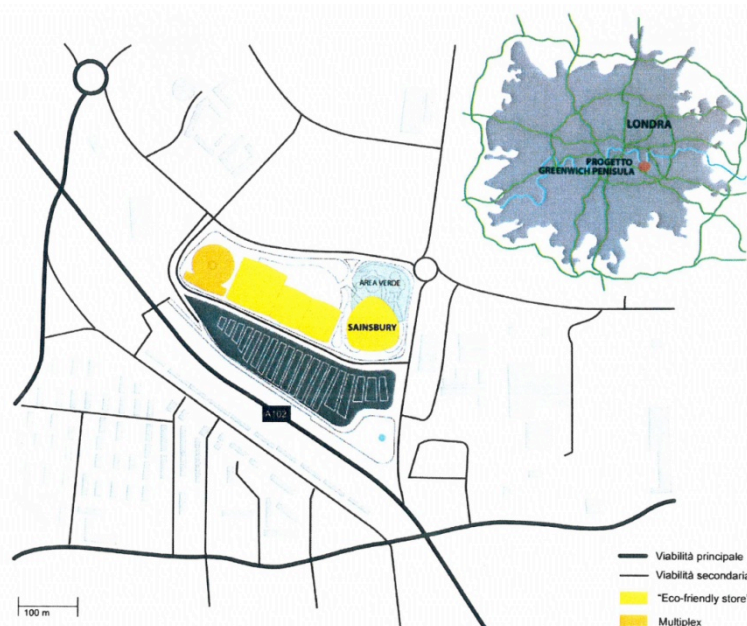


Fig. 5.2.3. 16.4 Layout dell'ipermercato

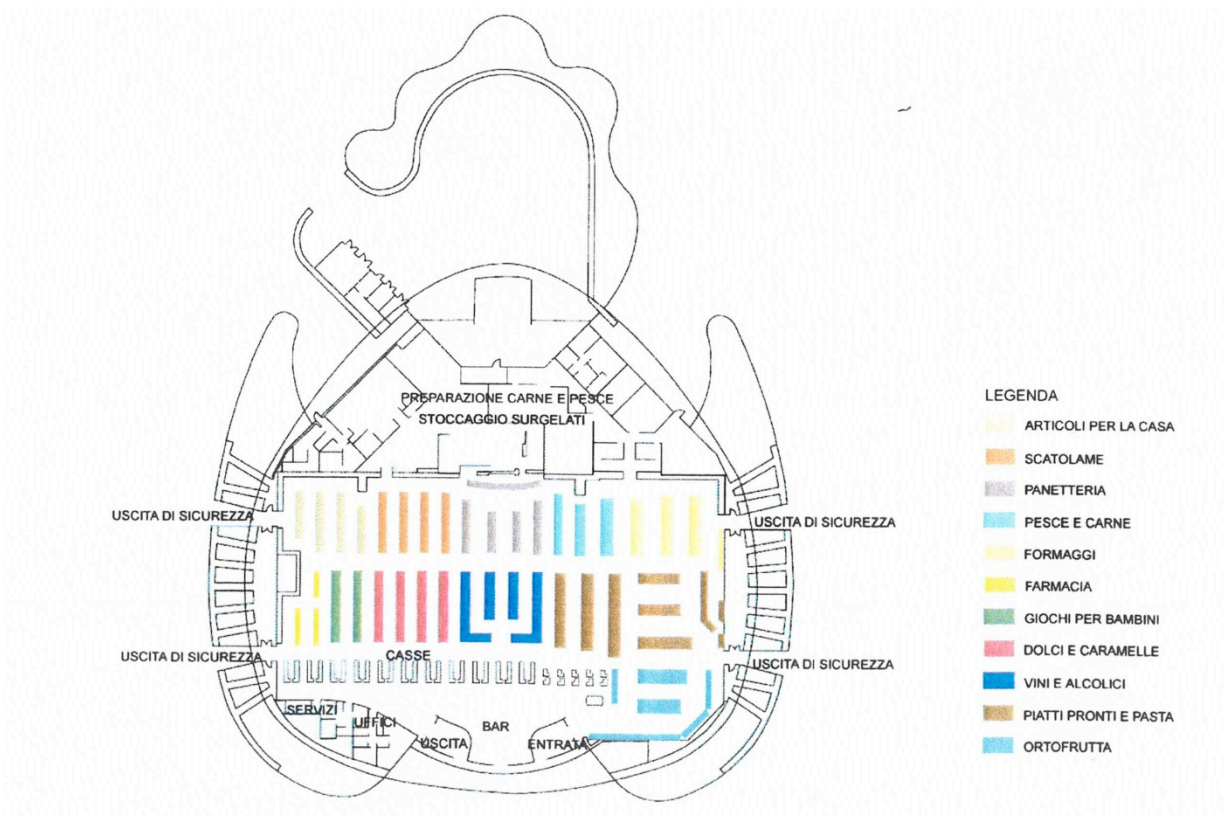


Fig. 5.2.3. 16.5 Veduta panoramica del prospetto frontale dell'ipermercato



Fonte immagine: [http://www.thegreenwichphantom.co.uk/uploaded\\_images/DSCF0006-725415.JPG](http://www.thegreenwichphantom.co.uk/uploaded_images/DSCF0006-725415.JPG)



Fig. 5.2.3.x.5 Veduta dell'ingresso dell'ipermercato e Fig. 5.2.3. 16.6 Particolare delle pale eoliche

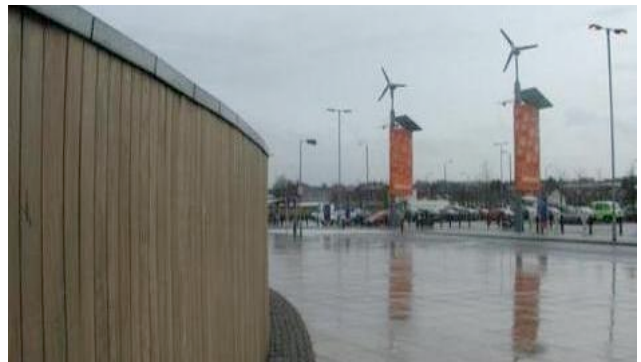


Fig. 5.2.3. 16.7 Veduta della zona delle casse e Fig. 5.2.3. 16.8 veduta dell'ingresso all'area di vendita



Fig. 5.2.3. 16.9 Veduta del reparto macelleria e Fig. 5.2.3. 16.10 Veduta del reparto take away



Fonte immagini: <http://www.flickr.com>

## 5.2.17 Sainsbury's superstore, Plymouth (Inghilterra)

<b>LOCALITA'</b>	Plymouth Road, Plymouth PL3 6RL (Inghilterra)
<b>ACCESSIBILITA'</b>	The Pkwy A38 e Plymouth Road A374 (autostrada)
<b>LOCALIZZAZIONE URBANA</b>	Suburbana
<b>TIPOLOGIA</b>	Ipermercato
<b>COMMITTENTE</b>	Sainsbury's Supermarkets LTD
<b>PROGETTO ARCHITETTONICO</b>	Dixon & Jones
<b>PROGETTO STRUTTURALE</b>	WSP Group
<b>DATA PROGETTO</b>	1997
<b>DATA REALIZZAZIONE</b>	1998 - 1999
<b>SUPERFICIE AREA LOTTO</b>	73.500 m <sup>2</sup>
<b>SUPERFICIE AREA DI VENDITA</b>	17.000 m <sup>2</sup>
<b>SUP. PARCHEGGIO/N° POSTI AUTO</b>	437
<b>INVESTIMENTO TOTALE</b>	Non pervenuto
<b>BUONE PRATICHE PROGETTUALI</b>	Recupero area dismessa, situato in un'area strategica, particolarità della copertura a "vela", ampio parcheggio.

Fig. 5.2.3.17.1 Inquadramento europeo e Fig. 5.2.3.17.2 Inquadramento areofotogrammetrico



A Marsh Mills, l'ipermercato trasforma l'area industriale dismessa, racchiusa tra l'autostrada, la ferrovia e l'estuario del fiume Plym, in una vera porta d'ingresso alla città, sottolineata dal semicilindro ligneo del riconoscibilissimo volume del centro d'informazioni turistiche. Grazie a un attento intervento sul paesaggio, il complesso nasce come un collage di elementi distinti, generati dalle differenti funzioni: la caffetteria, gli impianti, gli uffici, i servizi per i 400 dipendenti, lo spazio vendita, il parcheggio per il pubblico, quello per il personale e quello per i disabili, ombreggiato dalla tettoia. Non potendo intervenire sulle caratteristiche formali dell'ipermercato, trattato quindi come un semplice edificio di mattoni, i progettisti delimitano il parcheggio con una linea semicircolare di querce, che riprende il segno dell'adiacente forte Effort, ed evidenziano l'ingresso al complesso con una lunga parete-portale di materiale traslucido, sormontata dall'alta ma leggerissima tettoia-scultura che dà

ombra al percorso pedonale: una struttura formata da vele di tessuto che richiamano la tradizione della città o meglio da "fenicotteri danzanti" come spiega l'architetto Edward Jones; un segno ben riconoscibile anche da lontano che attenua l'impatto dei volumi costruiti.

Fig. 5.2.2.17.3 Sketch preliminare

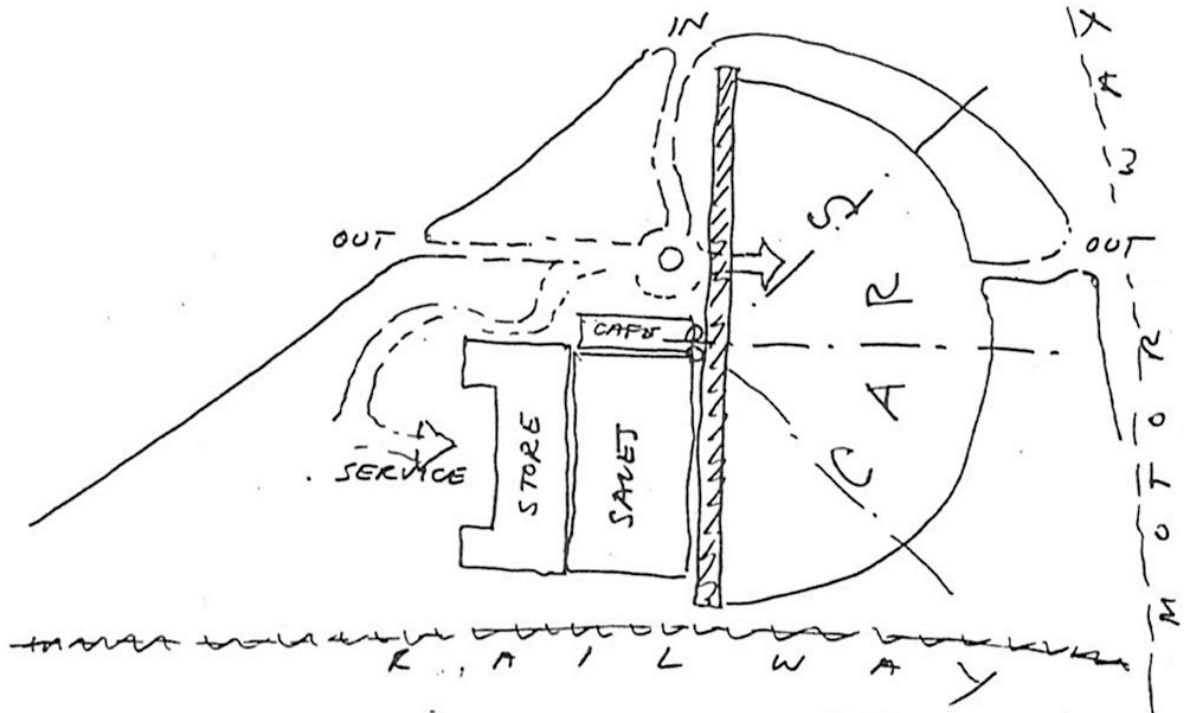


Fig. 5.2.3.17.4 Layout dell'ipermercato

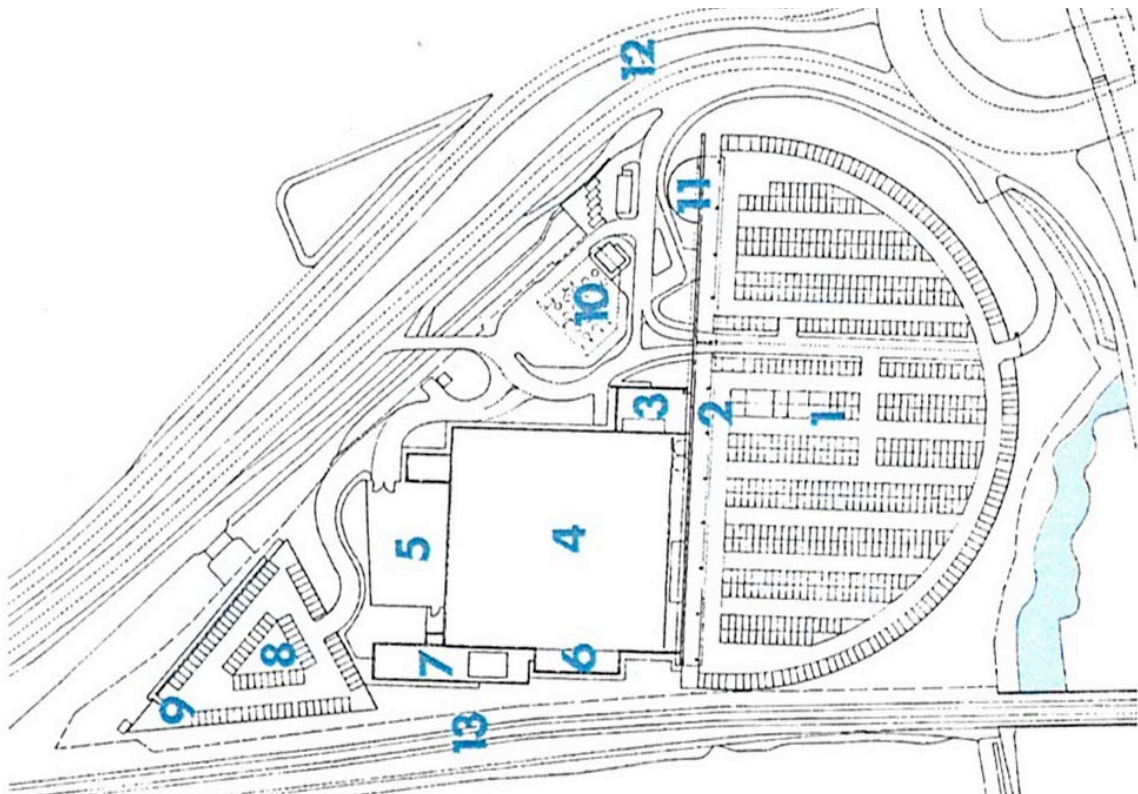


Fig. 5.2.3. 17.5 e Fig. 5.2.3. 17.6 Vedute dell'ipermercato dal fronte stradale



Fig. 5.2.3.17.7, Fig. 5.2.3. 16.8 e Fig. 5.2.3.17.9 Particolari della copertura a "vela"



Fig. 5.2.3. 16.7 Veduta notturna dell'ipermercato e Fig. 5.2.3. 16.8 Veduta dell'interno del punto vendita

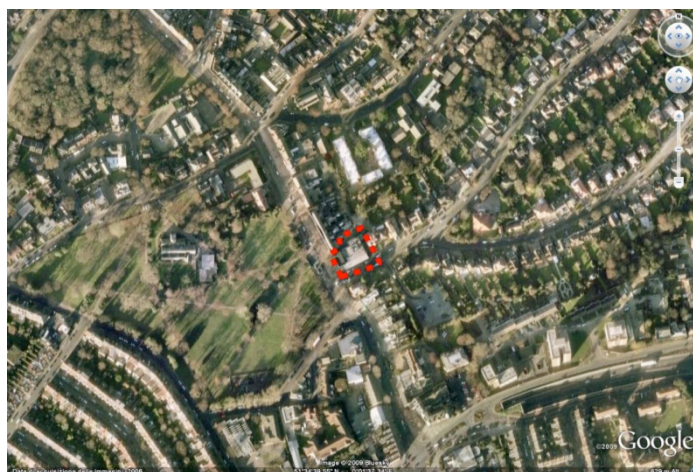
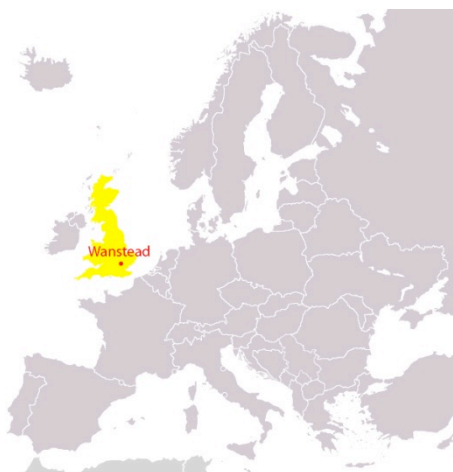


Fonte immagini: Zunino M. (1998), "Sainsbury's Superstore", Abitare, n°373, pp. 180-183 e <http://www.flickr.com>

## 5.2.18 Somerfield Market Fresh, Wanstead (Inghilterra)

<b>LOCALITA'</b>	87 High St Wanstead, London (Inghilterra)
<b>ACCESSIBILITA'</b>	Eastern Ave A12 (autostrada), Fermata autobus SE e SH
<b>LOCALIZZAZIONE URBANA</b>	Suburbana
<b>TIPOLOGIA</b>	Supermercato
<b>COMMITTENTE</b>	Somerfield plc
<b>PROGETTO ARCHITETTONICO</b>	JHP Design
<b>PROGETTO STRUTTURALE</b>	JHP Design
<b>DATA PROGETTO</b>	2002
<b>DATA REALIZZAZIONE</b>	2003
<b>SUPERFICIE AREA LOTTO</b>	2330 m <sup>2</sup>
<b>SUPERFICIE AREA DI VENDITA</b>	465 m <sup>2</sup>
<b>SUP. PARCHEGGIO/N° POSTI AUTO</b>	Non previsto
<b>INVESTIMENTO TOTALE</b>	Non pervenuto
<b>BUONE PRATICHE PROGETTUALI</b>	Studio preliminare sulle abitudini della clientela locale, attento studio dell'illuminazione interna, ambiente policromatico.

Fig. 5.2.3.18.1 Inquadramento europeo e Fig. 5.2.3.18.2 Inquadramento areofotogrammetrico



La catena di supermercati britannica Somerfield plc, risulta essere il quinto più grande distributore alimentare, concentrando le proprie strategie, negli ultimi anni, nel mercato della convenienza. Lo studio di architettura JHP Design è stata scelta per l'allestimento delle proposte di design strategico per tre formati diversi. Uno in particolare, richiedeva la predisposizione per l'area dei cibi pronti per essere consumati al di fuori (take away), una comodità di alta qualità con prodotti naturali per soddisfare il consumatore esigente. La ricerca effettuata, precedentemente dal retailer, ha portato alla conclusione che i consumatori preferiscono i prodotti di propria proprietà.

Il negozio ruota attorno a tre spazi specializzati: Fresh Food, Deli, e il Wine & Spirits Area. Ognuno di questi spazi ha una serie di caratteristiche distintive. Predisposizioni di ampie pareti vetrate per migliorare i colori e l'aspetto dei prodotti freschi. Gli infissi sono tenuti bassi per favorire un'atmosfera rilassata e al tempo stesso protetta. L'area clienti offre la possibilità di macinare il caffè in grani o di scegliere la quantità e la tipologia di olio di oliva. Il layout supermercati è stato studiato con l'obiettivo di favorire ai clienti di andare in giro per le diverse corsie, la creazione di mini-aree adibite ai prodotti in promozione. Lo studio di architettura JHP Design ha collaborato anche con l'azienda olandese Philips, con l'intento di creare uno spazio di luce che esalta i colori dei generi alimentari esposti. Market Fresh emana un'invitante sensazione che attira sempre più nuovi clienti, che percepiscono un supermercato moderno, di tendenza, accogliente e con un ambiente amichevole.

Fig. 5.2.2.18.3 Layout distributivo del punto vendita



Fig. 5.2.3.18.4 e Fig. 5.2.3.18.4 Vedute del prospetto lato strada



Fig. 5.2.3.18.5 Veduta dell'area riservata alle casse Fig. 5.2.3.18.6 Veduta dell'area "take away"



Fig. 5.2.3.18.7 e Fig. 5.2.3.18.8 Particolari del design dell'arredamento distributivo adottato



Fig. 5.2.3.18.9 e Fig. 5.2.3.18.10 Vedute dell'interno del punto vendita



Fonte immagini: Campos C. (2007), New supermarket design, New York, Collins Design

## 5.2.19 TUS supermarket, Novo Mesto (Slovenia)

<b>LOCALITA'</b>	Topliška cesta 2, 8000 Novo Mesto (Slovenia)
<b>ACCESSIBILITA'</b>	Topliška cesta 419 (Radiale statale)
<b>LOCALIZZAZIONE URBANA</b>	Suburbana
<b>TIPOLOGIA</b>	Centro commerciale
<b>COMMITTENTE</b>	REAL d.o.o. Novo mesto, ENGROTUŠ d.o.o. Celje
<b>PROGETTO ARCHITETTONICO</b>	Arhé
<b>PROGETTO STRUTTURALE</b>	Elea iC
<b>DATA PROGETTO</b>	2002
<b>DATA REALIZZAZIONE</b>	2002 - 2003
<b>SUPERFICIE AREA LOTTO</b>	23.935 m <sup>2</sup>
<b>SUPERFICIE AREA DI VENDITA</b>	3.500 m <sup>2</sup>
<b>SUP. PARCHEGGIO/N° POSTI AUTO</b>	2500 m <sup>2</sup>
<b>INVESTIMENTO TOTALE</b>	14.500.000 €
<b>BUONE PRATICHE PROGETTUALI</b>	Recupero area dismessa, basso budget, impiego di materiali semplici e ecosostenibili.

Fig. 5.2.3.19.1 Inquadramento europeo e Fig. 5.2.3.19.2 Inquadramento areofotogrammetrico



Il complesso, situato ai margini del centro storico della città slovena di Novo Mesto, è composto di volumi parallelepipedi di diverso colore riconoscibili a distanza. Il volume a basamento di colore verde, sul quale sono stati posizionati altri tre parallelepipedi colorati, accoglie un supermercato.

Nel volume blu si distribuiscono superfici ad ufficio e in quello giallo diversi negozi. Lo spazio intermedio costituito dalla terrazza rivestita di perline di legno è accessibile anche dalla strada grazie alla particolare conformazione del terreno. Il terzo cubo in rosso, maggiore per dimensione rispetto ai restanti, costituisce il volume di testa del complesso rivolto verso la città e ospita sei sale cinematografiche, tavoli da biliardo e flipper.

Dopo la chiusura dei negozi, un avvolgibile in rete metallica con maglia di grandi dimensioni, separa l'area del supermercato da quella della caffetteria. L'eterogeneità delle destinazioni d'uso produce sinergie grazie alla doppia funzione della terrazza che il caffè utilizza fino a tarda notte.



