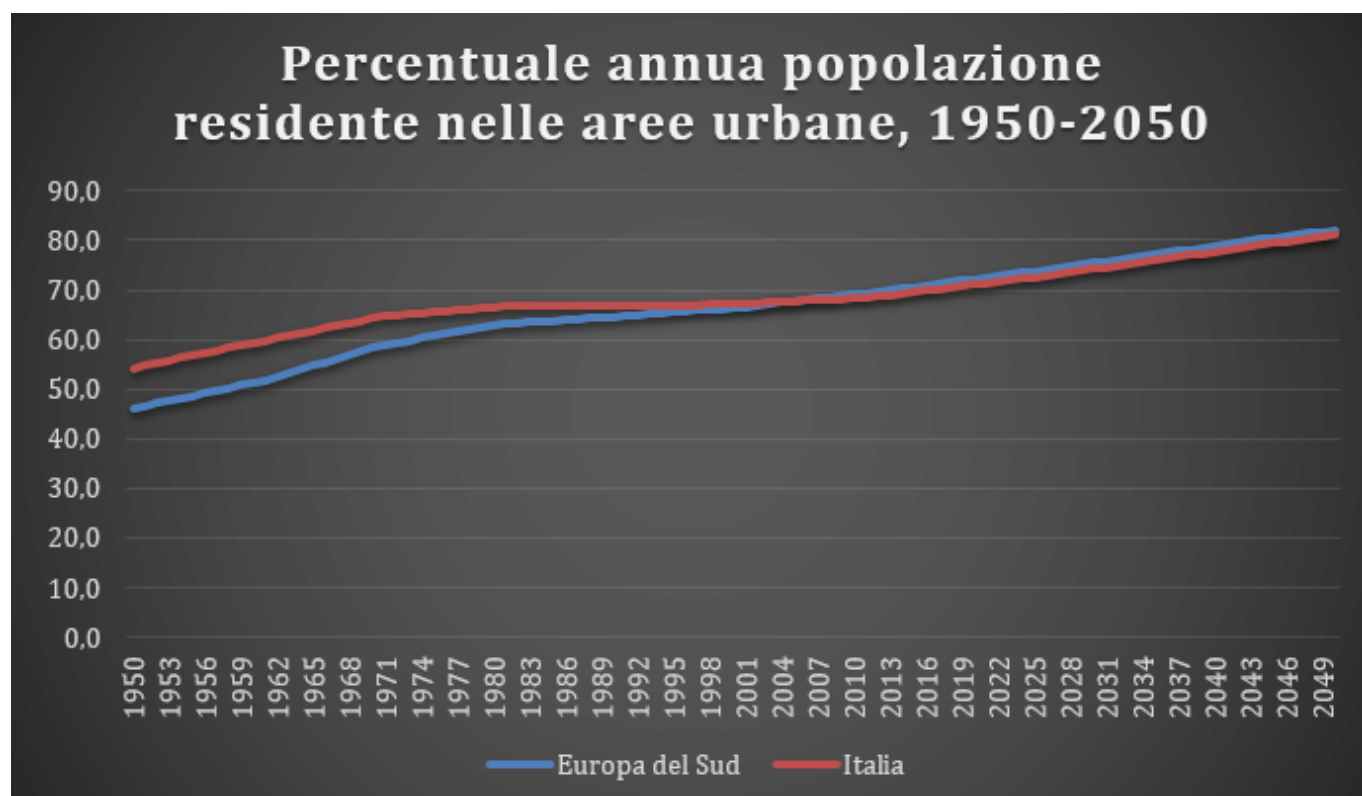


*ADAPT - Scuola di alta formazione sulle relazioni industriali e di lavoro
 Per iscriverti al **Bollettino ADAPT** [clicca qui](#)
 Per entrare nella **Scuola di ADAPT** e nel progetto **Fabbrica dei talenti**
 scrivi a: selezione@adapt.it*

Entro il 2050, più del 68% della popolazione globale vivrà nelle aree urbane. Oggi, ci sono già 33 “mega-cities” - ovvero città con più di 10 milioni di abitanti - e le [Nazioni Unite](#) prevedono che questo numero salirà a 43 già entro il 2030. Queste trasformazioni interesseranno anche l'Italia, dove le città saranno sottoposte a numerose sollecitazioni di matrice demografica.