Fig. 5.2.2.19.3 Piante del piano interrato e del piano terra del complesso commerciale

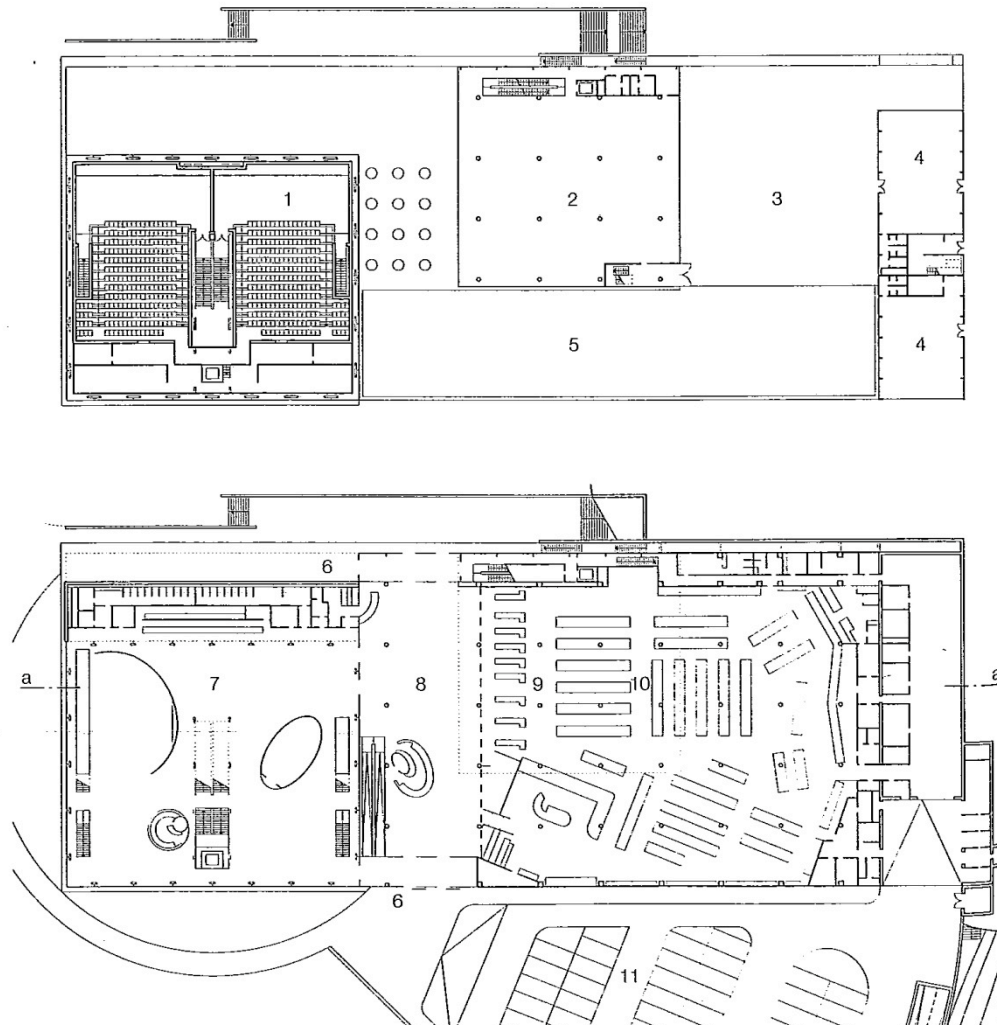


Fig. 5.2.3.19.4 Sezione trasversale del complesso commerciale

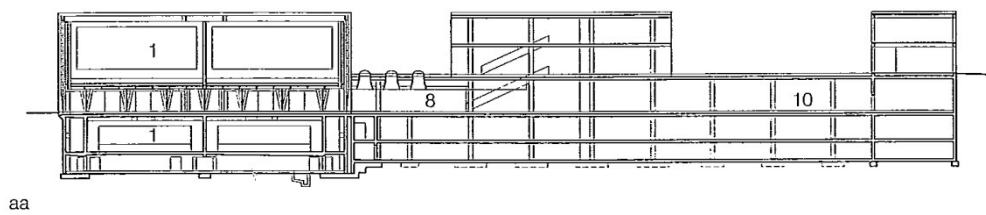


Fig. 5.2.3. 19.5 e Fig. 5.2.3. 19.6 Vedute dei tre edifici costituenti del centro commerciale

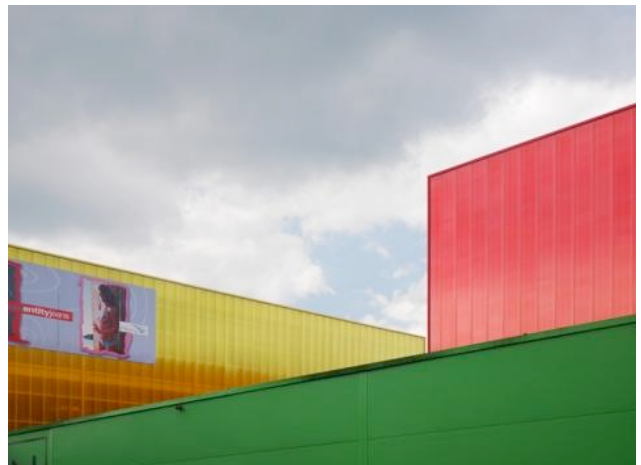


Fig. 5.2.3.19.7 Veduta notturna del centro commerciale e Fig. 5.2.3. 19.8 Prospetto frontale dell'edificio giallo

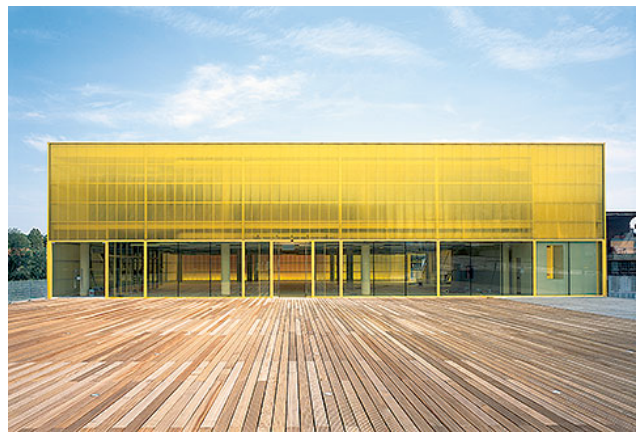
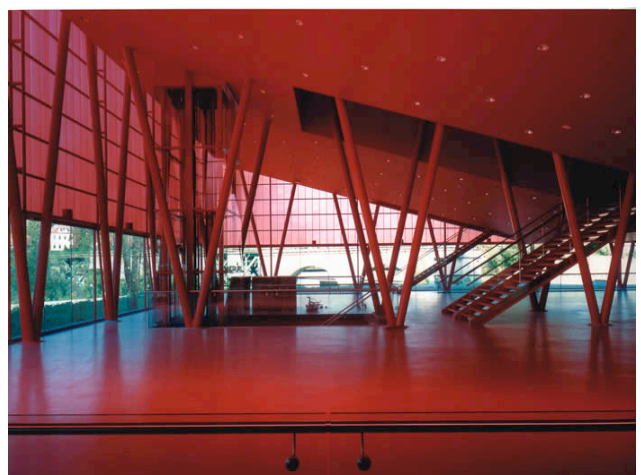


Fig. 5.2.3. 19.9 e Fig. 5.2.3. 19.10 Vedute interne dell'edificio rosso



Fonte immagini: <http://www.real-nm.si/slo/projekti/portoval> e <http://www.nextroom.at>

## 5.2.20 Whole Foods Market, Londra (Inghilterra)

<b>LOCALITA'</b>	63 Kensington High St, Londra (Inghilterra)
<b>ACCESSIBILITA'</b>	Holland Road A320 (Radiale provinciale), Fermata metrò High Street Kensington (linea gialla e verde)
<b>LOCALIZZAZIONE URBANA</b>	Urbana
<b>TIPOLOGIA</b>	Centro commerciale
<b>COMMITTENTE</b>	Whole Foods Market Inc
<b>PROGETTO ARCHITETTONICO</b>	Bottino Grund
<b>PROGETTO STRUTTURALE</b>	SBLM
<b>DATA PROGETTO</b>	2005
<b>DATA REALIZZAZIONE</b>	2006 - 2007
<b>SUPERFICIE AREA LOTTO</b>	56.000 m <sup>2</sup>
<b>SUPERFICIE AREA DI VENDITA</b>	23.935 m <sup>2</sup>
<b>SUP. PARCHEGGIO/N° POSTI AUTO</b>	Non previsto
<b>INVESTIMENTO TOTALE</b>	Non pervenuto
<b>BUONE PRATICHE PROGETTUALI</b>	Ottimo layout distributivo, studio cromatico delle insegne, servizio di ristorazione take away e non.

Fig. 5.2.3.20.1 Inquadramento europeo e Fig. 5.2.3.20.2 Inquadramento areofotogrammetrico



Il nuovo punto vendita, sviluppato su tre livelli, ha aperto nel recente 2007 nel cuore di Londra, più precisamente a Kensington, risulta essere il primo sia in Inghilterra sia a livello europeo, ma rappresenta un debutto in vista di possibili successive repliche: sono previste, infatti, almeno 20 aperture in Inghilterra e un numero imprecisato in Europa. In Italia non esiste un'immagine di questo genere. Forse l'unico che si è avvicinato al formato Whole Foods Market è Eataly, che però gioca molto sulla ristorazione e i prodotti tipici e locali. Eataly è qualcosa di più di un punto vendita: è uno spazio enogastronomico, da vedere e visitare.

Whole Foods Market è un supermercato costruito sull'idea di offrire prodotti freschi, naturali ovvero provenienti da una filiera biologica, ricercati, inoltre viene offerto un servizio di

cucina pronta e, tutto viene studiato ed esibito con abilità spettacolare e molta cura per l'effetto multisensoriale, la teatralizzazione e la scenografia dell'allestimento. Un format innovativo e accattivante, quello di Whole Foods Market in Kensington Street a Londra, e anche il più grande in assoluto della catena ma anche non privo di aspetti critici, che rendono la tipologia difficilmente replicabile, almeno in larga scala, viste anche le dimensioni: non a caso, il punto di vendita ha aperto nell'immobile, un edificio in stile Art Dèco, un tempo occupato dai grandi magazzini Barker's. Il punto di vendita londinese può essere considerato un vero e proprio "flagship", caratterizzato da un visual merchandising di forte impatto, che si impone all'occhio già dall'allestimento delle vetrine, esprimendo la sua vocazione nella cura dei display e nell'accentuazione della freschezza dei prodotti come sinonimo di perfezione estetica e di assortimento: abbondanza, spontaneità e ricercatezza, atmosfere da mercato che si alternano a soluzioni più moderne di self-service, come la vendita di prodotti sfusi prelevabili a piacere da appositi erogatori.

Panetteria e pasticceria si trovano al piano terra, in una posizione che non sembra funzionare dato che i visitatori tendono a percorrere tutta la corsia principale, sorvolando però sul reparto. Tutto il piano terra è concepito per soddisfare le esigenze di una clientela ricca, tale è quella che abita nel quartiere, uno dei più benestanti di Londra. Particolarmente originale, sempre a livello zero, è l'area formaggi con oltre 400 varietà, comprese specialità inglesi e internazionali. Nel locale di stagionatura i clienti possono assaggiare i prodotti. Le prossimità funzionano bene in questo piano: dai formaggi si passa all'area destinata al vino, con una selezione di oltre 1.000 etichette. Il layout è però confuso e l'atmosfera generale non trasmette l'idea di un o spazio specializzato come potrebbe essere un'enoteca. Per chi non ha tempo di cucinare 55 cuochi elaborano piatti pronti, insalate, primi e secondi, con ricette che non trascurano le cucine internazionali. Al piano interrato, il "Market Hall" è un altro gioiello del punto di vendita, con una singolare abbondanza di prodotti freschi di buona qualità, presentati in modo scenograficamente spettacolare. Nonostante la promessa di Whole Foods Market di essere un retailer esclusivamente votato al prodotto biologico con impegno all'approvvigionamento locale, si registra la presenza non scarsa di prodotti convenzionali e una forte tendenza all'acquisto dall'estero.

Fig. 5.2.2.20.3 e Fig. 5.2.2.20.4 Vedute dell'ingresso all'ipermercato

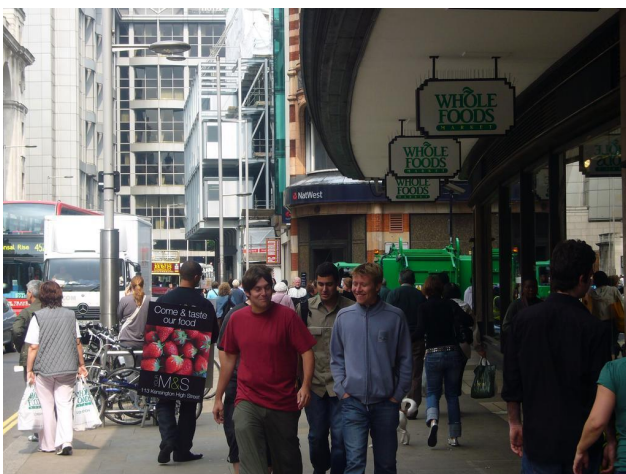


Fig. 5.2.3.20.5 e Fig. 5.2.3.20.6 Vedute dell'ingresso al "Market Hall"



Fig. 5.2.3. 20.7 Veduta della zona casse Fig. 5.2.3. 20.8 Veduta dell'area destinata al take away



Fig. 5.2.3.20.8 Particolare sull'esposizione scenica dei cibi Fig. 5.2.3. 20.7 Veduta dell'area ristoro



Fonte immagini: <http://www.flickr.com>

## 5.4 In Italia

### 5.4.1 Auchan (Vulcano Buono), Nola (NA) (Italia)

<b>LOCALITA'</b>	Via Boscofangone, Nola (NA) (Italia)
<b>ACCESSIBILITA'</b>	Asse di Supporto, A16 e A30 (Radiali autostradali), City Sightseeing (Servizio navetta da Nola)
<b>LOCALIZZAZIONE URBANA</b>	Suburbana
<b>TIPOLOGIA</b>	Ipermercato (Centro Commerciale)
<b>COMMITTENTE</b>	Interporto Campano Spa
<b>PROGETTO ARCHITETTONICO</b>	Renzo Piano (RPBW)
<b>PROGETTO STRUTTURALE</b>	Favero & Milan Ingegneria
<b>DATA PROGETTO</b>	1995 - 2000
<b>DATA REALIZZAZIONE</b>	2001 - 2007
<b>SUPERFICIE AREA LOTTO</b>	280.000 m <sup>2</sup>
<b>SUPERFICIE AREA DI VENDITA</b>	13.500 m <sup>2</sup>
<b>SUP. PARCHEGGIO/N° POSTI AUTO</b>	8.000
<b>INVESTIMENTO TOTALE</b>	180.000.000 €
<b>BUONE PRATICHE PROGETTUALI</b>	Rapporto con la morfologia e le attività esistenti, centro polivalente, relazione natura reale e artificiale, particolarità della forma architettonica, tetto giardino.

Fig. 5.2.3.2.1 Inquadramento europeo e Fig. 5.2.3.2.2 Inquadramento areofotogrammetrico



Il “Vulcano buono” progettato da Renzo Piano, è un centro commerciale a grande scala che sorge a Nola in provincia di Napoli e raccoglie in sé una molteplicità di funzioni e servizi. Per la sua caratteristica dimensionali-organizzative viene definito un “superluogo” del terziario che si rivolge alla società tecnologica e consumistica. Altri “superluoghi”, sono quelli dell’interscambio, degli aeroporti o delle stazioni ferroviarie. Tali strutture commerciali e di servizio, contraddistinte dalla grandezza dell’offerta e dall’insieme delle funzioni che aggregano, non si relazionano al contesto, ma rappresentano sé stesse, nonché la visione

economica, politica, culturale che le promuove e le sostiene. La costruzione a forma di vulcano, che fa esplicito riferimento al Vesuvio (di cui è la riproduzione a scala 1 a 50), sembra essere la conclusione di un sollevamento della crosta terrestre. Il progetto "copia la natura che ha di fronte", affermato dall'architetto Renzo Piano, "perché l'arte è sempre rapina della natura, rapina a viso aperto per prendere, per ridare"; e poi aggiunge, "tuttavia, più che di mera imitazione parlerei di allusione. Si riconosce qualcosa come spesso capita in musica; si è consapevoli di aver riconosciuto, ma non si sa cosa. E' in questo modo che si sviluppa il rapporto tra struttura, spazio ed emozione".

Alla costruzione dello spazio partecipano, ulteriori, impalpabili elementi immateriali, sensibili strumenti che legano la funzione alle scelte architettoniche e ad altri fattori che condizionano l'ambiente, quali: la luce, le trasparenze, le vibrazioni dei colori. Essi costituiscono gli elementi emozionali dello spazio che condizionano la sua percezione. La complessa geometria della sua figura a tronco-conica è conseguita intersecando i tre solidi di rotazione con una serie di tagli radiali che costituiscono gli ingressi, la cui dimensione varia in base alle loro differenti funzioni: di accesso pedonale, automobilistico, di carico-scarico merci.

La struttura risulta essere in calcestruzzo armato, rivestito esternamente da un traliccio su cui crescono le piante per creare un effetto mimetizzante. L'idea del tetto giardino è qui portata al suo estremo, fino a fondere la copertura con la natura circostante: una natura artificiale che si sovrappone a quella naturale in un gioco tra reale e irreale.

L'imponente ampiezza del diametro della bocca del vulcano di 170 metri, che raggiunge l'altezza di 41 metri, costituisce il nucleo aperto dell'impianto: la grande piazza-mercato, circolare concepita come luogo d'incontro. "Ci sono in questo progetto", osserva Piano, "due elementi chiave: l'appartenenza al luogo del volume costruito, quando lo si vede da lontano, e l'appartenenza della piazza interna alla gioiosa partecipazione, all'urbanità come esperienza conviviale e collettiva, che è tipica delle abitudini italiane e soprattutto partenopee".

Le funzioni del Centro sono disposte su piani orizzontali interni alla struttura; più precisamente su due gallerie a pianta circolare che costituiscono il sistema di percorsi pedonali e di sosta, organizzato in piazzette, dove sono posti gli ascensori le scale e le scale mobili. Sono illuminate con luce naturale dall'alto, dai tagli ricavati nella copertura e da grandi vetrate a tutta altezza che delimitano la piazza centrale.

Nel piano terra, sono ospitate le attività commerciali e un ipermercato; ai piani superiori si trovano le attività commerciali al dettaglio e, poi, ristoranti, sale congressi, alberghi, cinema multisala, sale espositive e uffici direzionali delle attività interportuali. Il vasto atrio è popolato di "alberi" colorati che sono le strutture che sorreggono, sia l'involucro cementizio, che dà forma al Vulcano, che gli ampi ballatoi. Nel vasto spazio commerciale, gli "alberi" cambiano colore (dal giallo, all'arancio, dal rosso, al blu, al violetto, etc.) per aiutare i visitatori ad orientarsi a distinguere i diversi settori commerciali.

Il Centro sorge in una posizione strategica del territorio campano. Nel raggio di pochi chilometri si concentrano, infatti, l'Interporto Campano, il più grande polo per lo stoccaggio e il movimento merci del centro-sud, il CIS (Centro Ingresso Sud), la più grande cittadella dell'ingrosso d'Europa. Esso è, altresì, collegato alla rete ferroviaria e tramite una bretella all'autostrada. L'area del parcheggio per 8000 posti macchina, del "Vulcano buono" è

geometricamente scandita dalla presenza di una fitta alberatura e ingentilita da specchi d'acqua.

Fig. 5.2.3.2.3 Sketch preliminare del suddetto progetto

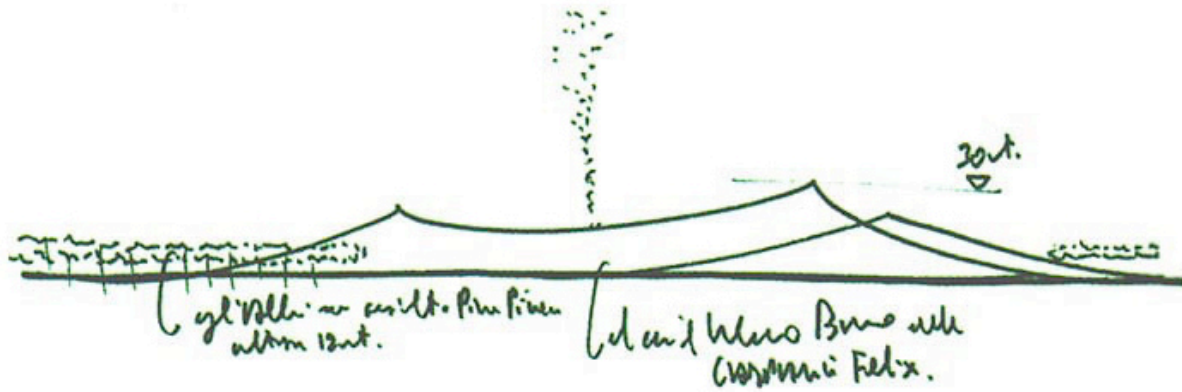


Fig. 5.2.3.2.4 Planimetria piano terra

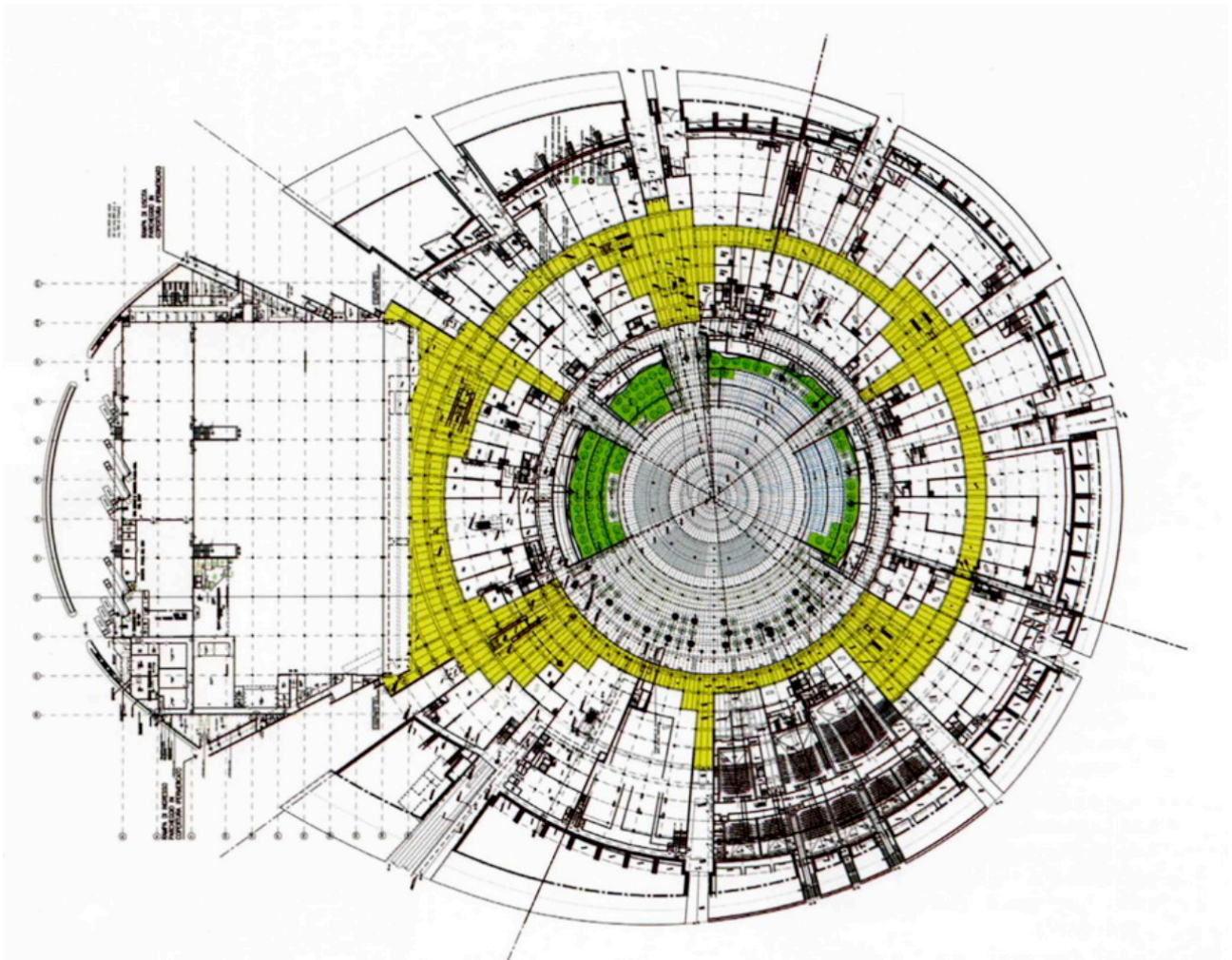




Fig. 5.2.3.2.4 e Fig. 5.2.3.2.5 Layout distributivo del piano terra e del primo piano

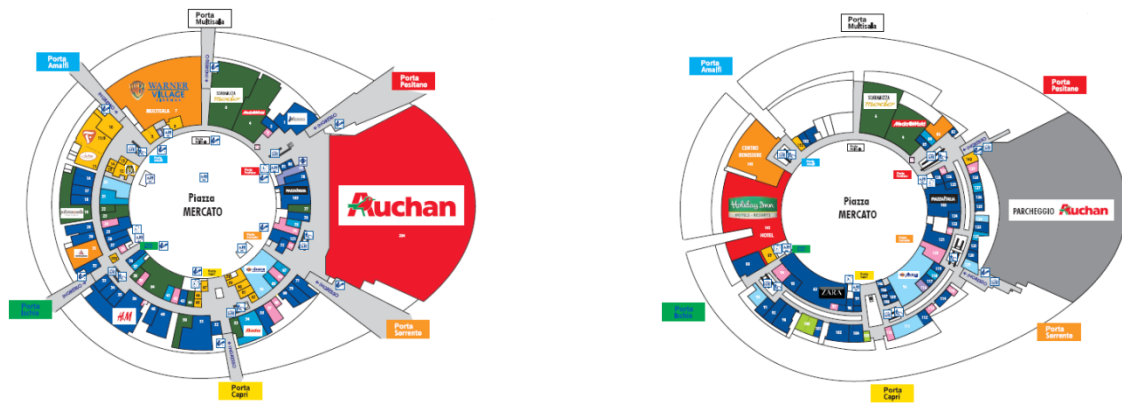


Fig. 5.2.3.2.6 Sezione longitudinale



Fig. 5.2.3.2.7 Sezione trasversale



Fig. 5.2.3.2.8 e Fig. 5.2.3.2.9 Vedute panoramiche del contenuto in cui è inserito il vulcano artificiale



Fig. 5.2.3.2.10 Veduta notturna della piazza centrale Fig. 5.2.3.2.11 Particolare degli "alberi" strutturali



Fig. 5.2.3.2.12 Veduta della piazza Fig. 5.2.3.2.13 Particolare della struttura della copertura a sbalzo



Fig. 5.2.3.2.14 e Fig. 5.2.3.3.14 Vedute dell'interno del centro commerciale



Fonte immagini: <http://rpbw.r.ui-pro.com>

## 5.4.2 Carrefour (Etnapolis), Belpasso (CT) (Italia)

<b>LOCALITA'</b>	S.S. 121 - Contrada Valcorrente, Belpasso (CT) (Italia)
<b>ACCESSIBILITA'</b>	SS 121 Catanese (Strada Statale), E 45 (Tangenziale Catania)
<b>LOCALIZZAZIONE URBANA</b>	Suburbana
<b>TIPOLOGIA</b>	Ipermercato (Centro Commerciale)
<b>COMMITTENTE</b>	Alis Immobiliare CTA
<b>PROGETTO ARCHITETTONICO</b>	Massimiliano e Doriana Fuksas
<b>PROGETTO STRUTTURALE</b>	A. Russo, C. Costantino
<b>DATA PROGETTO</b>	2003
<b>DATA REALIZZAZIONE</b>	2004 - 2006
<b>SUPERFICIE AREA LOTTO</b>	270.000 m <sup>2</sup>
<b>SUPERFICIE AREA DI VENDITA</b>	18.500 m <sup>2</sup>
<b>SUP. PARCHEGGIO/N° POSTI AUTO</b>	5600
<b>INVESTIMENTO TOTALE</b>	150.000.000 €
<b>BUONE PRATICHE PROGETTUALI</b>	Rapporto con la morfologia esistente, rapporto contesto-vetro-acqua, centro polifunzionale, luogo di ritrovo.

Fig. 5.2.3.3.1 Inquadramento europeo e Fig. 5.2.3.3.2 Inquadramento areofotogrammetrico



Il Centro Multifunzionale di Etnapolis è composto da un centro commerciale, un centro per il tempo libero con cinema multisala, un ristorante, e un complesso di costruzioni destinate a commercio specializzato. Si presenta come un polo di interesse strategico e al tempo stesso come richiamo commerciale e luogo per l'intrattenimento, offrendo attività da svolgersi lungo tutto l'arco della giornata. L'intervento consta in un complesso di tre edifici che si sviluppano per una superficie complessiva di 73.000 mq su un sito di circa 270.000 mq.

I primi due edifici, caratterizzati da facciate esterne interamente vetrate, accolgono attività di tipo commerciale, dotate di parcheggi su due livelli, mentre il terzo lotto ospita un ristorante e cinema multisala rivestito da pannelli in alluminio. Infine, il progetto è integrato dalla

realizzazione di spazi attrezzati per il tempo libero ed il relax incentrati sull'area adiacente, caratterizzata da una pavimentazione in pietra lavica che relaziona con lo spirito del luogo e dei laghi artificiali. Questi ultimi, correndo lungo il margine meridionale della galleria e insinuandosi all'interno del parco di fronte alle aree di vendita, costituiscono l'elemento fondamentale intorno a cui ruota il progetto. Nell'area a sud, arricchita da una rigogliosa vegetazione, si manifesta un gioco raffinato di riflessioni di luce tra le grandi facciate di vetro blu serigrafato del centro commerciale e gli specchi d'acqua attraversati dai percorsi, evidenziando l'acuta sensibilità del progettista nei confronti dell'elemento luce, come principio caratterizzante del progetto.

Il nuovo centro è teso ad rievocare lo spirito del sistema paesaggistico in contaminato in cui si inserisce, senza trasformare la corografia del territorio: il complesso si depone sulle curve di livello senza apportare modificazioni consistenti al naturale declivio del terreno. La galleria commerciale su due livelli collegati da tapis roulant, illuminata da ampi lucernai vetriati, contribuisce all'armonia del complesso per la sua valenza di riprodurre uno spazio "urbano", una passeggiata che accompagna il flusso dei visitatori.

Fig. 5.2.3.3.3 Masterplan dell'intervento architettonico-urbanistico

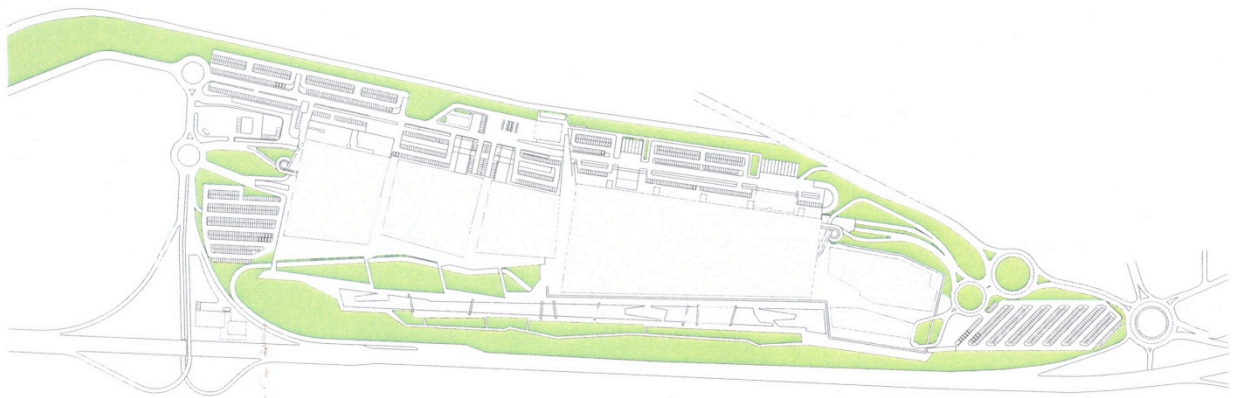


Fig. 5.2.3.3.4 Planimetria del piano terra

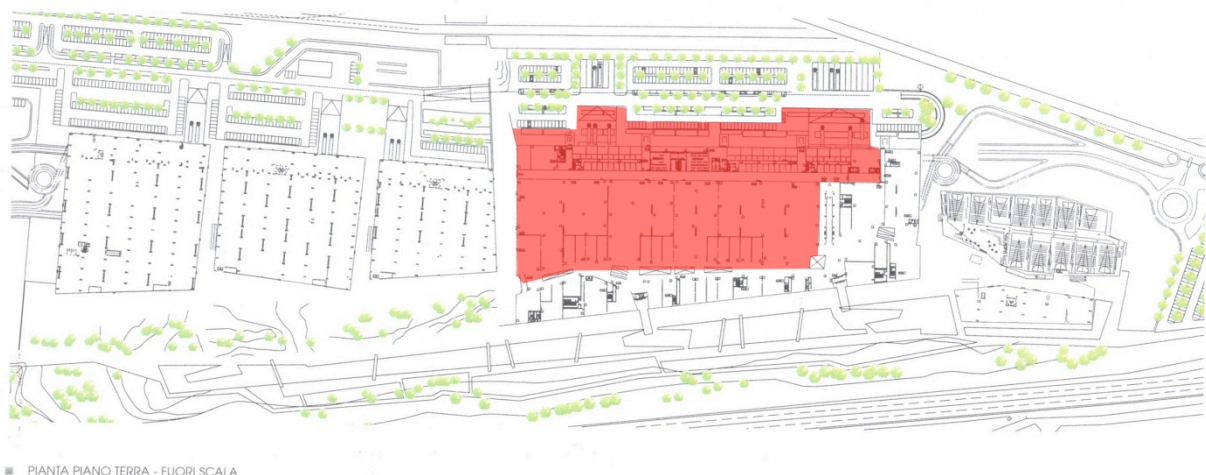


Fig. 5.2.2.3.5 e Fig. 5.2.2.3.6 Vedute diurne del complesso commerciale



Fig. 5.2.2.3.7 e Fig. 5.2.2.3.8 Vedute notturne del complesso commerciale



Fig. 5.2.2.3.9 Vedute della zona d'entrata dell'ipermercato Fig. 5.2.2.3.10 Veduta interna della galleria commerciale



Fonte immagini: Pagliari F. (2008), "Centro commerciale Etnapolis/Etnapolis Commercial Centre. Catania, Italy. Massimiliano & Doria Fuksas", The Plan, n°24, pp. 133-136 e [www.fuksas.it](http://www.fuksas.it)

### 5.4.3 Carrefour, Limbiate (Italia)

<b>LOCALITA'</b>	V. Garibaldi, 20051 Limbiate (MI) (Italia)
<b>ACCESSIBILITA'</b>	Saronno – Monza (Strada Statale) e SP 44bis
<b>LOCALIZZAZIONE URBANA</b>	Suburbana
<b>TIPOLOGIA</b>	Ipermercato
<b>COMMITTENTE</b>	GS S.p.A. Carrefour
<b>PROGETTO ARCHITETTONICO</b>	Studio Aedis Architetti Associati
<b>PROGETTO STRUTTURALE</b>	Holzbau Spa
<b>DATA PROGETTO</b>	2005
<b>DATA REALIZZAZIONE</b>	2005 - 2006
<b>SUPERFICIE AREA LOTTO</b>	45.000 m <sup>2</sup>
<b>SUPERFICIE AREA DI VENDITA</b>	11.000 m <sup>2</sup>
<b>SUP. PARCHEGGIO/N° POSTI AUTO</b>	2000
<b>INVESTIMENTO TOTALE</b>	Non pervenuto
<b>BUONE PRATICHE PROGETTUALI</b>	Attento studio dei requisiti, della scelta di materiali ecosostenibili e delle tecnologie, sinergia committente-progettista, raccolta acqua piovana.

Fig. 5.2.3.4.1 Inquadramento europeo e Fig. 5.2.3.4.2 Inquadramento areofotogrammetrico



Per questa nuova struttura commerciale Carrefour ha scelto soluzioni innovative sia sotto il profilo architettonico che ambientale riuscendo ad ottenere, nonostante le notevoli dimensioni, un Centro Commerciale tra i più interessanti tra quelli ultimamente realizzati nell'unione europea. Pensato come luogo di ritrovo e di riferimento per una delle aree più densamente abitate d'Italia l'opera si propone come spazio per una nuova qualità urbana. GS SpA Carrefour ha affidato il concept ad HOK di Londra; la progettazione e la direzione dei lavori allo Studio AEDIS Architetti Associati di Seregno (Mi). HOK e i progettisti, l'Arch. Amedeo Cedro e l'Arch. Oscar Bonafé dello studio AEDIS Architetti Associati – hanno studiato spazi pensati per mettere a proprio agio prima di tutto il fruitore delle diverse aree del centro commerciale, riuscendo a coniugare le esigenze commerciali con quelle architettoniche.

La committenza, infatti, ha dato la possibilità alla progettazione di creare un elemento destinato all'accoglienza dei clienti caratterizzato da una superficie coperta di ben 45000 mq. Il prospetto principale si pone parallelamente alla statale che dalla tangenziale conduce a Linate, dove si erge con tutta la sua enfasi con uno sviluppo lineare di 250 mt. La combinazione dei materiali è stata pensata in modo tale che il volume sottostante la copertura caratterizzato da grandi vetrate e da una struttura in legno lamellare raffinata ed elegante scompaia lasciando spazio alla matericità della copertura in metallo.

L'edificio si compone di due entità distinte: l'ipermercato, realizzato con tecnologie ordinarie, e lo straordinario volume d'ingresso di legno, vetro e facciate ventilate di cotto, con copertura di laminato di zinco-titanio prepatinato. Proprio questa seconda porzione, che sembra più il terminal di un nuovo aeroporto che un luogo deputato allo shopping, è particolarmente interessante, tanto dal punto di vista morfologico-plastico quanto da quello funzionale, nonché nella scelta dei materiali e delle tecnologie costruttive. Lo spazio, che nel prospetto lungo strada si sviluppa per 250 metri, si divide in una porzione centrale, la "vela", che accoglie la galleria commerciale, e due "ali" laterali sorrette da due elementi conici ad asse inclinato. La porzione più originale dell'intero intervento è sicuramente costituita dall'uso integrale delle tecnologie del legno lamellare che è stato fornito dalla ditta Holzbau di Bressanone, la quale ha curato tutta la progettazione costruttiva, la definizione e verifica statica, la cantierizzazione e l'organizzazione dell'intera commessa.

La zona delle torri è indubbiamente ardata dal punto di vista strutturale e, per soddisfare tutti i requisiti sia di sforzo che di deformazione, ha richiesto una progettazione molto lunga e accurata. Le torri hanno forma tronco-conica a asse inclinato, sono costituite da 8 colonne a sezione circolare con diametro di 60 cm.

Dal punto di vista della sostenibilità la costruzione si distingue per l'uso di materiali naturali, poiché gli ingressi e la galleria commerciale sono ricoperti da una copertura in legno sostenuta da novanta pilastri che ricordano la forma di grosse matite, la facciata è stata rivestita con tavole in cotto e da ciottoli di fiume posati a mano. Inoltre all'interno dell'ipermercato sono presenti cestini e i carrelli, impiegati per gli acquisti, composti da materiale plastico riciclato. Un'altra operazione a favore della sostenibilità che è stata adottata è la raccolta dell'acqua piovana che viene riutilizzata per irrigare le aree verdi, per raffreddare l'impianto di condizionamento e per gli scarichi dei servizi igienici.

Fig. 5.2.3.4.3 Spaccato assonometrico della struttura principale

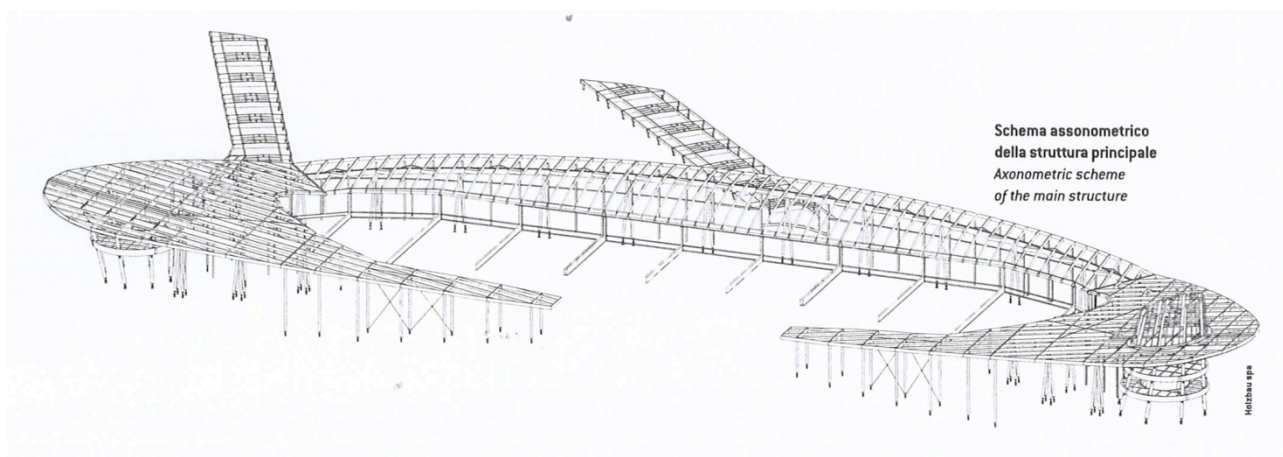


Fig. 5.2.3.4.4 Planimetrie del piano terra e della copertura

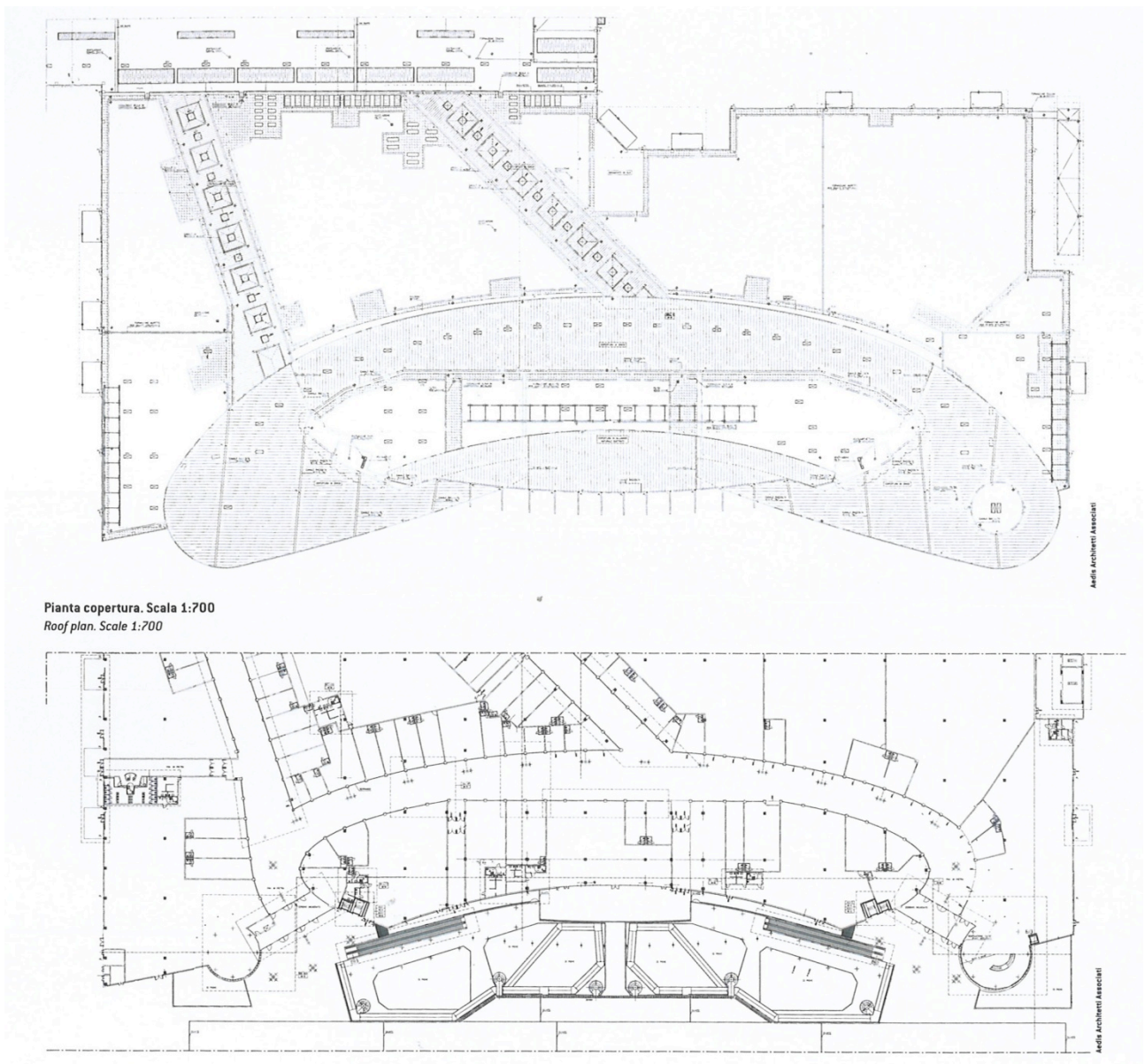


Fig. 5.2.3.4.5 e Fig. 5.2.3.4.6 Vedute del prospetto frontale sul lato dell'asse viario Saronno-Monza





Fig. 5.2.3.4.7 Veduta dell'area giochi posta sotto il livello di campagna Fig. 5.2.3.4.8 Veduta dell'ingresso



Fig. 5.2.3.4.9 Veduta della galleria commerciale Fig. 5.2.3.4.10 Particolare strutturale dei lucernari e della copertura



Fig. 5.2.2.4.11 e Fig. 5.2.2.4.12 Vedute interne all'ipermercato



## 5.4.4 Eataly, Bologna (Italia)

<b>LOCALITA'</b>	Via Orefici, 19 40124 Bologna (Italia)
<b>ACCESSIBILITA'</b>	Corso Unità d'Italia SS 393 (Strada Statale), Fermate autobus 1, 17, 18, 34, 35 e 74
<b>LOCALIZZAZIONE URBANA</b>	Urbana
<b>TIPOLOGIA</b>	Enogastronomico
<b>COMMITTENTE</b>	Coop Adriatica
<b>PROGETTO ARCHITETTONICO</b>	RetailDesign
<b>PROGETTO STRUTTURALE</b>	Tecnopolis
<b>DATA PROGETTO</b>	2007
<b>DATA REALIZZAZIONE</b>	2007 - 2008
<b>SUPERFICIE AREA LOTTO</b>	m <sup>2</sup>
<b>SUPERFICIE AREA DI VENDITA</b>	1450 m <sup>2</sup>
<b>SUP. PARCHEGGIO/N° POSTI AUTO</b>	Non previsto
<b>INVESTIMENTO TOTALE</b>	3.500.000 €
<b>BUONE PRATICHE PROGETTUALI</b>	Recupero edificio dismesso, intervento conservativo, valorizzazione preesistenze storiche, mix funzionale vendita e ristorazione.

Fig. 5.2.3.x.1 Inquadramento europeo e Fig. 5.2.3.x.2 Inquadramento areofotogrammetrico



Il 5 dicembre 2008 è stato inaugurato nel centro storico di Bologna, un nuovo format multifunzionale che in un unico spazio riunisce la passione per la lettura e per il cibo di qualità. La catena delle librerie Coop si fonde con Eataly il gruppo enogastronomico che promuove prodotti naturali legati al territorio. All'interno di uno spazio di 1450 metri quadrati troviamo una libreria da 90.000 volumi, uno spazio per incontri, mostre e spettacoli, un caffè, un'osteria e un'enoteca didattica. Il progetto di ristrutturazione firmato dall'architetto Paolo Lucchetta, dello studio veneziano Retaildesign, si basa sul recupero dell'antico edificio storico in mattoni (l'ex Cinema Ambasciatori) e l'inserimento all'interno di una struttura nuova che si distingue nettamente dall'involucro antico: tre nuovi piani, costruiti in ferro e calcestruzzo. Il progetto è

riuscito a unire il forte carattere storico dell'edificio pre-esistente con la contemporaneità della nuova costruzione e del suo allestimento, dando corpo all'idea di una nuova funzione mista.

La poetica del progetto, oltre che dal luogo, trae ispirazione dalla nuova funzione, cioè dalla volontà di amalgamare acquisto di libri e cibo. Il connubio fra leggere e mangiare in un solo luogo d'intrattenimento e consumo richiama immediatamente la tradizione nord europea del caffè letterario. Negli ultimi decenni, tuttavia, l'accoppiamento lettura e gastronomia si è sviluppato su scala maggiore in molti centri commerciali, e bookstore, soprattutto negli Stati Uniti. Il progetto Ambasciatori sviluppa ulteriormente questo concetto in direzione di una vera e propria attività unificata del retail, il tutto sotto il segno dei prodotti di qualità. Si è cercato di armonizzare i diversi stili di consumo e di servizio, tra cibi e lettura, in relazione anche ai diversi piani dell'edificio. Al piano terreno, ad esempio, si trova la sezione dedicata al grande pubblico, con la narrativa e la sezione dedicata ai tascabili: una modalità di lettura veloce che ben si accorda con lo spazio forum e la caffetteria bar. Mentre al terzo piano la sezione dedicata ai volumi di geografia e al territorio si offre come approfondimento ai clienti dell'enoteca.

L'edificio esistente sino ad ora noto ai bolognesi semplicemente come "l'Ambasciatori", un ex cinema a luci rosse, si incastra all'interno di un isolato dell'antico quadrilatero di Bologna e costituisce un vero e proprio pezzo di storia cittadina. Il lotto costituiva in origine una strada, chiusa nell'Ottocento per essere trasformata in un mercato coperto - il Mercato di Mezzo - che è divenuto a sua volta un cinema verso la fine degli anni Quaranta. Lo spazio si presenta con una navata centrale coperta da un tetto a falda, parzialmente vetrato, sorretto da una capriata di tipo misto (ferro e legno), e da un corpo minore che si innesta lateralmente. L'edificio è accessibile da tre lati e ad ognuno corrisponde una facciata dal carattere diverso: il tardo razionalismo degli anni Quaranta dell'Ambasciatori e quello Ottocentesco delle due facciate in laterizio con i grandi archi vetrati e le finestre circolari. Infine, la quarta facciata (in questo caso cieca) si trova all'interno dello spazio a navata. Si tratta del lato absidale dell'ormai scomparsa chiesa Trecentesca di San Matteo degli Accarisi rimasta incastonata nel corso dei secoli in uno dei muri perimetrali del mercato.

La Coop Adriatica dopo aver vinto il bando del Comune per la ristrutturazione e la gestione della struttura (per un periodo di 12 anni) ha affidato l'incarico allo studio Retaildesign. Oltre a un complesso lavoro di adeguamento normativo, base di partenza del progetto è stato il rispetto dei vincoli posti dalla Soprintendenza: mantenere e restaurare le quattro facciate, la capriata della copertura e, soprattutto, tutelare la tipologia spaziale del mercato.

I progettisti hanno così deciso di dare forza al carattere storico del luogo. Da un lato hanno riportato alla luce l'insieme di tracce leggibili nella trama dei muri mostrando gli interventi edilizi delle diverse epoche; dall'altro lato, hanno ideato un intervento di architettura contemporanea dalla struttura "trasparente", capace cioè, di mostrare internamente il contenitore e aprire visuali esterne sul contesto urbano. Visitando la struttura si percepisce, infatti, costantemente l'asse di percorrenza da una parte all'altra dell'isolato e guardando attraverso il lucernario si possono intravedere le due torri di Piazza Maggiore.

La nuova costruzione, una struttura autoportante di tre piani, realizzata in acciaio e con solette in calcestruzzo armato, è leggermente distaccata dai muri esterni dell'architettura esistente. Solamente i pilastri perimetrali sono legati in alcuni punti alle murature in laterizio. I pilastri centrali invece (colonne di acciaio riempite internamente con calcestruzzo armato) sono

caratterizzati dalla forma particolare con l'estremità superiore a tronco di cono: un accorgimento tecnico necessario per ridurre lo spessore delle solette dei piani visibili in tutti gli spazi a tutta altezza. La percezione del distacco fra struttura nuova ed esistente è stata, poi, amplificata da un lato dall'illuminazione radente dei muri in laterizio che, dall'alto, arriva sino al piano terreno e, dall'altro, dalla trasparenza delle librerie stesse grazie alla mancanza del pannello di fondo. La visione verticale dell'intero spazio è possibile sia in corrispondenza dei due ingressi principali sia al centro della grande navata, dove è stata posta la scala mobile. Questa, denudata del carter di rivestimento esterno, mostra l'estetica industriale del prodotto. Il colore blu di fabbrica della trave reticolare portante ne esalta l'aspetto strutturale. Il colore rosso-arancio degli elementi di struttura delle scale, ripreso anche nel corrimano della scala mobile - che spicca nella molteplicità cromatica di libri e vasetti di frutta scioppata - si contrappone rispetto al colore grigio-caldo con il quale è stato uniformato tutti gli altri elementi della nuova struttura: i pilastri, le solette, sia a pavimento sia a soffitto, così come i canali a vista degli impianti di condizionamento di tipo industriale. I parapetti in vetro trasparente privi di montanti e affrancati direttamente alla soletta contribuiscono all'effetto di permeabilità visiva dello spazio. Il sistema d'illuminazione si articola e segna la vita commerciale, illuminata dai faretti orientabili montati su binari ad alogenuri, la luce radente a servizio dell'architettura, che pone l'accento sulla continuità delle pareti in laterizio, e la luce di relazione che, a seconda del luogo, si traduce in lampade a sospensione per il ristorante, in elementi a stelo per i banchi della zona libri.

Fig. 5.2.3.5.3 Schizzi relativi ai layouts distributivi

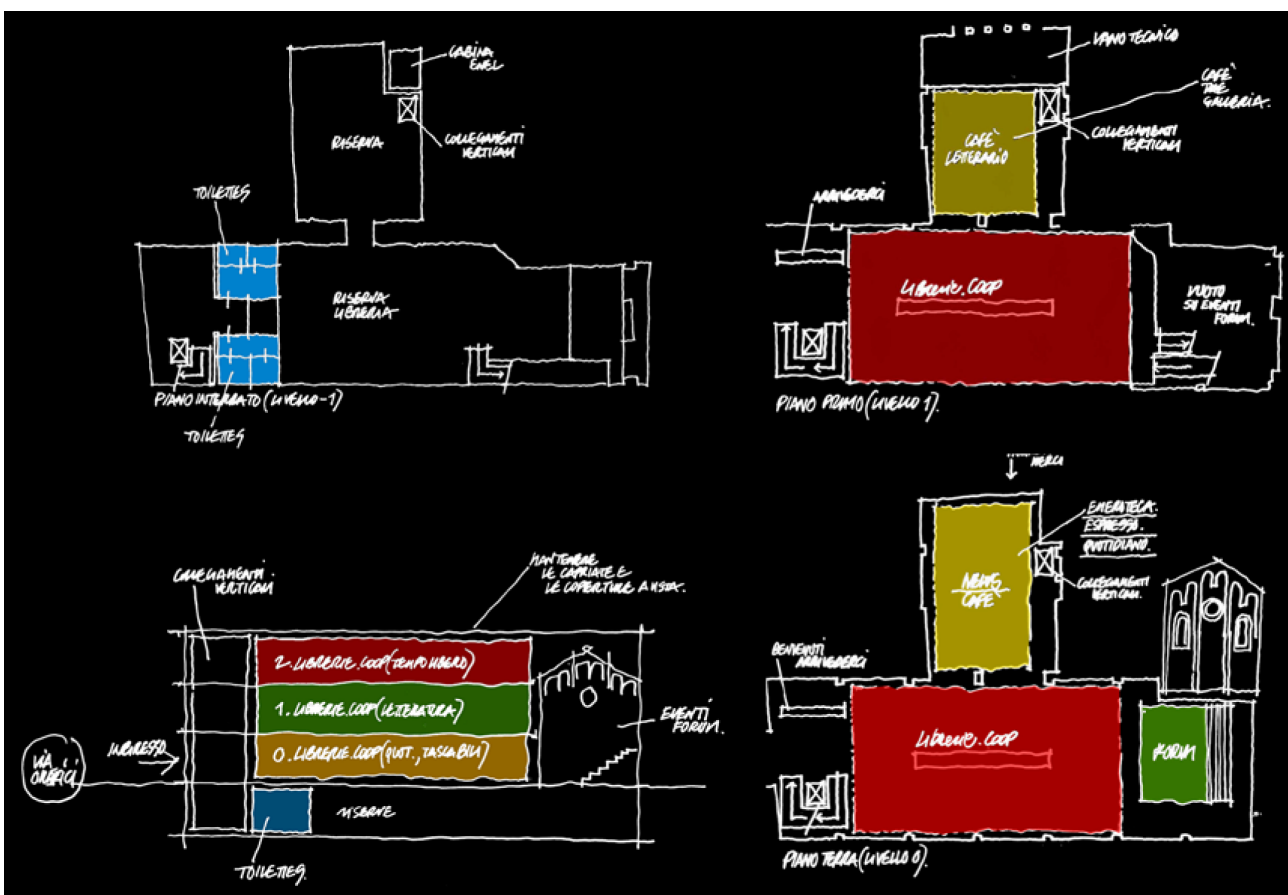


Fig. 5.2.3.5.4 Rendering relativo allo spaccato assometrico



Fig. x e x Vedute dell'ex cinema Ambasciatori durante le opere di ristrutturazioni



Fonte immagini: [www.retaildesign.it](http://www.retaildesign.it)

Fig. x e x Vedute del Prospetto frontale del complesso



Fig. x Veduta dell'accesso alla scala mobile di collegamento Fig.x Veduta del corner adibito alla caffetteria



Fig. x Particolare della conservazione dei vecchi paramenti Fig. x Particolare del mix funzionale di vendita



Fig. x veduta dello di vendita del primo piano Fig. x Particolare del mix funzionale di vendita al primo piano



Fig. x Veduta verso il corner tematico di ristorazione al primo piano Fig. x Veduta dello spazio a "tutta altezza"



Fig. x Particolare della copertura vetrata Fig. x Veduta verso il corner tematico di ristorazione al secondo piano



## 5.4.5 Eataly, Torino (Italia)

<b>LOCALITA'</b>	Via Nizza, 230 10126 Torino (Italia)
<b>ACCESSIBILITA'</b>	Corso Unità d'Italia SS 393 (Strada Statale), Fermate autobus 1, 17, 18, 34, 35 e 74
<b>LOCALIZZAZIONE URBANA</b>	Urbana
<b>TIPOLOGIA</b>	Supermercato
<b>COMMITTENTE</b>	Eataly Srl
<b>PROGETTO ARCHITETTONICO</b>	Negozio Blu A.A.
<b>PROGETTO STRUTTURALE</b>	Ing. La Sala
<b>DATA PROGETTO</b>	2004
<b>DATA REALIZZAZIONE</b>	2005 - 2007
<b>SUPERFICIE AREA LOTTO</b>	15.300 m <sup>2</sup>
<b>SUPERFICIE AREA DI VENDITA</b>	11.000 m <sup>2</sup>
<b>SUP. PARCHEGGIO/N° POSTI AUTO</b>	535
<b>INVESTIMENTO TOTALE</b>	12.000.000 €
<b>BUONE PRATICHE PROGETTUALI</b>	Recupero edificio dismesso, intervento conservativo, valorizzazione preesistenze storiche, mix funzionale vendita e ristorazione.

Fig. 5.2.3.5.1 Inquadramento europeo e Fig. 5.2.3.5.2 Inquadramento areofotogrammetrico



Quando una fabbrica ormai inglobata dallo sviluppo urbano cessa la sua attività, è interessante scoprire che la soluzione migliore è la strada del recupero e della valorizzazione, seguendo le orme della sua storia passata. E' questa la filosofia che ha portato alla nascita del centro enogastronomico Eataly, situato di fronte all'area del Lingotto, che nei prossimi anni è chiamata a diventare uno dei nuovi poli dello sviluppo torinese. Alla base della trasformazione c'è lo stabilimento della Carpano, sorto verso la fine del XIX secolo in una zona della città all'epoca decisamente periferica. Negli anni si susseguono numerosi



rimaneggiamenti, così da adattare la struttura alle esigenze di produzione e di viabilità interna. Vengono aperti nuovi passi carrabili per permettere la circolazione dei camion e aggiunti corpi di fabbrica attorno alle corti con funzione sia industriale sia abitativa. L'attività di produzione del vermuth si ferma alla fine degli anni 80 e nel 1996 il complesso viene completamente dismesso e abbandonato a se stesso.

Nel 2001 lo studio d'architettura Negozio Blu viene incaricato di proporre un progetto di riutilizzo della struttura in linea con la tematica enogastronomica che da sempre ha caratterizzato questi ambienti, cercando di preservare la storica ragion d'essere degli edifici. L'idea è di realizzare un percorso divulgativo sul tema del cibo e sulla storia della fabbrica, ma presto si vira verso un progetto più ambizioso, quello di un'isola del gusto che preveda anche la commercializzazione dei prodotti. L'area versa intanto in uno stato di parziale abbandono con la parte che affaccia verso il Lingotto trasformata in un parcheggio e un alto muro a dividere le due zone.

Nel luglio 2003 il progetto inizia a concretizzarsi con l'approvazione di una variante al piano regolatore che permette un cambio della destinazione d'uso: l'edificio Carpano viene ceduto al Comune di Torino per essere destinato a servizi pubblici con annesso edificio terziario e commerciale; nel progetto viene coinvolto anche l'adiacente struttura dell'ex Pastificio italiano per cui si prevede un recupero a fini ricettivi. Nel giugno 2005 viene poi individuata la società Eataly e a essa è concessa la gestione per 60 anni. La società collabora con Negozio Blu alle fasi della successiva definizione del progetto. Si perfeziona l'idea di trasformare in piazza pedonale il parcheggio che separa l'ex complesso industriale dal Lingotto, accesso ideale per la nuova veste di centro enogastronomico dell'ex stabilimento Carpano; nell'ottobre 2005 viene approvato il Piano Particolareggiato che rende possibile questo progetto con la cessione alla Città di Torino dell'ex parcheggio.

Il 26 gennaio 2007 Eataly può finalmente aprire i battenti. La filosofia di Negozio Blu è stata quella di un intervento non invasivo che potesse mettere in risalto la preesistenza storica pur adattando la struttura alle nuove esigenze funzionali. Da subito si è scelta come fronte principale d'ingresso la facciata antistante al complesso del Lingotto; al posto del parcheggio sorge ora una piazza pedonale dedicata al relax sul quale si impone un muro rosso mattone, spezzato e alleggerito da tre grandi vetrate: una al piano terra che segna l'entrata nel mondo di Eataly e due che evidenziano gli spazi culturali posti al primo piano, il museo e la sala congressi. Oltre la soglia si entra nella grande sala realizzata per la miscelazione del vermuth. Sono ancora visibili, anche se private della loro funzione originaria, le imponenti cisterne, avvolte da scalette a spirale in ghisa, ed è riconoscibile lo storico marchio Carpano sui capitelli dei pilastri; in quest'angolo trova spazio la biblioteca, perché ad Eataly non si viene solo per assaggiare e comprare ma innanzitutto per riscoprire le vie del gusto, le tradizioni e la cultura del cibo. Superato il salone monumentale si accede all'asse centrale, perpendicolare a via Nizza, dove il vero intervento è consistito nella copertura delle vie e dei cortili, tramite una struttura vetrata sostenuta da rosse travi di tipo industriale.

L'impressione è quella di un unico grande complesso, laddove prima strade e cortili creavano invece una frattura fra edifici industriali e case. Tale spazio appare però aperto per merito della spiccata luminosità che filtra attraverso i vetri selettivi a bassa emissività. L'aspetto dei fronti che si affacciano su queste "corti chiuse" è stato ripristinato in un'ottica esclusivamente conservativa, evidenziando la struttura in cemento armato dipinta di giallo e lasciando

inalterati i tamponamenti in rossi mattoni a vista. Al fondo dell'asse, l'apertura su via Nizza creata negli anni 50 dagli architetti Gabetti e Isola rimane, ma non viene più utilizzata come ingresso. Lo spazio commerciale è organizzato per "isole tematiche" del gusto, dove si possono assaporare e/o acquistare varie prelibatezze. Ogni isola è allestita in tema con il prodotto che propone. La zona dell'ortofrutta, per esempio, trova spazio in una delle corti coperte che si trasforma in piazza del mercato animata da bancarelle in ferro e legno coperte da vivaci tende colorate e chioschi per la degustazione. La zona della carne, caratterizzata dall'uso del marmo, ruota intorno a una cucina a vista circondata da un banco con sgabelli dove sedersi per un boccone veloce ed informale. L'allestimento delle isole dedicate al pane e alla pizza vede invece come materiale predominante il legno. La zona dei prodotti generici ricorda infine le drogherie di una volta, con arredi dal disegno essenziale, semplici scaffali in legno dipinto di bianco e il cibo come vero protagonista. Qua è là fanno capolino vecchie attrezzature per la produzione del vermouth, opportunamente restaurate.

Una delle difficoltà incontrate nella progettazione da Negozio Blu è stata quella dei dislivelli. Al piano terra una scala mobile consente di superare i 185 cm tra l'entrata e il livello stradale di via Nizza. Al piano interrato invece lievi e a volte impercettibili scivoli superano le differenze tra i pavimenti delle vecchie cantine. Il piano interrato ha visto un intervento profondo e creativo. Si è, infatti, deciso, accanto al recupero delle cantine, di proseguire nello scavo per unire tutti i locali sotterranei e realizzare un tempio del gusto, dove apprendere ad apprezzare i cibi e gustarne la loro prelibatezza. Al primo piano, dove un tempo si trovavano gli uffici, è stato realizzato il museo Carpano, in locali che si affacciano sull'asse centrale del centro commerciale e, tramite due ampie vetrate, sulla piazza pedonale e sul Lingotto. Il tema dominante di Eataly è dunque la conservazione. Gli edifici sono stati recuperati e altri sono stati aggiunti in perfetta armonia con l'esistente.

Fig. 5.2.3.5.3 Planimetria pianta piano interrato

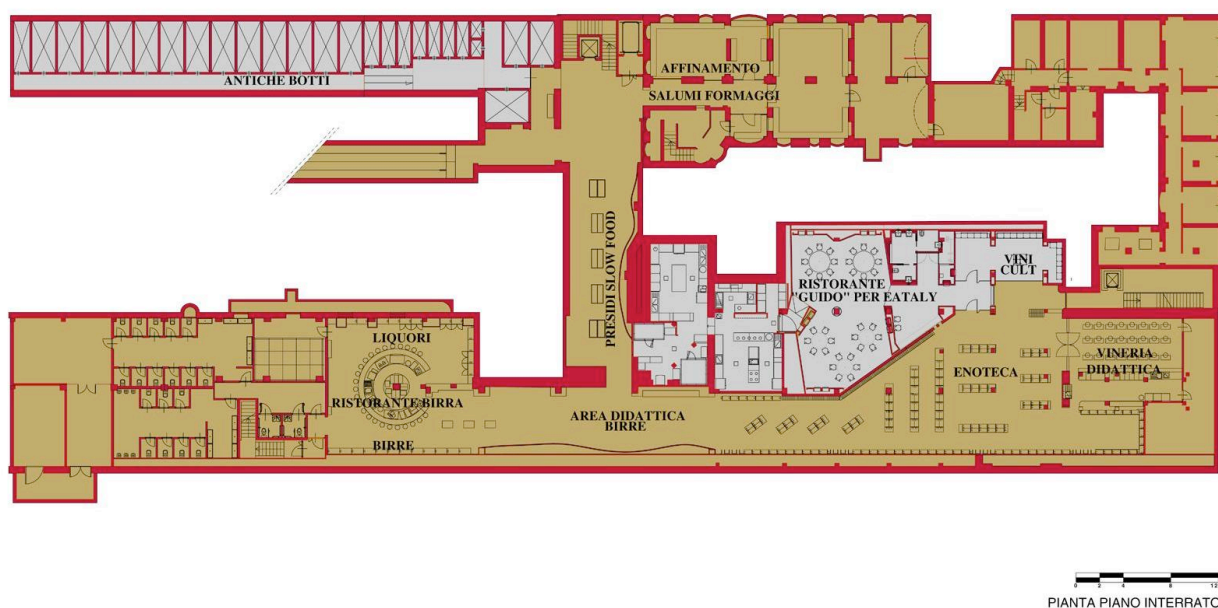
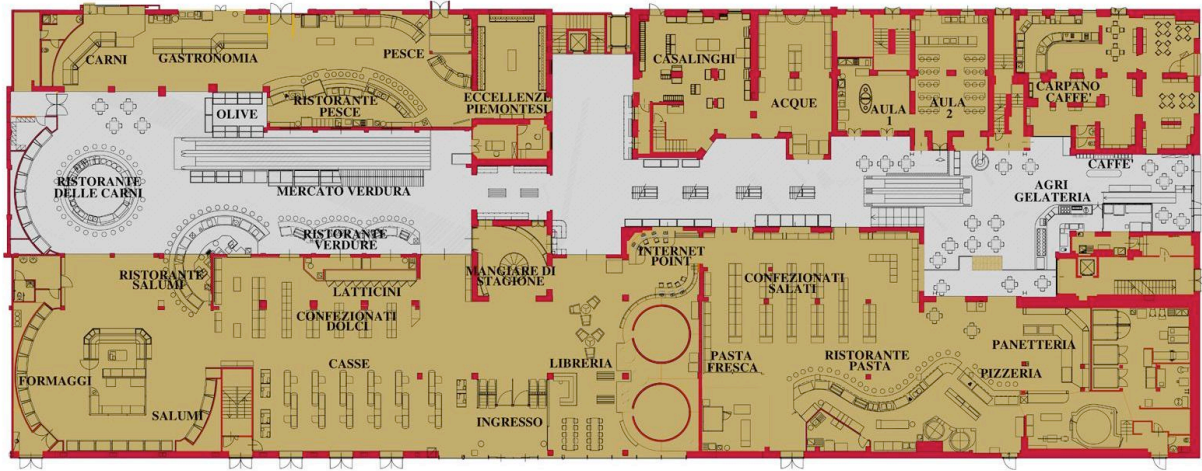
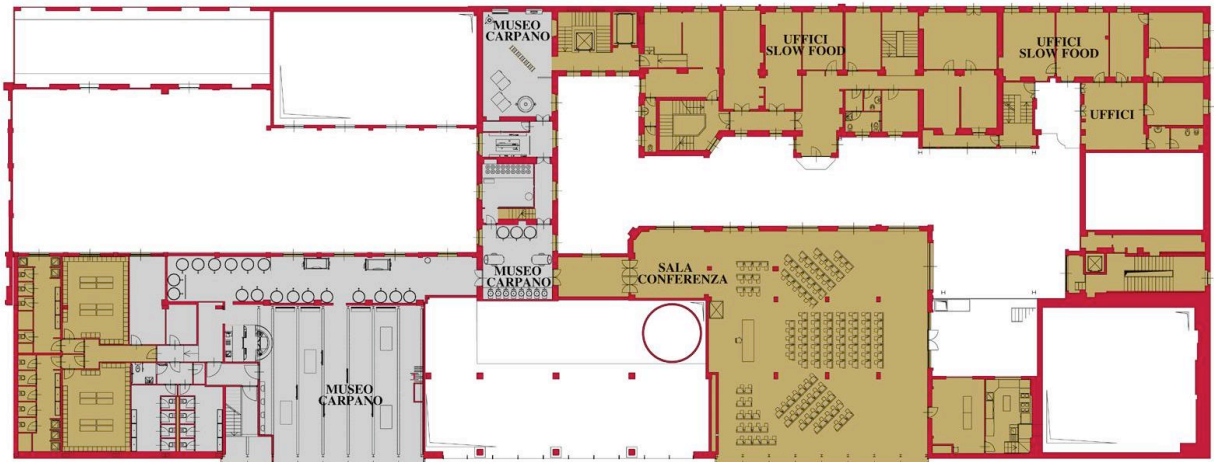


Fig. 5.2.3.5.4 Planimetria pianta piano terra



PIANTA PIANO TERRA

Fig. 5.2.3.5.5 Planimetria pianta piano primo



PIANTA PIANO PRIMO

Fig. 5.2.3.5.6 Prospetto frontale del complesso



Fig. 5.2.3.5.7 Sezioni

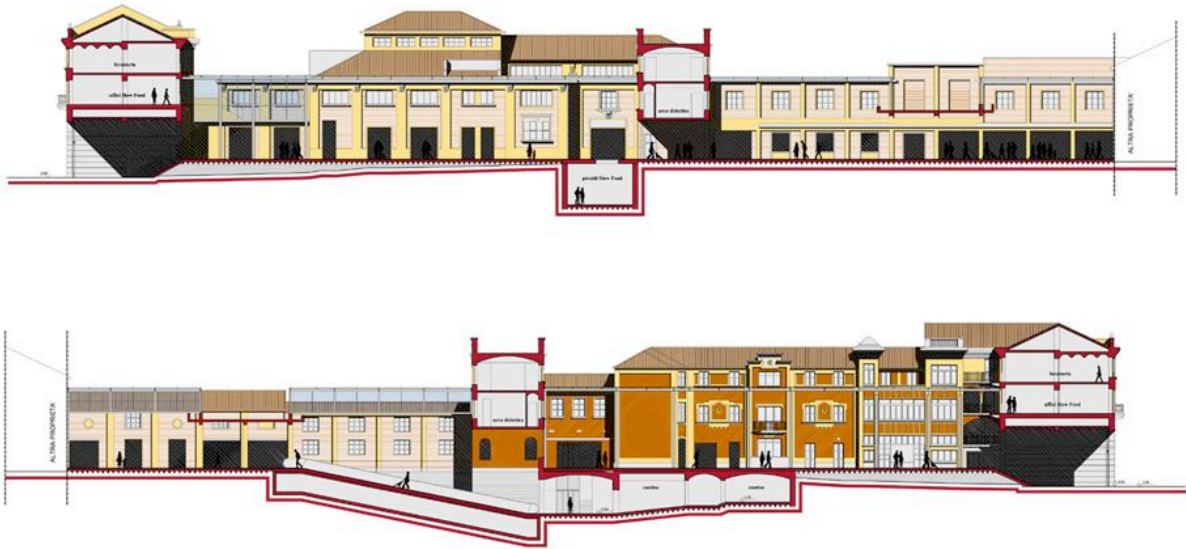


Fig. 5.2.3.5.8 e Fig. 5.2.3.5.9 Vedute del prospetto frontale dove è possibile accedere



Fig. 5.2.3.5.10 e Fig. 5.2.3.5.11 Vedute interne dello spazio di vendita



Fig. 5.2.3.5.12 Veduta verso i vetri a bassa emissività e Fig. 5.2.3.5.13 Veduta dell'isola adibita alla cottura delle carni



Fig. 5.2.3.5.14 Veduta del banco di vendita della gastronomia e Fig. 5.2.3.5.15 Veduta dei nastri trasportatori



Fig. 5.2.3.5.16 Veduta del reparto "Birra" e Fig. 5.2.3.5.17 Veduta dell'ingresso del ristorante tematico "Guido Reale"



Fig. 5.2.3.5.18 Veduta del museo "Carpano" e Fig. 5.2.3.5.18 Veduta della grotta di stagionatura dei formaggi



## 5.4.6 Iper (Aggregato Commerciale al Portello), Milano (Italia)

<b>LOCALITA'</b>	Via Don Luigi Palazzolo, 20149 Milano (Italia)
<b>ACCESSIBILITA'</b>	Sopraelevata Renato Serra (Circonvallazione esterna), Cavalcavia del Ghisallo (A4, A8), Fermata tram 11,14,19
<b>LOCALIZZAZIONE URBANA</b>	Urbana
<b>TIPOLOGIA</b>	Ipermercato (Aggregato commerciale)
<b>COMMITTENTE</b>	Finiper
<b>PROGETTO ARCHITETTONICO</b>	Studio Valle Architetti Associati
<b>PROGETTO STRUTTURALE</b>	Studio Valle Architetti Associati
<b>DATA PROGETTO</b>	2005
<b>DATA REALIZZAZIONE</b>	2005 - 2006
<b>SUPERFICIE AREA LOTTO</b>	25.800 m <sup>2</sup>
<b>SUPERFICIE AREA DI VENDITA</b>	m <sup>2</sup>
<b>SUP. PARCHEGGIO/N° POSTI AUTO</b>	30.000 m <sup>2</sup>
<b>INVESTIMENTO TOTALE</b>	23.000.000 €
<b>BUONE PRATICHE PROGETTUALI</b>	Facente parte del progetto "Nuova Portello-Auredia", aggregato commerciale a "cielo aperto", strutture prefabbricate, luogo di ritrovo e di attività a scopo sociale.

Fig. 5.2.3.6.1 Inquadramento europeo e Fig. 5.2.3.6.2 Inquadramento areofotogrammetrico



L'aggregato commerciale è formato da cinque edifici con negozi e un ipermercato al piano terra ed uffici ai livelli superiori. Essi sono relazionati da collegamenti porticati che confluiscono in una piazza centrale coperta da una pensilina trapezoidale alta 14 metri, denominata "la vela", che costituisce il terminale del Piano del Portello presso Piazzale Accursio. Un parcheggio interrato collega tutti gli edifici, rendendo il piano terreno esclusivamente pedonale. L'aggregato commerciale è una parte di città che estende il tessuto urbano esistente usando elementi quali le strade, la piazza, i portici e la loggia. Il linguaggio degli edifici, fatto di pannelli di cemento prefabbricati, diventa inoltre neutrale sfondo per le insegne e le vetrine nonché per delle proiezioni sul soffitto della vela che si trasforma in un cielo virtuale.

Fig. 5.2.3.6.3 Maquette dell'aggregato commerciale

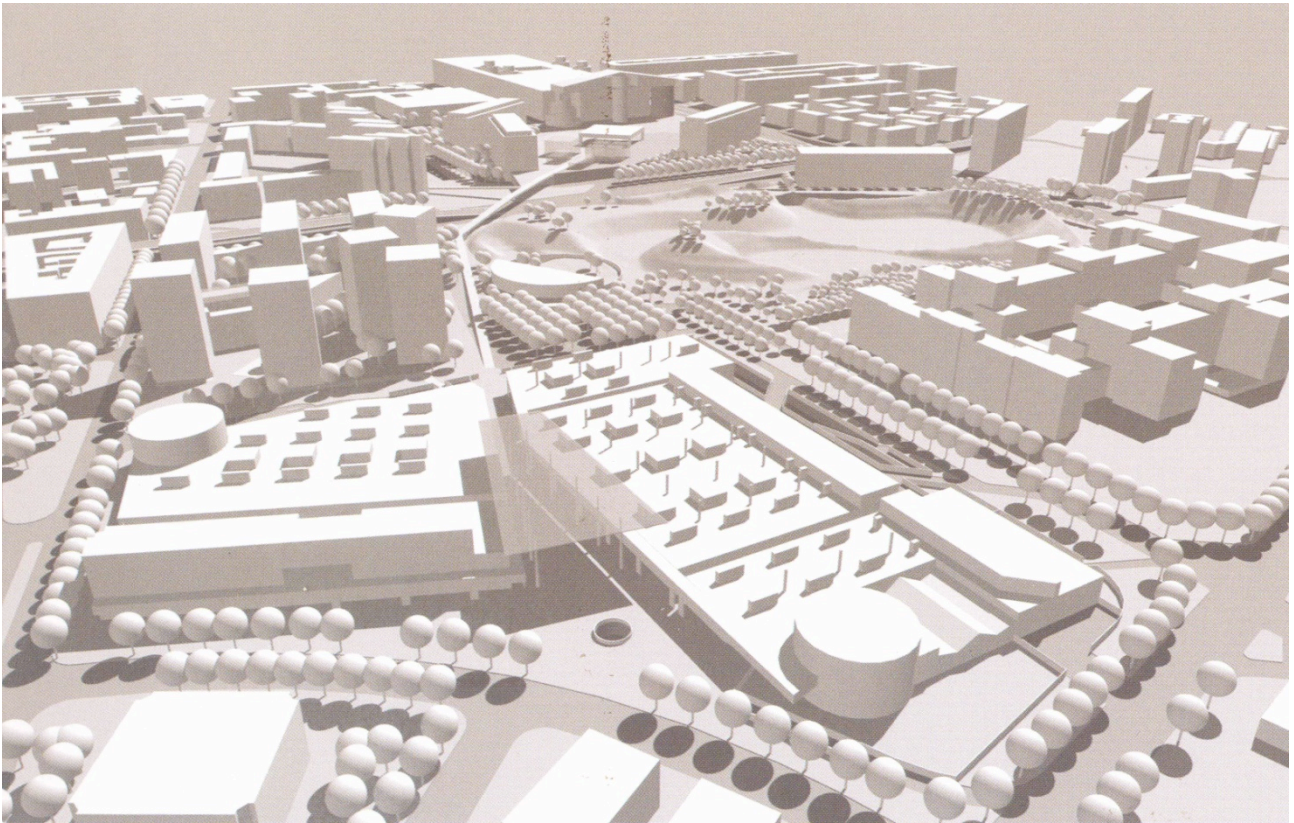


Fig. 5.2.3.6.4 Planimetria del piano terra dell'aggregato commerciale

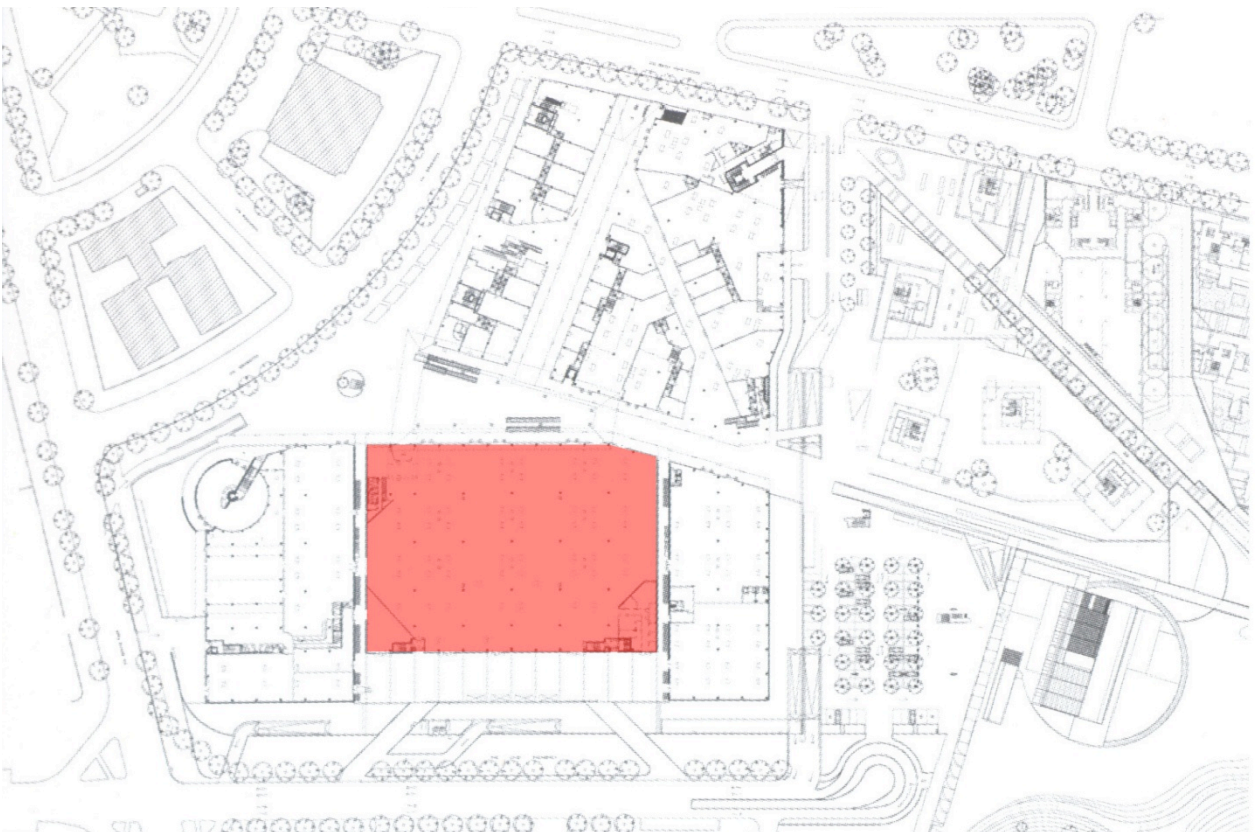


Fig. 5.2.3.6.5 Particolare che evidenzia la "vela" Fig. 5.2.3.6.6 Veduta dell'edificio commerciale



Fig. 5.2.3.6.7e Fig. 5.2.3.6.8 Scorci dei portici di collegamento delle aree commerciali



Fig. 5.2.3.6.9 e Fig. 5.2.3.6.10 Vedute degli edifici commerciali





Fig. 5.2.3.6.11 Veduta dell'ingresso dell'ipermercato Fig. 5.2.3.6.12 Veduta del reparto frutta/verdura



Fig. 5.2.3.6.13 e Fig. 5.2.3.6.14 Vedute interne dello spazio di vendita dell'ipermercato



Fig. 5.2.3.6.15 e Fig. 5.2.3.6.16 Vedute interne dello spazio di vendita dell'ipermercato



## 5.4.7 Simply Sma, Milano (Italia)

<b>LOCALITA'</b>	Via Novara 15, 20147 Milano (Italia)
<b>ACCESSIBILITA'</b>	Via Novara, Fermata autobus 72 e 80
<b>LOCALIZZAZIONE URBANA</b>	Urbana
<b>TIPOLOGIA</b>	Supermercato
<b>COMMITTENTE</b>	Sma Spa
<b>PROGETTO ARCHITETTONICO</b>	Paolo Paracchino
<b>PROGETTO ELETTRICO</b>	Epi srl
<b>DATA PROGETTO</b>	2009
<b>DATA REALIZZAZIONE</b>	2009
<b>SUPERFICIE AREA LOTTO</b>	10.025 m <sup>2</sup>
<b>SUPERFICIE AREA DI VENDITA</b>	2.500 m <sup>2</sup>
<b>SUP. PARCHEGGIO/N° POSTI AUTO</b>	115
<b>INVESTIMENTO TOTALE</b>	Non pervenuto
<b>BUONE PRATICHE PROGETTUALI</b>	Supermercato ecosostenibile ed eco attento, attento studio del layout, del design di arredo, dell'illuminazione e dei materiali impiegati nella ristrutturazione.

Fig. 5.2.3.7.1 Inquadramento europeo e Fig. 5.2.3.7.2 Inquadramento areofotogrammetrico



Inaugurato in via Novara 15 il primo supermercato “verde” di Milano ad insegna Simply Sma nato dalle ceneri di un precedente supermercato Sma con l'obiettivo di coniugare aspetti ambientali e sociali. Un progetto a elevata sostenibilità, che coniuga diversi aspetti: dal risparmio energetico al riciclo dei materiali e dei rifiuti, dai prodotti ecologicamente attenti all'impegno concreto verso la comunità che lo ospita. Lo spazio del punto vendita di 2.500 mq di superficie disposti su due piani e sviluppati in un'ottica “ecocompatibile a 360 gradi” per ridurre l'impatto ambientale e contribuire alla salvaguardia del pianeta.

Il nuovo Simply Sma di via Novara presenta accessori d'arredo in materiali riciclati: la plastica di carrelli, gettoni, cestini della spesa, evidenziatori promozionali, separatori dei banchi

frigoriferi e dei clienti alla cassa (sono state utilizzate ben 32.000 bottiglie riciclate); il legno dei pannelli della gastronomia; lo smalto delle piastrelle dei servizi ricavato da neon esausti. Queste sono solo alcune delle tante novità *green*, che il nuovo supermercato offre ai suoi clienti.

Oltre alle attrezzature, il nuovo Simply Sma propone anche una ricca selezione di prodotti ecoattenti: dallo sfuso di alimentari e detersivi alle produzioni equosolidali e biologiche, dagli articoli a basso consumo energetico a quelli 100% in fibre naturali. Inoltre, per sensibilizzare i clienti ai temi del riciclo, i comuni sacchetti di plastica saranno affiancati da sacchetti biodegradabili in amido di patate e da borse cabas riutilizzabili. Impegno non solo nel riciclo, ma anche nel risparmio energetico.

I numerosi interventi tecnici realizzati all'interno del supermercato Simply Sma hanno l'obiettivo di ridurre al minimo i consumi: vetrate maggiorate, sensori per regolare il flusso luminoso e ottimizzare la luce naturale; illuminazione esterna e interna con tecnologia elettronica a LED; copertura dei banchi surgelati con vetri a scorrimento; eliminazione dei neon dai ripiani dei banchi frigoriferi; recupero del calore della centrale frigorifera per riscaldare il punto vendita e l'acqua dei sanitari. Grazie a queste soluzioni innovative si prevede annualmente un risparmio energetico di 296.800 kWh (kilowattora), pari al 16% dei consumi del supermercato. Inoltre, attraverso gli interventi tecnici e l'utilizzo di energia rinnovabile si evita l'emissione circa 1 milione di kg di CO<sub>2</sub> all'anno.

A ulteriore conferma dell'impegno di Simply Sma nei confronti delle tematiche ambientali, infatti, la fornitura elettrica utilizzata per coprire il fabbisogno proviene da fonti rinnovabili, ossia dalle centrali idroelettriche della Valle d'Aosta. Inoltre, il nuovo punto vendita di via Novara può contare sulla partnership con Legambiente, per il recupero naturalistico e la valorizzazione di un'area in prossimità del supermercato.

Fig. 5.2.3.7.4 e Fig. 5.2.3.7.5 Layout distributivo del piano terra e di quello sotterraneo

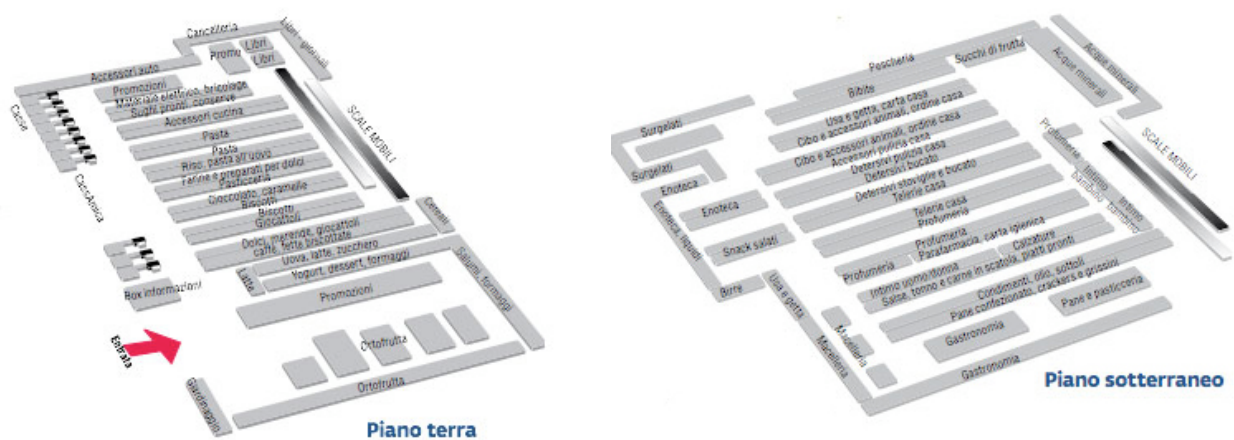


Fig. 5.2.3.7.6 Prospetto frontale della facciata ristrutturata



Fig. 5.2.3.7.7 Prospetto frontale dell'ingresso Fig. 5.2.3.7.8 Particolare della pensilina "verde" ondulata



Fig. 5.2.3.7.9 Particolare dei carrelli ottenuti da plastica riciclata Fig. 5.2.3.7.10 Veduta dell'area frutta/verdura



Fig. 5.2.3.7.11 Particolare dell'area dolciumi "fai da te" Fig. 5.2.3.7.12 Veduta dell'area cereali "fai da te"



Fig. 5.2.3.7.13 Veduta interna dell'area di vendita Fig. 5.2.3.7.14 Particolare dell'area prodotti per la casa "fai da te"



Fig. 5.2.3.7.15 Veduta dei nastri trasportatori di collegamento Fig. 5.2.3.7.16 Veduta dell'area case "fai da te"



## Parte Terza

### *LINEE GUIDA E SIMULAZIONI PROGETTUALI PER UN NUOVO FORMAT ENOGASTRONOMICO*

# **Capitolo 6**

## *LINEE GUIDA PROGETTUALI*

Dalla precedente analisi dei casi studi, si possono estrapolare alcune linee guida progettuali per un nuovo innovativo format enogastronomico nella grande distribuzione.

1) Tipologia dei Prodotti di Vendita: valorizzazione del Biologico e della Filiera Corta

Come tipologia di prodotti di vendita si è optato per generi alimentari italiani biologici e a filiera corta, cioè quelle attività che diminuiscono il numero degli intermediari commerciali tra produttore e consumatore, riducendo il prezzo finale pur ottenendo un prodotto di elevata qualità. Tale scelta deriva da una tendenza riscontrata negli ultimi anni, acquisto di prodotti di alta qualità con un'attenzione al risparmio. Ciò si evince dall'analisi dei dati Istat sul commercio al dettaglio, divulgati dal Presidente della Coldiretti, Sergio Marini.

Nel 2009, la vendita diretta dal produttore in campagna o nei mercati degli agricoltori, è l'unica forma di distribuzione commerciale che ha registrato una crescita, grazie ad un incremento dell' 11 per cento del valore delle vendite per un totale stimato in 3 miliardi di Euro, nonostante un calo del 1,5 per cento per il settore degli alimentari. Fenomeno in controtendenza rispetto alla crisi generale perché concilia la necessità di risparmiare con quella di garantirsi la sicurezza del cibo.

Dall'indagine ISPO per Confagricoltura, presentata alla conferenza nazionale di Taormina del 25 marzo 2010, sulle abitudini d'acquisto dei prodotti alimentari rivelano un panorama inaspettato, particolarmente interessanti sono i dati relativi alla percentuale dei consumatori che acquistano direttamente dal produttore in azienda (10%), abitudine che si sta affermando sempre più e che vince nettamente sull'acquisto nei Farmers' market (2%), che rappresentano una nicchia più comunicata che utilizzata.

Lo scenario futuro previsto è che i consumatori si rivolgeranno sempre più direttamente alle aziende agricole produttrici, come dimostrano le percentuali in merito agli interessi dei consumatori nei confronti dei nuovi canali di acquisto. Sono oltre 500 i mercati degli agricoltori di Campagna Amica, i cosiddetti farmer market, aperti in tutte le regioni italiane con un aumento del 360 per cento nell'ultimo anno.

Dall'analisi dei casi studio, emerge un'altra tendenza: la diffusione di esercizi commerciali la cui



caratteristica peculiare e' la vendita di prodotti esclusivamente biologici o di elevata qualita', ovvero alimenti particolari, frutto di una attenta produzione, legata alla tradizione e al territorio e una particolare attenzione alle materie prime, come ad esempio negli Stati Uniti Whole Foods Market, e Balducci's e in Italia Eataly.

Whole Foods Market e' una catena alimentare statunitense che tratta esclusivamente prodotti ottenuti con metodi di coltivazione biologici o di produzione artigianale, riconoscendone i benefici per la salute e per l'ambiente. È inoltre privilegiata l'offerta locale, in modo da garantire la massima freschezza dei prodotti e le forme di controllo più idonee.

Balducci's è una catena che abbina la vendita di alimenti di elevata qualita' enogastronomica a prezzi contenuti, tra cui una linea di prodotti con marchio proprio, alla ristorazione in loco.

Eataly - alti cibi, il cui nome deriva da Eat Italy mangia italiano, e' un modello di mercato in cui i prodotti di alta qualità della tradizione agroalimentare italiana non si comprano solo, ma si consumano e si studiano. E' il tentativo di offrire a un pubblico ampio cibi di alta qualità a prezzi sostenibili comunicando, al tempo stesso, i criteri produttivi, il volto e la storia di tanti produttori che costituiscono il meglio dell'enogastronomia italiana.

Per far questo ha come consulente strategico Slow Food, associazione internazionale fondata nel 1986 a Bra, che ha come missione promuovere, diffondere e studiare la cultura del cibo. Slow Food possiede tre precetti sostanziali: un alimento deve essere organoletticamente buono, sostenibile dal punto di vista ecologico e giusto dal punto di vista sociale, all'insegna della ricerca di un piacere alimentare responsabile. Una delle sue principali attività e' sostenere e tutelare le piccole produzioni agroalimentari di eccellenza a rischio di estinzione e promuovere tecniche di lavorazione tradizionali.

A sostegno di questa tendenza molti grandi retailer internazionali, come Carrefour, Sainsbury's e Kroger's hanno inserito all'interno dei loro punti vendita dei corner adibiti alla vendita di prodotti biologici e naturali.

Come nei Whole Foods, dove il supermercato e' costruito sull'idea del fresco, del naturale, della specialità, della cucina pronta, tutto studiato ed esibito con abilità spettacolare e molta cura per l'effetto multisensoriale, la teatralizzazione e la scenografia

dell'allestimento, un elemento importante sarà la cura nella presentazione ed esposizione dei prodotti. L'edificio dovrà essere semplice ma al tempo stesso un vero e proprio museo del cibo. Particolare attenzione sarà diretta alla spettacolarità scenografica dei generi alimentari come frutta e verdura.

## 2) Multifunzionalità

Il nuovo format enogastronomico proposto aspira ad avere un carattere di multifunzionalità, non limitandosi all'esclusiva vendita di generi alimentari come un comune supermercato: ma offrendo la possibilità di consumare sul posto cibi pronti, più comunemente definiti da asporto, e soprattutto di godere dei menù preparati al momento dai diversi ristoranti tematici presenti al suo interno.

A coronamento dell'offerta proposta, sono inoltre presenti il servizio di caffetteria e vineria-birreria. Oltre ad essere un mercato destinato alla vendita e alla ristorazione, il nuovo format si propone di essere un luogo dedicato alla didattica dove il consumatore, visitandolo, può compiere un percorso di avvicinamento e comprensione dei cibi e delle bevande di alta qualità. Questa idea si può sintetizzare in una formula compra, mangia e impara. Un'ulteriore articolazione del concetto di multifunzionalità è la possibilità di abbinare l'offerta descritta in precedenza con catene distributive non alimentari, come per esempio la FNAC e La Feltrinelli. Questi due brands hanno rinnovato e trasformato il concetto di libreria tradizionale, allargando ad altre categorie merceologiche complementari tra loro: il libro, la musica e l'entertainment, la fotografia, l'informatica e cartoleria.

Un esempio di questo è il punto vendita di Bologna di Eataly e delle Librerie Coop dove vi è una commistione tra cibo e letteratura. Si assiste a continuum senza sosta: i prodotti del mercato di Eataly si confondono con i libri delle Librerie. Vi è inoltre uno spazio dedicato agli eventi culturali e showcase musicali.

## 3) Sostenibilità energetica ed ambientale

Sostenibile è quella forma di sviluppo che risponde alle esigenze del presente senza compromettere la

capacità delle generazioni future di soddisfare le proprie. In altri termini, la crescita odierna non deve mettere in pericolo le possibilità di crescita delle generazioni future preservando la qualità e la quantità del patrimonio e delle riserve naturali. Le tre componenti dello sviluppo sostenibile (economica, sociale e ambientale) devono essere affrontate in maniera equilibrata a livello politico. L'obiettivo è di mantenere uno sviluppo economico compatibile con l'equità sociale e gli ecosistemi, operante quindi in regime di equilibrio ambientale.

La prima definizione in ordine temporale è stata quella contenuta nel rapporto Brundtland (dal nome della presidente della Commissione, la norvegese Gro Harlem Brundtland) del 1987. Il settore edilizio è la causa maggiore dei consumi energetici.

In Europa la fase d'uso degli edifici assorbe un terzo dell'energia primaria consumata: in particolare i settori del terziario e del residenziale assorbono oltre il 40% del consumo finale di energia, di cui il 60% per la climatizzazione. Il settore edilizio è il più energivoro, ma è anche quello che ha le potenzialità più alte per un utilizzo efficiente e razionale dell'energia.

Con queste premesse non ha più senso progettare, com'è stato fatto per decenni, un edificio che possa avere qualunque forma, esser collocato in qualunque posto e possedere involucri edili il più trasparenti possibili. Sarebbe solo un virtuosismo tecnico: un edificio passivo che fagocita enormi quantità di energia per garantire gli elevati standard di confort interno. (FISCH N., SCHOSSIG E., BERNISCH S., 2007)

Da queste considerazioni nasce la necessità di un ripensamento radicale della logica costruttiva degli edifici, una trasformazione che includa tra gli obiettivi realizzare edifici energeticamente efficienti.

Efficienza energetica in architettura è l'unione di tre elementi: un consumo minimo di energia, clima ottimale all'interno e qualità architettonica. (CODY, 2007)

Questo si ottiene se si tiene conto delle condizioni generali del luogo cioè che si progetti secondo i criteri bioclimatici; l'architettura bioclimatica è concepita in funzione delle caratteristiche dell'ambiente che la circonda e finalizzata al raggiungimento del confort ambientale interno, minimizzando i consumi energetici per la climatizzazione e limitando di conseguenza l'inquinamento dell'ambiente. Affida in modo prevalente alla struttura, alla conformazione fisica

dell'edificio (compatto), al suo orientamento ed al contesto climatico in cui è realizzato, il compito di captare o rinviare le radiazioni solari e sfruttare il microclima locale per ottenere il confort ambientale, inteso come soddisfacimento dei requisiti di riscaldamento degli edifici, dell'illuminazione naturale degli stessi e del loro raffrescamento.

Un'altra soluzione, complementare e integrata alla progettazione bioclimatica, per produrre edifici energeticamente efficienti, è quella di utilizzare fonti di energia rinnovabile integrate alle strutture edilizie.

Lo sfruttamento dell'energia solare negli edifici può avvenire in modalità attiva o passiva. Sistemi attivi sono degli impianti tecnologici, che trasformano l'energia solare in un'altra forma (fotovoltaico e collettori solari): sistemi passivi sono quegli accorgimenti e dispositivi costruttivi finalizzati al riscaldamento, climatizzazione e raffrescamento degli edifici mediante l'apporto energetico gratuito del sole (serra, sistemi di accumulo). (MAGRINI, ENA, 2002)

La soluzione al problema energetico può essere ottenuta imparando a gestire le fonti energetiche in maniera razionale e intelligente. In altri termini attuando in maniera combinata le seguenti azioni:

- riduzione del fabbisogno energetico, promuovere il risparmio di energia.

- ottimizzazione degli impianti tecnici. Con l'innovazione tecnologia attuale è possibile dimezzare il consumo nazionale di fonti fossili, a parità di benessere conseguito, aumentando l'efficienza dei processi di trasformazione energetica in fase di produzione, trasmissione, distribuzione ed uso finale.

- promozione dello sviluppo delle nuove fonti rinnovabili.

Questi principi sono alla base della progettazione degli edifici che ospitano il nuovo format enogastronomico.

La sostenibilità ambientale oltre che nell'edificio si può ricercare ed ottenere anche in piccole semplici azioni come:

- l'utilizzo di sacchetti riutilizzabili o prodotti con materiale di origine vegetale. L'adozione di sacchetti biodegradabili resta una soluzione ottimale in quanto realizzati con un biopolimero ricavato dall'amido di

mais(mater-bi) una materia compostabile e atossica che non pregiudica ambiente

- Impiego di carrelli e cestini per la spesa in plastica riciclata.

- Possibilità di acquistare da dei dispenser alimentari e detersivi sfusi, che ad oggi esistono solo confezionati. I vantaggi sono: possibilità di acquistare solo la quantità necessaria di prodotto; il risparmio sulla confezione e riduzione dell'impatto ambientale generato oggi in Italia da 12,5 tonnellate di imballaggi destinate in gran parte a trasformarsi in rifiuti.

Dall'analisi dei casi studio, il nuovo Simply Sma di via Novara a Milano e' emerso come un esempio di questa tendenza: gli accessori d'arredo, gli evidenziatori promozionali, separatori dei banchi frigoriferi e dei clienti alla cassa sono in materiali riciclati; il legno dei pannelli della gastronomia; lo smalto delle piastrelle dei servizi ricavato da neon esausti.

#### 4) Localizzazione strategica

Individuazione di un'area strategica per la realizzazione del progetto: deve trovarsi preferibilmente all'interno della città edificata e non lungo le arterie stradali, facilmente accessibile con il trasporto pubblico locale. Quello che si vuole evitare è che stimoli appositi spostamenti con mezzo privato, deve invece assorbire i flussi pendolari generati da altre funzioni come quella residenziale e terziaria. La struttura deve incoraggiare gli spostamenti pedonali e ciclabili, aumentando al massimo i fattori di sicurezza, comodità e gradevolezza.

Quest' argomento può essere visto come un'ulteriore forma di sostenibilità ambientale: possibile riuso efficiente di edifici esistenti dismessi o di scarso valore e estensione del ciclo di vita delle infrastrutture.

Paolo Landi, presidente dell'Adiconsum, basandosi sull'esperienza francese, sostiene che la corsa sfrenata agli ipermercati non risponde alle caratteristiche della domanda, che è molto variegata. Non è un caso che molte grandi catene transalpine oggi aprono molti più punti di medie dimensioni rispetto al passato.

## 5) La vocazione pubblica dello spazio commerciale

La posizione all'interno della città e l'orario di apertura molto dilatato (tutti i giorni e aperture serali) fa in modo che l'insediamento commerciale assuma un ruolo pubblico e civico, oltre che economico; producendo qualità urbana e servizio di vicinato per le comunità locali.

La prossimità è valore aggiunto che può contribuire in maniera determinante al miglioramento delle qualità della vita; creare le condizioni per degli scambi sociali, anche sfuggenti, o un'occasione per coltivare relazioni, tra persone che lavorano o abitato in quella determinata zona.

Ciò che la realtà ci mostra è un'effettiva e progressiva perdita da parte delle piazze e dei centri storici minori della loro qualifica di incomparabili luoghi di socializzazione. Questi, che fino agli anni '80 erano ritenuti l'ambiente ideale per il commercio, poiché caratterizzati da una posizione baricentrica rispetto alla città, e poiché punti nodali di traffico sia veicolare che pedonale, risultano oggi "soffocati" dalla concorrenza di nuovi format quali parchi commerciali ed outlet che introducono al loro interno forme di integrazione funzionale e spaziale accompagnate da una accurata progettazione architettonica degli spazi e dall'allestimento di numerose iniziative.

Per i consumatori di oggi la proposta dell'integrazione non costituisce solo un fattore di maggiore efficienza dei processi di consumo ed acquisto, sia per aspetti di tipo logistico che sul piano cognitivo, ma rappresenta un elemento che fornisce una moderna risposta alla ricerca di forme di " *shopping ricreativo*", dove il prodotto commerciale si integra facilmente con il divertimento e l'intrattenimento, nella misura in cui le due dimensioni coesistono in virtù della gestione del proprio tempo da parte dell'acquirente. In tal modo lo shopping può essere percepito come una modalità di impiego del tempo libero cui si associano creatività e gratificazione. Tutto ciò è l'esito di processi di trasformazione economica, sociale e culturale alla base di una progressiva personalizzazione e diversificazione del consumo che ha peraltro mutato geograficamente il tradizionale sistema distributivo italiano.

È dunque questa una visione che sostituisce la tradizionale concezione di luogo del commercio per aprire le porte a pratiche di progettazione di

moderni format commerciali che ne riconoscano i molteplici aspetti e ruoli all'interno della città (il commercio come servizio al territorio, come luogo di consumo e divertimento, come spazio di socializzazione ed aggregazione, come "*nuova polarità urbana*") nonché gli effetti sociali, i quali vanno al di là del semplice servizio legato alla reperibilità dei beni.

# **Capitolo 7**

## *SIMULAZIONI PROGETTUALI NEL CONTESTO MILANESE*



## 7.1 INDIVIDUAZIONI E MOTIVAZIONI AREE PROGETTUALI

Dopo aver individuato le linee guida progettuali per un nuovo format enogastronomico, ho provato ad applicarle al tessuto urbano milanese, individuando tre possibili ambiti di localizzazione: un nucleo urbano centrale, una zona periferica e una di grande trasformazione.

La scrematura è ricaduta, per quanto riguarda il primo caso, sul centro storico di Milano, cioè Piazza Duomo; per il secondo ambito sul quartiere di Quarto Oggiaro e la terza sul masterplan di CityLife.

*Il centro storico di Milano*, a partire dalla fine degli anni novanta, ha vissuto una notevole trasformazione: a causa degli affitti molto alti, le residenze hanno lasciato il posto agli uffici, con il conseguente spopolamento di questa parte di città' dopo l'orario di chiusura degli esercizi commerciali e terziari. A seguito di questo si è assistito anche alla chiusura di molte attività culturali come cinema e teatri. Localizzando qui il nuovo format enogastronomico penso sia un intervento che possa rivitalizzare il quartiere, invogliando le persone che lavorano o si recano qui per acquisti ad intrattenersi e a non spostarsi in altre zone della città.

*Quarto Oggiaro* è notoriamente un quartiere con forte degrado sociale a causa degli episodi di microcriminalità e la difficile integrazione multi-etnica. Attualmente è oggetto del Programma di Recupero Urbano (PRU) Palazzi – Quarto Oggiaro. Tale area è inserita in un contesto interessato da importanti trasformazioni: si prevede la realizzazione di nuove unità residenziali e di una residenza universitaria, la costruzione di una chiesa, di strutture ricreative, di un complesso commerciale, di un supermercato e di un grande parco pubblico. Il mio intento è quello di fornire un ulteriore servizio in grado di riqualificare il quartiere.

*CityLife*, dallo studio del progetto e analizzando le funzioni previste, si delinea un forte carattere residenziale-terziario, dove è stata decisa l'assenza di servizi di ristorazione interni agli uffici.

Il passo successivo è stato l'individuazione degli edifici dove collimare l'intervento: per il primo ambito ho individuato lo spazio dell'ex multisala Excelsior-

Mignon nella Galleria del Corso, ormai dismesso dal 2007; per il secondo ambito il mercato coperto di via Traversi a Quarto Oggiaro, con l'intento di potenziare la sua offerta commerciale; per quanto riguarda Citylife avevo pensato di collocarlo all'interno del sistema commerciale progettato da Zaha Hadid e Arata Isozaki , destinato al commercio e servizi.

Purtroppo, ho dovuto rinunciare a sviluppare questa simulazione, a causa della notevole difficoltà che ho riscontrato nel reperimento di un minimo materiale di base, per motivi di assoluta sicurezza.

## 7.2 QUARTO OGGIARO

### 7.2.1 Il Mercato Comunale di Via Traversi

Quarto Oggiaro è un quartiere di Milano collocato a nord ovest, sviluppatosi negli anni cinquanta per far fronte all'incremento demografico della città, a seguito della grande immigrazione dal Sud Italia.

Nel 1954 furono realizzate le prime case popolari, e grazie agli sviluppi seguenti, in breve tempo, questa zona divenne uno dei più grandi quartieri di edilizia popolare di Milano. Oltre alle residenze, il quartiere si è dotato di una serie di servizi nel centro dell'intervento, tra cui il mercato comunale, collocato all'incrocio tra via Traversi e via Trilussa.

Il mercato comunale coperto su area pubblica ha una pianta rettangolare e occupa una superficie di 671 mq. L'edificio è orientato secondo la direzione nord-sud e il percorso principale si sviluppa in questo senso. E' previsto anche un percorso secondario, perpendicolare a quello principale. Sono presenti quattro accessi, per favorire la massima accessibilità al quartiere. Le aree di vendita si sviluppano lungo il percorso principale e sono dotate di un accesso privato per il carico e scarico della merce. Questa molteplicità di aperture caratterizza i prospetti longitudinali.

L'edificio e' realizzato con struttura portante in cemento armato e rivestimento in mattoni faccia a vista. La copertura è caratterizzata da una serie di aperture che permettono l'illuminazione naturale dall'alto. Il mercato risponde alla richiesta di beni alimentari per i residenti nel quartiere.

### 7.2.2 La simulazione progettuale

Dalle analisi compiute, studio dell'accessibilità, analisi del tessuto urbano e geografia dell'offerta commerciale, è emerso un quartiere principalmente a carattere residenziale, ben collegato agli svincoli autostradali e agli assi viari comunali, servito dalle Ferrovie Nord e dai tram, con una sufficiente offerta commerciale.

Il mercato coperto di via Traversi è un elemento caratterizzante il quartiere, nonostante il suo aspetto degradato, con presenza di alcuni parcheggi riservati e un vicino parco comunale. Visto l'attuale stato, ho pensato di demolire la vecchia struttura, ampliandola. Il nuovo intervento di pianta rettangolare, occupa, infatti, come ingombro lo stesso del mercato coperto attuale e parte di quello dei parcheggi. I posti auto sono collocati nell'interrato.

Dal punto di vista funzionale ho mantenuto e recuperato il tipico sistema di vendita a schiera dei mercati rionali, dove ogni attività ha la sua cassa di pagamento, e l'ho arricchito inserendo, corner tematici adibiti alla ristorazione in loco ( l'isola dei "primi" e "secondi" e caffetteria) .

I box di vendita presenti sono: carne, gastronomia, pesce e panetteria e pasticceria. Ho collocato gli accessi sui due lati lunghi: uno centrale verso il parco e due su via Traversi, dove si e' pensato anche ad un parcheggio per le biciclette, data la presenza della pista ciclabile esistente.

La struttura del nuovo edificio è in cemento armato con ampie pareti vetrate che permettono un'illuminazione naturale, a favore del risparmio energetico, e il collegamento visuale con l'esterno, soprattutto con il parco. L'intervento prevede, inoltre una riqualificazione dell'area esterna, arricchita con elementi di arredo urbano, in modo tale da favorire, durante la bella stagione, il consumo dei cibi comprati all'interno dell'edificio.

I magazzini sono localizzati nel piano interrato e collegati al mercato con montacarichi. Vi è un accesso riservato per il carico scarico.

## 7.3 GALLERIA DEL CORSO

### 7.3.1 L'ex Multisala Excelsior-Mignon

Il cinema Excelsior è stato inaugurato nel 1928, all'interno dell'imponente edificio della Galleria del Corso (costruita tra il 1926 e il 1930 da Pier Giulio Magistretti) di cui occupa una larga parte. Negli anni trenta l'ampio locale opta, di tanto in tanto, per una programmazione mista di cinema e teatro di rivista.

Colpito dai bombardamenti dell'autunno 1943, il locale chiude fino ai primi mesi del 1948 quando riapre dapprima come solo cinema. In seguito, forse per differenziarsi dalle numerose sale cinematografiche sorte nella zona di corso Vittorio Emanuele, l'Excelsior viene ulteriormente ristrutturato e riapre il 2 aprile 1949 come solo teatro e tale rimane per alcuni anni.

Alla fine degli anni novanta, il cinema affronta la concorrenza dei Cineplex ristrutturandosi in multisala a due schermi (inglobando l'adiacente cinema Mignon). Il 15 novembre 1945 la commissione provinciale della Prefettura di Milano approva la norma relativa alla costruzione di sale cinematografiche situate al di sotto del livello stradale: così nasce il cinema Mignon, ricavato da un magazzino blindato per pianoforti.

Il cinema Mignon, adiacente al cinema Excelsior e collocato in uno spazio sotterraneo entro la Galleria del Corso (via Vittorio Emanuele), apre nel 1947.

L'Excelsior monosala chiude nel novembre 1998 e riapre nel settembre 1999. Nonostante gli investimenti fatti, la Multisala Excelsior (o, meglio bisala) chiude nell'aprile 2007.

### 7.3.2 La simulazione progettuale

Dopo la dismissione dalla funzione di multisala, l'edificio è diventato di proprietà di una società immobiliare francese (Benistabili), che sta compiendo una ristrutturazione sull'immobile. Attualmente, non è ancora stata decisa la destinazione funzionale che vi sarà inserita. Il Comune sta promuovendo la creazione di una rete commerciale tra Galleria del Corso, Piazza Missori, Via Larga (Comune), Piazza Fontana e Piazza Beccaria.

Dalla mia analisi, è emerso la mancanza di un esercizio commerciale adibito alla vendita di generi alimentari nella zona. Considerando la stragrande maggioranza di attività terziarie e commerciale, evidente anche nello stesso stabile, dove sono presenti studi notarili, di avvocati, una casa discografica (Sugar), una casa editrice e un centro estetico, ho pensato di collocarvi questo servizio. Nel rispetto delle linee guida individuate in precedenza, ho ampliato l'offerta di vendita con servizi di ristorazione ma anche vendita di altri beni non alimentari, come i libri. Tutta questa commistione di funzioni ha lo scopo di incentivare le persone a trascorrere il proprio tempo libero, dopo il lavoro, in questo spazio.

Il mio intervento si colloca in un'ottica di rispetto verso l'edificio esistente, mantenendo la galleria del cinema e le aperture, conservando gli ascensori e le scale negli stessi punti. L'accesso all'edificio è in galleria del corso.

Il complesso commerciale si sviluppa su quattro livelli: al piano interrato è stato collocato il supermercato, al piano terra vi è la compresenza tra una parte di supermercato e i corner tematici dell'"isola dei primi e dei secondi", al primo piano c'è la caffetteria-libreria e al secondo piano l'osteria con vineria e birreria. Il collegamento tra piano interrato e piano terra è realizzato con un tappeto mobile. Le casse si trovano al piano terra. Nel piano interrato ci sono i magazzini. L'accesso carico e scarico si trova in Piazza Beccaria.

Ovviamente, collocandosi in un'area centrale e pedonale della città non sono previsti parcheggi, ma l'intervento è servito da mezzi pubblici.

**Big box**

È la tipologia più semplificata della grande distribuzione, e la più potenzialmente dannosa per la città e il suo ambiente. Obiettivo è la riduzione dei prezzi, attraverso una riduzione dei costi: edifici poco dispendiosi, servizi poco costosi, grande dimensione, grande giro d'affari. Questo manifesta però poca cura negli spazi, nelle occasioni di socialità, nei rapporti con la città e la società locale.

Fonte: Bottini F., <http://mall.lampnet.org>

**Central Business District**

Quartiere della città americana in cui risiedono le attività del terziario amministrativo pubblico e privato insieme alle altre funzioni "accessorie", per esempio, ristoranti, bar ecc. e in cui vi è una vita prevalentemente negli orari di apertura degli uffici.

Fonte: Rossi I. (1998), *Il commercio e l'artigianato dentro le città. Esperienze di riqualificazione urbana*, Milano, Etas Libri

**Centro commerciale (shopping mall)**

Un centro commerciale è un insieme di edifici nel quale si concentrano numerose attività commerciali quali insegne GDO, negozi specializzati, cinema, e ristoranti. Il centro commerciale è solitamente formato da uno o più edifici che ospitano le diverse imprese commerciali alle quali è possibile accedere tramite piccole vie e piazze, spesso al coperto (gallerie) aperte solo al traffico pedonale. Sorgono allo scopo di concentrare in poco spazio un considerevole numero di attività commerciali, così da offrire al consumatore un'ampia gamma di beni e servizi a cui accedere senza compiere, per passare da uno all'altro, lunghi spostamenti.

Fonte: <<http://it.wikipedia.org>>

**Centro commerciale (shopping mall)**

Un centro commerciale è un insieme di edifici nel quale si concentrano numerose attività commerciali quali insegne GDO, negozi specializzati, cinema, e ristoranti. Il centro commerciale è solitamente formato da uno o più edifici che ospitano le diverse imprese commerciali alle quali è possibile accedere tramite piccole vie e piazze, spesso al coperto (gallerie) aperte solo al traffico pedonale. Sorgono allo scopo di concentrare in poco spazio un considerevole numero di attività commerciali, così da offrire al consumatore un'ampia gamma di beni e servizi a cui accedere senza compiere, per passare da uno all'altro, lunghi spostamenti.

Fonte: <<http://it.wikipedia.org>>

**Commercio al dettaglio**

Attività svolta da chiunque, professionalmente, acquista merci in nome e per conto proprio e le rivende direttamente al consumatore finale (Normativa di riferimento D.Lgs. n.114/98; Circolare del Ministero dell'Industria del Commercio e dell'Artigianato n. 3487/C del 1.6.2000)

Fonte: Camera di Commercio, Industria Artigianato Agricoltura

**Commercio all'ingrosso**

Attività del commerciante che professionalmente acquista merci per nome e per conto proprio e le rivende ad altri commercianti all'ingrosso e al dettaglio o ad utilizzatori professionali o ad utilizzatori in grande (Normativa di riferimento D.Lgs. n.114/98; Circolare del Ministero dell'Industria del Commercio e dell'Artigianato n. 3487/C del 1.6.2000)

Fonte: Camera di Commercio, Industria Artigianato Agricoltura

**Central Business District**

Elemento del visual merchandising che contiene la segnalazione delle proposte e delle proposte e delle promozioni relative al prodotto cui è accostato; può avere forma di cartello, di sagoma o di poster.

Fonte: Rossi I. (1998), *Il commercio e l'artigianato dentro le città. Esperienze di riqualificazione urbana*, Milano, Etas Libri

### *Department store*

Tipologia di vendita nata a Parigi nella metà dell'Ottocento e poi sviluppata in tutta l'Europa all'interno dell'area urbana centrale. L'edificio ha una sua autonomia architettonica ed espressiva: monumentalità delle facciate, ampie finestre, balconate. In Italia il grande magazzino è apparso a Milano pochi anni dopo il prototipo francese. La formula di vendita attuale si sviluppa sul multipiano a libero servizio e a reparti. Negli Usa lo sviluppo ha prediletto le localizzazioni extraurbane, in particolare dopo l'avvento degli shopping center.

Fonte: Rossi I. (1998), *Il commercio e l'artigianato dentro le città. Esperienze di riqualificazione urbana*, Milano, Etas Libri

### *Discount*

Il discount è un punto vendita al dettaglio a libero servizio di prodotti di largo consumo con una superficie comunemente inferiore ai 1000 mq, ad assortimento ristretto e ambientazione spartana.

Fonte: <<http://it.wikipedia.org>>

### *Drug store*

Punto di vendita aperto anche nelle ore notturne, caratterizzato da un assortimento merceologico diversificato, ma non profondo, e dalla presenza di alcuni servizi: biglietteria per spettacoli, farmacia, bar, ristorazione ecc. La formula è nata negli Usa ed è presente in alcune grandi città europee.

Fonte: Rossi I. (1998), *Il commercio e l'artigianato dentro le città. Esperienze di riqualificazione urbana*, Milano, Etas Libri

### *Factory outlet center*

Factory Outlet Village è una tipologia di insediamento commerciale, dove all'interno di spazi formalmente curati (molto meno curati invece all'esterno) si allineano i negozi delle case di moda e di altri prodotti di alto livello, offerti di solito a un prezzo scontato direttamente dal produttore al consumatore. Anche se ha forme apparentemente diverse da quelle di un centro commerciale, il Factory Outlet è in tutto e per tutto un "mall", dove però in modo abbastanza simile al Lifestyle Center, ma su dimensioni molto minori (in media 20.000 mq) si propongono spazi di carattere urbano. A volte s'imita un centro storico, altre delle vie moderne, altre ancora ci si ispira a un "tema". L'idea comunque è quella di contraddistinguere questi villaggi dai comuni centri commerciali, facendoli diventare nuovi luoghi di ritrovo per lo shopping di qualità, e anche il divertimento e il tempo libero (ad esempio con i cinema multisala)

Fonte: Bottini F., <<http://mall.lampnet.org>>

### *Farmer markets*

Farmer markets, talvolta chiamato greenmarkets, sono i mercati, con sistema di vendita diretta in spazi pubblici, in cui gli agricoltori possono vendere i prodotti al pubblico.

Fonte: Bottini F., <<http://mall.lampnet.org>>

### *Floor stand*

Espositore appoggiato direttamente sul pavimento, può essere fornito dal produttore insieme al prodotto in esso contenuto o essere un elemento del visual merchandising.

Fonte: Rossi I. (1998), *Il commercio e l'artigianato dentro le città. Esperienze di riqualificazione urbana*, Milano, Etas Libri

### *Food-court*

Impianto di ristorazione veloce nato in Usa all'inizio degli anni Ottanta. Offre numerose opportunità culinarie (da 6 a 20) collocandole in chiostrini posti sui lati di uno spazio attrezzato da tavolini per le consumazioni (da 200 a 800 posti).

Fonte: Rossi I. (1998), *Il commercio e l'artigianato dentro le città. Esperienze di riqualificazione urbana*, Milano, Etas Libri

### *Format*

Sistema complessivo del marketing mix che sostiene il punto di vendita inteso come modello riproponibile in aree di mercato assimilabili a quella scelta dalla sperimentazione e operante su un dato territorio. Si tratta della strategia commerciale che indirizza la definizione del layout, stabilisce la segmentazione cui si riferiscono gamma, assortimento e display, orienta l'immagine coordinata, la comunicazione, il design e il visual merchandising.

Fonte: Rossi I. (1998), *Il commercio e l'artigianato dentro le città. Esperienze di riqualificazione urbana*, Milano, Etas Libri



### *Grande distribuzione organizzata*

La grande distribuzione organizzata, abbreviata dagli addetti ai lavori in GDO, è l'evoluzione del commercio dal dettaglio all'ingrosso. È composta da grandi strutture o grandi gruppi (in alcuni casi multinazionali) con molte strutture distribuite su tutto il territorio nazionale, internazionale o addirittura mondiale. Nel gergo tecnico si distingue tra strutture della Grande Distribuzione (GD) e strutture della Distribuzione Organizzata (DO). Le prime vedono grosse strutture centrali gestite da un unico soggetto proprietario, che gestiscono punti di vendita comunemente diretti. Gli attori più importanti sul mercato italiano sono sicuramente Carrefour, Auchan, Esselunga. Le seconde vedono invece piccoli soggetti aggregarsi secondo la logica de "l'unione fa la forza": attraverso, infatti, l'adesione ai gruppi d'acquisto i piccoli e medi dettaglianti può ottenere agevolazioni economiche in termini di approvvigionamento, derivanti dal maggior potere contrattuale nei confronti dell'industria da parte delle centrali.

Fonte: <<http://it.wikipedia.org>>

### *Grande distribuzione organizzata*

La grande distribuzione organizzata, abbreviata dagli addetti ai lavori in GDO, è l'evoluzione del commercio dal dettaglio all'ingrosso. È composta da grandi strutture o grandi gruppi (in alcuni casi multinazionali) con molte strutture distribuite su tutto il territorio nazionale, internazionale o addirittura mondiale. Nel gergo tecnico si distingue tra strutture della Grande Distribuzione (GD) e strutture della Distribuzione Organizzata (DO). Le prime vedono grosse strutture centrali gestite da un unico soggetto proprietario, che gestiscono punti di vendita comunemente diretti. Gli attori più importanti sul mercato italiano sono sicuramente Carrefour, Auchan, Esselunga. Le seconde vedono invece piccoli soggetti aggregarsi secondo la logica de "l'unione fa la forza": attraverso, infatti, l'adesione ai gruppi d'acquisto i piccoli e medi dettaglianti può ottenere agevolazioni economiche in termini di approvvigionamento, derivanti dal maggior potere contrattuale nei confronti dell'industria da parte delle centrali.

Fonte: <<http://it.wikipedia.org>>

### *Grande magazzino*

Il Ministero dell'Industria lo definisce "un esercizio al dettaglio operante nel campo non alimentare che dispone di una superficie di vendita superiore a 400 mq e di almeno 5 distinti reparti (oltre l'eventuale annesso reparto alimentare) ciascuno dei quali destinato alla vendita di articoli appartenenti a settori merceologici diversi e in massima parte di largo consumo". Ha una collocazione prevalentemente urbana, frequente nel centro storico. In Italia, a differenza della tipologia di vendita americana del department store, è rara la sua presenza nei centri commerciali.

Fonte: Rossi I. (1998), *Il commercio e l'artigianato dentro le città. Esperienze di riqualificazione urbana*, Milano, Etas Libri

### *Grande struttura di vendita*

Esercizio con superficie di vendita superiore a 1.500 mq nei comuni con popolazione residente inferiore a 10.000 abitanti e a 2.500 mq nei comuni con popolazione residente superiore a 10.000 abitanti; definizione del D.Lgs. 31.3.1998, n° 114.

Fonte: Rossi I. (1998), *Il commercio e l'artigianato dentro le città. Esperienze di riqualificazione urbana*, Milano, Etas Libri

### *Greyfields*

I greyfields sono vecchie aree commerciali e terziarie obsolete e abbandonate, in particolare centri commerciali (shopping mall)

Fonte: Paolucci G. (2008), *Mimesi della città e seduzione dell'entertainment*  
<<http://eddyburg.it/article/articleview/7818/0/195/>>

### *Insegna*

Segnale distintivo posto in corrispondenza del punto di vendita solitamente nella parte sovrastante l'ingresso, ma sono frequenti anche altre soluzioni, per esempio, sulla sommità del totem. Quando è visibile dal suolo pubblico deve essere autorizzata dal comune, mentre il nuovo Codice della strada impone misure più restrittive in prossimità delle grandi arterie.

Fonte: Rossi I. (1998), *Il commercio e l'artigianato dentro le città. Esperienze di riqualificazione urbana*, Milano, Etas Libri

### **Ipermercato**

Un ipermercato è un'area attrezzata per la vendita al dettaglio con superficie di vendita superiore ai 2.500 mq, suddiviso in reparti (alimentare e non alimentare), ciascuno dei quali aventi, rispettivamente, le caratteristiche di supermercato e di grande magazzino

Fonte: <<http://it.wikipedia.org>>

### **Layout**

Disposizione delle attrezzature, nel caso di punto vendita, espositive, tecnologiche, dei percorsi, delle aree merceologiche in modo da ottimizzare lo spazio disponibile. Proviene dalla disciplina grafica e sta a indicare la scelta compositiva e associativa degli elementi specifici all'interno di un dato spazio affinché il messaggio risulti il più possibile efficace. In questo senso si può anche considerare il layout di un'area urbana formato dall'insieme di attività in essa presente.

Fonte: Rossi I. (1998), *Il commercio e l'artigianato dentro le città. Esperienze di riqualificazione urbana*, Milano, Etas Libri

### **Leisure**

Termine inglese che indica un ambito tematico cui fanno riferimento le attività del divertimento, dello spettacolo, del tempo libero, le attrezzature commerciali e della ristorazione tra loro connesse.

Fonte: Rossi I. (1998), *Il commercio e l'artigianato dentro le città. Esperienze di riqualificazione urbana*, Milano, Etas Libri

### **Lifestyle center**

È una tipologia a "pianta aperta" e si mescola spesso a interventi di costruzioni anche residenziale o di servizi diversi dal solo commercio. Il nome "lifestyle", in altre parole stile di vita, sta a indicare che chi propone questi complessi intende dare l'idea della città, multifunzionale, dove non ci si limita agli acquisti, ma si fanno molte altre cose. Ci sono strade, piazze, luoghi pubblici, angoli caratteristici, ritrovi, divertimenti, a ricostruire un ambiente che vorrebbe essere "unico". Naturalmente si tratta di una finzione, ma almeno dal punto di vista degli spazi e della loro progettazione c'è un miglioramento, ad esempio nella separazione meno brusca fra spazi privati, collettivi, pubblici, dei pedoni, delle automobili.

Fonte: Bottini F., <<http://mall.lampnet.org>>

### **Main street**

Main street è il termine usato per un generico nome di una via (spesso la denominazione ufficiale), della strada principale di vendita al dettaglio di un villaggio, città, o le piccole città, in molte parti del mondo. Di solito è un punto focale per negozi e rivenditori nel centrale quartiere degli affari ed è più spesso utilizzato come riferimento al commercio al dettaglio e di socializzazione.

Fonte: <<http://it.wikipedia.org>>

### **Mall**

Galleria coperta e climatizzata degli shopping center regionali e superregionali in cui i vari negozi integrati con altre attività, spesso su più livelli, solitamente tre, che collegano le "locomotive" dell'impianto, cioè department store e category killer. Viene anche utilizzato per indicare sinteticamente le tipologie dei grandi shopping center.

Fonte: Rossi I. (1998), *Il commercio e l'artigianato dentro le città. Esperienze di riqualificazione urbana*, Milano, Etas Libri

### **Marketing**

Tecnica che in base alla domanda permette di stabilire una strategia dell'offerta, ma anche la sua promozione e il suo soddisfacimento.

Fonte: Rossi I. (1998), *Il commercio e l'artigianato dentro le città. Esperienze di riqualificazione urbana*, Milano, Etas Libri

### **Markthalle**

Luogo al coperto in cui sono inserite le attività che vendono e somministrano prodotti alimentari di gamma e di qualità elevati appartenenti a numerosi settori merceologici. Utilizzano alimenti sofisticati, un visual merchandising accattivante e coinvolgente, ricorre a sistemi di illuminazioni scenografici e a colori caldi. Hanno una gestione unitaria. Sono nati in Germania e si stanno sviluppando anche in Italia.

Fonte: Rossi I. (1998), *Il commercio e l'artigianato dentro le città. Esperienze di riqualificazione urbana*, Milano, Etas Libri

### *Media struttura di vendita*

Esercizio con superficie di vendita superiore a 150 mq e fino a 1.500 mq nei comuni con popolazione residente inferiore a 10.000 abitanti e superiore a 250 mq fino a 2.500 mq nei comuni con popolazione residente superiore a 10.000 abitanti; definizione del D.Lgs. 31.3.1998, n° 114.

Fonte: Rossi I. (1998), *Il commercio e l'artigianato dentro le città. Esperienze di riqualificazione urbana*, Milano, Etas Libri

### *Mercato coperto*

Punto di vendita che accoglie vari esercizi del commercio al dettaglio alimentare, ma non è rara anche la presenza significativa del non alimentare, il tutto inserito in edifici ad hoc interni all'area urbana, nella maggior parte dei casi di proprietà pubblica. Questa tipologia di vendita ha radici molto antiche e da diversi anni sta subendo una forte crisi. I mercati coperti, realizzati con coperture in ferro e vetro nei paesi europei dall'Ottocento in poi, sono le esperienze più note cui le grandi superfici fanno riferimento per riproporre la loro ambientazione e la loro atmosfera.

Fonte: Rossi I. (1998), *Il commercio e l'artigianato dentro le città. Esperienze di riqualificazione urbana*, Milano, Etas Libri

### *Mercato su area pubblica*

Area anche privata della quale il comune abbia la disponibilità, composta da più posteggi, attrezzata o meno e, destinata all'esercizio dell'attività per uno o più o tutti i giorni della settimana o del mese per l'offerta integrata di merci al dettaglio, la somministrazione di alimenti e bevande, l'erogazione di pubblici servizi; definizione del D.Lgs. 31.3.1998, n° 114.

Fonte: Rossi I. (1998), *Il commercio e l'artigianato dentro le città. Esperienze di riqualificazione urbana*, Milano, Etas Libri

### *Parco commerciale*

Insiediamento extraurbano che raggruppa alcuni punti di vendita in prossimità di un nodo del traffico veicolare di grande scorrimento. Non si configura con uno schema planimetrico in linea e, per questo, differisce dallo strip center, ma è anch'esso una tipologia di vendita che condiziona fortemente il territorio. La complementarità tra le offerte commerciali è la sommatoria delle scelte attuate dallo sviluppo di ogni singola insegna presente. Questa tipologia, quindi, ha una crescita a grappolo che è condizionata dai mercati più emergenti della sua area di attrazione.

Fonte: Rossi I. (1998), *Il commercio e l'artigianato dentro le città. Esperienze di riqualificazione urbana*, Milano, Etas Libri

### *Power center*

Raggruppamenti di più edifici per la grande distribuzione in cui lo spazio interstiziale, gestito in condivisione, vengono in parte pedonalizzati e qualificati.

Fonte: Paolucci G. (2008), *Mimesi della città e seduzione dello entertainment*, <<http://eddyburg.it/article/articleview/7818/0/195/>>

### *Rivoluzione commerciale*

Trasformazione veloce delle principali tipologie di vendita che contraddistinguono un sistema distributivo. In Italia si individua il periodo conclusivo degli anni Ottanta che con l'affermazione dei centri commerciali al dettaglio ha introdotto le grandi superfici alimentari che hanno modificato considerevolmente il sistema degli acquisti, ma anche le stesse trame delle città.

Fonte: Rossi I. (1998), *Il commercio e l'artigianato dentro le città. Esperienze di riqualificazione urbana*, Milano, Etas Libri

### *Segmentazione*

Suddivisione della domanda di un bene di consumo in fasce omogenee di acquisto in funzione di differenti caratteristiche, per esempio lo stile di vita, l'età, i modelli di comportamento ecc.

Fonte: Rossi I. (1998), *Il commercio e l'artigianato dentro le città. Esperienze di riqualificazione urbana*, Milano, Etas Libri

### *Servizio di vicinato*

Ruolo svolto dal punto di vendita in riferimento ai comportamenti di acquisto di popolazione residente nell'area di attrazione primaria che determinano, solitamente, un'affluenza quotidiana dei clienti.

Fonte: Rossi I. (1998), *Il commercio e l'artigianato dentro le città. Esperienze di riqualificazione urbana*, Milano, Etas Libri

### *Shopping*

Lo shopping è un'attività di tipo edonistico e fa parte integrante delle pratiche di leisure poiché ingloba, insieme alla pratica dell'acquisto intesa in senso "letterale", anche la dimensione squisitamente simbolica del rapporto soggettivo con le merci: la costruzione del sé come soggetto desiderante.

Fonte: <<http://it.wikipedia.org>>

### *Sprawl urbano*

Sprawl urbano (letteralmente: stravaccamento urbano) è un termine di derivazione anglosassone che indica una rapida e disordinata crescita di un'area metropolitana, fenomeno che nella maggioranza dei casi va affermandosi nelle zone periferiche, data la connotazione di aree di recente espansione e sottoposte a continui mutamenti. Per indicare questo fenomeno l'italiano usa il termine città diffusa.

Fonte: Bottini F., <<http://mall.lampnet.org>>

### *Stakeholders*

Con questo termine si fa riferimento a tutti quei soggetti portatori d'interessi nei confronti dell'azienda. Essi condizionano la gestione aziendale, assicurandone, in alcuni casi, la prosperità e lo sviluppo oppure, in altri casi, facendosi portatori di minacce. Questi possono essere interni o esterni. Gli stakeholders interni si distinguono in proprietari e non proprietari: i primi sono i soci detentori di capitale di rischio; i secondi sono i dipendenti o il management non proprietario. Gli stakeholders esterni rappresentano tutti i soggetti che operano al di fuori della sfera aziendale, quali i fornitori, i clienti, i concorrenti, lo Stato.

Fonte: <<http://it.wikipedia.org>>

### *Strip center*

Tipologia adottata dalla nascita degli shopping center che, solitamente, ha un'area di attrazione di vicinato, ma sono frequenti anche di maggiore estensione quando accoglie category killer e grossi supermercati. Consiste nell'affiancamento di vari edifici commerciali seguendo schemi planimetrici in linea, o formanti una "L" o una "U", con relativi parcheggi posti sull'area prospiciente gli ingressi. Le aree di carico e scarico e quelle di sosta destinate ai clienti sono gestite unitariamente.

Fonte: Rossi I. (1998), *Il commercio e l'artigianato dentro le città. Esperienze di riqualificazione urbana*, Milano, Etas Libri

### *Stopper*

Elemento aggettante dell'esposizione lineare interna al negozio che segnala la presenza di particolari condizioni di vendita, in genere con scritte colorate. In area urbana, è posto sul marciapiede in prossimità dell'attività che si vuole segnalare.

Fonte: Rossi I. (1998), *Il commercio e l'artigianato dentro le città. Esperienze di riqualificazione urbana*, Milano, Etas Libri

### *Superette*

Punto di vendita simile al supermercato, con libero servizio, pagamento all'uscita e dimensione compresa tra 200 e 400 mq di superficie di vendita.

Fonte: Rossi I. (1998), *Il commercio e l'artigianato dentro le città. Esperienze di riqualificazione urbana*, Milano, Etas Libri

### *Supermercato*

Esercizio di vendita al dettaglio operante nel campo alimentare (autonomo o reparto di grande magazzino) organizzato prevalentemente a libero servizio e con pagamento all'uscita, che dispone di una superficie di vendita superiore a 400mq e di un vasto assortimento di prodotti di larghi consumi ed in massima parte preconfezionati nonché, eventualmente, di articoli non alimentari di uso domestico corrente.

Fonte: Rossi I. (1998), *Il commercio e l'artigianato dentro le città. Esperienze di riqualificazione urbana*, Milano, Etas Libri

### *Supermercato integrato*

Punto di vendita composto dall'abbinamento di un supermercato e di un reparto non alimentare organizzato anch'esso a libero servizio, con una superficie di vendita inferiore a 2.500 mq, ma con gestioni separate riferite a due aziende distinte. Negli anni Ottanta questa formula ha risolto le pressanti richieste di sviluppo della grande distribuzione e si è diffusa in molte città italiane. Il suo ciclo di vita è declinato con l'avvento degli ipermercati che hanno messo in evidenza i limiti di una gestione economica non unitaria.

Fonte: Rossi I. (1998), *Il commercio e l'artigianato dentro le città. Esperienze di riqualificazione urbana*, Milano, Etas Libri

### *Superstore*

Punto di vendita che inserisce tra il supermercato e ipermercato. Ai fini statistici la definizione non viene rilevata dal Ministero dell'Industria. La sua dimensione si colloca attorno ai 3.000 mq, mentre l'assortimento comprende le merceologie alimentari e non alimentari, dispone di un grande parcheggio, l'ubicazione è in area urbana periferica o in area extraurbana.

Fonte: Rossi I. (1998), *Il commercio e l'artigianato dentro le città. Esperienze di riqualificazione urbana*, Milano, Etas Libri

### *Totem*

Elemento che svolge un ruolo di segnalazione anche luminosa del punto di vendita o della zona cui è riferito. È percepibile da distanze ragguardevoli e, generalmente, è definito dall'immagine coordinata. Si compone del sostegno, che può assumere fogge di vario tipo, e dell'insegna posta alla sommità; può far parte dell'edificio e, quindi, avere anche valenze architettoniche.

Fonte: Rossi I. (1998), *Il commercio e l'artigianato dentro le città. Esperienze di riqualificazione urbana*, Milano, Etas Libri

### *Zoning*

Lo zoning (zonizzazione) è uno strumento dell'urbanistica consistente nel suddividere il territorio in aree omogenee secondo determinate caratteristiche. Lo zoning è (adottato dall'amministrazione locale) la suddivisione del territorio comunale in zone che hanno una determinata funzione e la determinazione dei vincoli e dei caratteri da osservare per ciascuna zona.

Fonte: Bottini F., <<http://mall.lampnet.org>>

## BIBLIOGRAFIA

- Arnaboldi M. A. (2007), "Il negozio superipermerkato", *L'arca*, n°225, pp. 24-25
- Barichella P. (2007), "La progettazione alimentare = *Designing food*", *Ottagono*, n°203, pp. 120-125
- Barzani L. (2004), "Il grande boom del biologico", *Bolognaeconomica*, Marzo-Aprile, pp. 17-18
- Boeri S. (1998), "Il centro commerciale nel territorio perturbano", *Abitare*, n°373, pp. 164-167
- Borelli M. (2003), *Spazi commerciali. Percorsi progettuali degli spazi per il commercio*, Napoli, Sistemi Editoriali
- Bonetto E., Catto E. (2002), "Nel regno del brand: *Retail design*", *Costruire*, n°234, pp. 122-125
- Bosoni G. (2000), "Cibo: l'ingegneria genetica prende il comando", *Domus*, n°823, pp. 72-77
- Botti S., Busacca B., Castaldo S. (1999), "Lo shopping emozionale: come innovare nella distribuzione", *Economia & Management*, n°6, pp. 15- 30
- Bottini F. (2005), *I nuovi territori del commercio. Società locale, grande distribuzione, urbanistica*, Firenze, Alinea Editrice
- Bottini F. (2008), "Farmers' Market autarchici", per [www.eddyburg.it](http://www.eddyburg.it)
- Brandolini S. (2007), "Incontro alla natura dove osano le aquile", *Ottagono*, n°197, pp. 150-159
- Brunnsteiner A. (2004), "Supermercato a Wattens", *Detail*, n°3, Marzo, pp. 186-199
- Bussel A. (2000), *SOM evolutions: recent works of Skidmore, Owings & Merrill*, Basilea, Birkhauser
- Campos C. (2007), *New supermarket design*, New York, Collins Design
- Capatti A. (2000), "Artefatti alimentari: per un museo immaginario del cibo industriale", *Domus*, n° 823, pp. 68-69
- Cardellicchio L. (2008), "Il Vulcano Buono", *D'A: d'architettura*, n°36, pp. 100-109
- Casella A., Morandi C. (1999), "Territorializzare il commercio. Dal piano commerciale alla pianificazione urbanistica delle attività commerciali", *Territorio*, n°10, pp. 9-21
- Castaldo S., Botti S. (1999), *La dimensione emozionante dello shopping. Una ricerca esplorativa sul ruolo del punto vendita*, «*Economia & Management*», n°1, pp. 17-38
- Catella M. (1996), *Centri commerciali: l'esperienza americana*, *A+U*, n°310, pp. 60-67
- Centro Studi Axia (2003), "Whole Foods Market. Scelta biologica made in Usa", in *Newsletter finanziaria Axia*, Anno 2, n°19, pp. 2-3
- Crawford M. (1986), "Lo Shopping Mall e lo Strip: da tipologia edilizia a forma urbana", *Urbanistica*, n°83, pp. 34-41
- Codeluppi V. (2000), *Lo spettacolo della merce. I luoghi del consumo dai passages a Disney World*, Milano, Bompiani
- Dell'Aira P. (2004), "Supermercato COOP a San Rocco a Pilli (Siena)", *L'industria delle costruzioni*,

n°379, 2004, pp. 84-87

- Di Meo E. (2008), *"Il senso e il luogo. Segni e significati nell'architettura del Vulcano Buono"*, OFX, n°105, pp. 66-75

- Farinetti O. (2009), *Coccodè. Il marketing-pensiero*, Firenze, Giunti Editore

- Fishman C. (2006), *The Wal-Mart Effect. How the world's most powerful company really works and it's transforming the american economy*, New York, The Penguin Press; trad. It. *Effetto Wal-Mart. Il costo nascosto della convenienza*, Milano, EGEA

- Gaglio V. (2007), *Commercio e progetto urbano*, Milano, Clup

- Galli G. (1989), *"I festival market: Commercio e riuso urbano"*, Il nuovo cantiere, n° 5,

- Grossberg D. (2006), *"Mall City"*, The Architect's Newspaper

- Gruen V. (1957), *"The planned shopping centers in America"*, Zodiac, n°1, pp. 159-168

- Irace F. (2000), *"Il centro commerciale"*, Abitare, n°150, pp. 74-75

- Irace F. (2002), *"Due opere di Vico Magistretti"*, Abitare, n°416, pp. 232-237

- Irace F. (2005), *"Miralles Tagliabue a Barcellona: Mercato di Santa Caterina"*, Abitare, n°454, pp. 161-171

- Kilton, K. (2005), *Greyfields: The New Horizon for Infill and Higher Density Regeneration*, Southeast Regional Environmental Finance Center, University of Louisville

- Koolhaas R. (2003), *Harvard design guide to shopping*, Taschen

- Lanzani A. (1993), *"I luoghi del commercio e del consumo"*, in Boeri S., Lanzani A., Marini E. (1993), *Il territorio che cambia. Ambienti, paesaggi e immagini della regione milanese*, Milano, Abitare Segesta, pp. 112-131

- Lanzani A., Tamini L., *"Tipologie commerciali e revisione del piano urbanistico"*, Urbanistica, n°114, gennaio-giugno, 2000, pp. 86-97

- Lofaro A. (1999), *Il disegno territoriale della concorrenza. La nuova programmazione del commercio al dettaglio: elementi per una metodologia e commercio al d.lgs. 114798*, Milano, Franco Angeli

- Longtrech R. (1999), *The drive-in*, Hitpress

- Magnanini C. (2003), *"Food design"*, in L'espresso, n°12, Marzo, pp. 184-188

- Micheli S. (2000), *"Centro commerciale o nuove installazioni nel cuore della città?"*, OFX, n°82, pp. 56-57

- Morandi C. (a cura di) (2003), *Il commercio urbano. Esperienze di valorizzazione in Europa*, Milano, Clup

- Moras G., Codato G., Franco E. (2004), *L'approccio integrato alla riqualificazione urbana. Modelli e strategie di urbanistica commerciale*, Torino, Celid,

- Nezosi D. (2008), *"Dinamica sinuosità = Mpreis Matrei"*, Arketipo, n°26, pp. 78-89
- Nicolin P. (2008), *"Il Vulcano Buono"*, Lotus, n°135, pp. 12-33
- Orlandoni A. (2007), *"La superarchitettura è l'architettura della superproduzione, del superconsumo, del supermarket, del superman, della benzina super"*, The Plan, n°20, pp. 129-132
- Ortega B. (1998), *In Sam We Trust: The Untold Story of Sam Walton and How Wal-Mart Is Devouring America*, New York, Times Business
- Paganelli C. (2005), *"Naturale artificiale"*, L'arca, n°207, pp. 66-71
- Paganelli C. (2007), *"Il linguaggio dello shopping = In Milan"*, L'arca, n°225, pp. 62-65
- Pagliari F. (2004), *"Mercato di Santa Caterina a Barcellona"*, The Plan, n°7, pp. 88-100
- Pagliari F. (2008), *"Centro commerciale Etnapolis/Etnapolis Commercial Centre. Catania, Italy. Massimiliano & Doriana Fuksas"*, The Plan, n°24, pp. 133-136
- Pellegrini L. (1996), *La distribuzione commerciale in Italia*, Bologna, Il Mulino
- Pellegrini L. (2001), *Il commercio in Italia*, Bologna, Il Mulino
- Pepe C. (2003), *Grande distribuzione, globalizzazione e responsabilità aziendale*, in «SYMPHONYA», ed. ISTEI Istituto di Economia d'Impresa (Università degli Studi di Milano – Bicocca)
- Pleglev M. (1992), *Design: market, supermarket e hypermarket*, Van Nostrand Reinhold
- Poppe H. (2006), *"Supermercato passivo a Thening"*, Architettura Naturale, n°32-33, pp. 30-33
- Powell D. (1996), *Counter Revolution: The Tesco Story*, London, Grafton
- Prokosch T. (2004), *"Dai mercati coperti alle shopping-mall: tipologia delle architetture per la vendita"*, in Detail, n°3, Marzo, pp. 160-167
- Quinn B. (2000), *How Wal-Mart is destroying America (and the World) and what you can do about it*, Berkeley, California, Ten Speed Press
- Ritzer G. (2000), *La religione dei consumi. Cattedrali, pellegrinaggi e riti dell'iperconsumismo*, Bologna, il Mulino
- Rossi I. (1998), *Il commercio e l'artigianato dentro le città. Esperienze di riqualificazione urbana*, Milano, Etas Libri
- Sartorio A. (2008), *Il mercante di utopie. La storia di Oscar Farinetti, l'inventore di Eataly*, Milano, Sperling & Kupfer
- Scarpellini E. (2001), *Comprare all'americana. Le origini della grande distribuzione in Italia (1945-1971)*, Bologna, Il Mulino
- Scarpellini E. (2001), *Supermarket italiani*, Milano, Rockefeller Archive Center
- Scarpellini E. (2004), *Shopping american. Style: the arrival of the supermarket in postwar Italy*, Milano, Oxford University Press



- Scarpellini E. (2006), *Esselunga: agli albori del commercio moderno*, Milano, Art
- Scarpellini E. (2007), *La spesa è uguale per tutti. L'avventura dei supermercati in Italia*, Venezia, Marsilio
- Scarpellini E. (2008), *L'Italia dei consumi*, Milano, Laterza
- Shartin E. (2006), *Malls, alfresco*, Boston, Boston Globe
- Slater R. (2003), *The Wal-Mart decade: how a new generation of leaders turned Sam Walton's legacy into the World's #1 Company*, New York, Portfolio
- Smiley D. (2003), "Shopping mall: storia dell'idea vincente", Lotus, n°118, pp. 4-25
- Sommariva E. (2008), "Good Food", Domus, n° 919, pp. 33-35
- Sorkin M. (1992), *Variations on a Theme Park: the new american city and the end of the public space*, New York, Hill & Wang
- Stefanoni A. (2007), "Mangia-Italia: anche lo Slow-Food a quanto pare per essere praticato ha bisogno dei metri cubi e quadrati di un apposito villaggio della pappatoria sana", Italia Oggi
- Tamini L. (2002), *Il governo degli insediamenti commerciali*, Milano, Clup
- Techentin W. (2003), "Shopping mall: storia di un malessere", Lotus, n°118, pp. 26-45
- Toussaint J. C. (1994), *La politique générale de l'entreprise, un cas concret: Carrefour*, Paris, Chotard & Associés
- Triani G. (1996), *Casa e supermercato*, Eleuthera
- Vance M. A. (1988), *Supermarket Design Recent Journal Articles*, Vance Bibliographies
- Vance S., Scott R. (1994), *Wal-Mart: A History of Sam Walton's Retail Phenomenon*, New York, Twayne
- Villermet J. M. (1991), *Naissance de l'hypermarché*, Paris, Armand Colin
- Vitta M. (2007), "Il mercato come festa/Etnapolis Shopping Complex", L'arca, n°225, pp. 26-33
- Vogliazzo M. (2005), "Il nuovo paesaggio", L'arca, n°199, pp. 52-59
- Waechter-Böhm L. (2004), "Il fenomeno MPreis", Detail, n°3, Marzo, pp. 147-150
- Williams B. (1994), *The Best Butter in the World: A History of Sainsbury's*, London, Ebury
- Zunino M. (1998), "Esselunga: Ignazio Gardella in Italia", Abitare, n°373, pp. 172-173
- Zunino M. (1998), "Esselunga a Massa", Abitare, n°373, pp. 172-173
- Zunino M. (1998), "Sainsbury's Superstore", Abitare, n°373, pp. 180-183

## SITI WEB CONSULTATI

- [bionet.stm.it/quadro/quadro\\_ita.htm](http://bionet.stm.it/quadro/quadro_ita.htm) (Quadro normativo Italiano del biologico)
- [bionet.stm.it/quadro/quadro\\_eu.htm](http://bionet.stm.it/quadro/quadro_eu.htm) (Quadro normativo Europeo del biologico)
- [boulderspace.org/2008/03/28/architect-challenge-location-release-april-5-2008/](http://boulderspace.org/2008/03/28/architect-challenge-location-release-april-5-2008/)  
(Articolo digitale "Places of Worship - Interior and Exterior Design")
- [inventalavoro.style.it/129/aprire-un-whole-foods-market](http://inventalavoro.style.it/129/aprire-un-whole-foods-market)
- [ita.archinform.net](http://ita.archinform.net) (Portale d'architettura)
- [lexcom.indisunioncamere.it/](http://lexcom.indisunioncamere.it/) (Istituto Nazionale Distribuzione e Servizi)
- [www.b-io.it/default.asp](http://www.b-io.it/default.asp) (i Negozi del Biologico)
- [www.carrefour.com](http://www.carrefour.com) (Carrefour)
- [www.cermes.uni-bocconi.it](http://www.cermes.uni-bocconi.it) (Centro Ricerche sui Mercati e sui Settori Industriali)
- [www.chainworkers.org/node/183/print](http://www.chainworkers.org/node/183/print)  
(Articolo digitale "I supermercati diventano glamorous: l'abbondanza delle merci non basta più")
- [www.coldiretti.it/](http://www.coldiretti.it/) (Coldiretti)
- [www.detail.de](http://www.detail.de) (Rivista d'Architettura)
- [www.deadmalls.com](http://www.deadmalls.com) (Descrizione grado di mortalità dei mall statunitensi)
- [www.eataly.it](http://www.eataly.it) (Eataly alti cibi)
- [www.ecor.it/](http://www.ecor.it/) (Prodotti biologici e biodinamici)
- [www.e-coop.it/](http://www.e-coop.it/) (Coop, Cooperativa di Consumatori)
- [www.eddyburg.it](http://www.eddyburg.it) (Portale di cultura urbanistica)
- [www.esselunga.it/](http://www.esselunga.it/) (Esselunga)
- [www.farmermarket.it](http://www.farmermarket.it) (Portale Italiano di Riferimento dei Farmer's Market)
- [www.fieldpaoli.com](http://www.fieldpaoli.com) (Studio di progettazione per Whole Food Market)
- [www.flickr.com](http://www.flickr.com) (Banca dati fotografie)
- [www.jerde.com/flash.php](http://www.jerde.com/flash.php) (Società di progettazione insediamenti mixed-used)
- [www.jhwarch.com/commercialwholefoods.html](http://www.jhwarch.com/commercialwholefoods.html) (Studio di progettazione per Whole Food Market)

- [www.gdoweek.it/articoli/0,1254,44s10021\\_ART\\_638,00.html?lw=10021%3BCHL](http://www.gdoweek.it/articoli/0,1254,44s10021_ART_638,00.html?lw=10021%3BCHL)  
(Servizio del Il Sole 24 video "Whole Foods a New York")
- [www.greatgabi.com/portfolio/bdg/bdg.swf](http://www.greatgabi.com/portfolio/bdg/bdg.swf) (Studio di progettazione per Whole Food Market)
- [www.infocommercio.it](http://www.infocommercio.it) (Portale della distribuzione moderna in Italia e in Europa)
- [www.lowneyarch.com/index.html](http://www.lowneyarch.com/index.html) (Studio di progettazione per Whole Food Market)
- [www.mark-up.it/](http://www.mark-up.it/) (Strumenti per il marketing e il retail)
- [www.mercatsantacaterina.net](http://www.mercatsantacaterina.net) (Mercado de Santa Caterina Barcelona)
- [www.mi.camcom.it](http://www.mi.camcom.it) (Camera di Commercio Milano)
- [www.midstateconstruction.com/emailer/0718/index.html](http://www.midstateconstruction.com/emailer/0718/index.html)  
(Studio di progettazione per Whole Food Market)
- [www.migros.ch](http://www.migros.ch) (Catena supermercati svizzeri)
- [www.mpreis.at/](http://www.mpreis.at/) (Catena supermercati austriaci)
- [www.naturasi.it/](http://www.naturasi.it/) (il Supermercato della Natura)
- [www.nextroom.at](http://www.nextroom.at) (Portale d'architettura austriaco)
- [www.pfarc.com/wholefoods.html](http://www.pfarc.com/wholefoods.html) (Studio di progettazione per Whole Food Market)
- [www.sainsburys.co.uk/home.htm](http://www.sainsburys.co.uk/home.htm) (Catena supermercati inglesi)
- [www.smartgrowt.com](http://www.smartgrowt.com) (Indicazioni e strumenti per uno sviluppo urbano sostenibile)
- [www.tesco.com](http://www.tesco.com) (Catena supermercati inglesi)
- [www.walmartstores.com](http://www.walmartstores.com) (Wal-Mart)
- [www.williamspluspaddon.com/index.php?page=whole-foods-market-sacramento](http://www.williamspluspaddon.com/index.php?page=whole-foods-market-sacramento)  
(Studio di progettazione per Whole Food Market)
- [www.wholefoodsmarket.com](http://www.wholefoodsmarket.com) (Whole Food Market)
- [www.yeslife.it/l-supermercati-del-biologico-la](http://www.yeslife.it/l-supermercati-del-biologico-la)  
(Articolo digitale "I supermercati del biologico, la nuova frontiera del fare la spesa")
- [www.youtube.com/user/WholeFoodsMarket](http://www.youtube.com/user/WholeFoodsMarket)  
(Homepage video Youtube Whole Foods Market)
- [www.youtube.com/watch?v=tI9JdM-FZgc](http://www.youtube.com/watch?v=tI9JdM-FZgc) (Video "Giorno d'apertura Whole Foods Market di Londra")