Elaborazione dell'autrice su dati delle [Nazioni Unite - World Urbanization Prospects: The 2018 Revision](#)

E la progressiva espansione di questi nodi urbani pone diverse sfide per quanto riguarda l'equilibrio territoriale delle regioni dove le città esercitano il proprio influsso. Sono numerosi i contributi dedicati alla "diagnostica" territoriale hanno messo in luce come **le metropoli siano capaci di esercitare una sensibile forza attrattiva nei confronti di capitale non solo finanziario ma, soprattutto, umano**. Infatti, le regioni ad alta densità demografica renderebbero possibile per le imprese individuare con maggiore facilità i profili professionali di cui necessitano.

Le migliori performance del mercato dei grandi poli urbani, nello specifico in termini di incremento della produttività, sarebbero quindi legati anche alla minor pervasività dei fenomeni di *skills mismatch* responsabili della mancata corrispondenza tra domanda e offerta di determinati profili professionali, tali da causare contemporaneamente disoccupazione e posti di lavoro vacanti.

Prendendo poi in considerazione il trend dell'urbanizzazione con un approccio di analisi settoriale, risulta evidente come le città saranno espressione di mercati progressivamente più ampi per una vasta gamma di prodotti e servizi. In questo senso, **è certamente il comparto del commercio a essere particolarmente esposto a questi cambiamenti** e a doverli affrontare sistematicamente per non esserne travolto.

Oltretutto, è proprio con riferimento al **commercio** che le dinamiche territoriali rilevano poiché, assieme all'industria manifatturiera, ai servizi alle imprese ed al comparto dei trasporti, esso **si trova ad avere un ruolo determinante in quella che comunemente è chiamata la "base competitiva"**, motore del progresso dei sistemi urbani, in termini di **creazione di occupazione, ma anche di influsso positivo sui territori circostanti per mezzo della circolazione di conoscenze e innovazione** (e quindi non di sola accentuazione delle fratture in termini di impoverimento e mero inglobamento delle zone periferiche e limitrofe).

È interessante sottolineare come siano diversi i settori disciplinari che si occupano dell'argomento: da un lato il filone di studi che studia il fenomeno delle dinamiche del cambiamento del settore con riferimento ai fattori idonei ad abilitare il **passaggio da un sistema di commercio multi-canale (multi-channel) a quello omnichannel** e alle conseguenze della crescente incorporazione dell'elemento tecnologico nelle attività proprie del comparto; dall'altro le

ricerche legate al campo dell'urbanistica, coinvolte nella **descrizione e previsione dell'impatto delle trasformazioni in corso in ambito commerciale sugli ecosistemi urbani** (con particolare attenzione al tema dello sviluppo locale).

Il tema di **come cambia la morfologia della città**, non suscita la curiosità esclusivamente studiosi ed esperti, ma **risulta estremamente rilevante anche per chi è alla guida di imprese che operano nel settore del commercio e che intendono restare competitive affrontando i mutamenti in atto**.

È di pochi giorni fa **l'annuncio di Jesper Brodin (AD di Ikea) di voler rimodulare significativamente non solo la formula distributiva e le modalità di acquisto a disposizione dei consumatori entro i prossimi tre anni**. Infatti, Brodin, consapevole delle trasformazioni che stanno già interessando i centri urbani e ma anche delle conseguenti criticità che ne derivano, si è detto intenzionato ad indirizzare l'azione del colosso svedese nella direzione di una **riconfigurazione localizzativa e funzionale dei propri store per andare incontro alle esigenze del pubblico urbano**.

L'obiettivo dichiarato è quello di rendere Ikea "sempre più vicina e accessibile al cliente": in termini pratici, questo significa **spostare i negozi dalla periferia al centro e "scomporre" le grandi superfici dei tradizionali flagship store in punti vendita dalle dimensioni più contenute con una più alta specializzazione nell'offerta**. In questo senso Ikea, seppure non ancora intenzionata a dismettere completamente la formula delle grandi "scatole blu" presenti nelle periferie cittadine, non si starebbe comunque muovendo in maniera dissimile da quanto già altri operatori del settore hanno fatto, conducendo a quella che viene chiamata in gergo "**malls apocalypse**", ovvero alla **crescente presenza di negozi vuoti nei centri commerciali e alla chiusura delle grandi superfici specializzate nei contesti extra-urbani**.

Infatti, se **fino a pochi anni fa le superfici commerciali di grandi dimensioni erano ritenuti responsabili della chiusura degli esercizi commerciali di prossimità e della conseguente perdita di numerosi posti di lavoro, attualmente anche in Italia** (con qualche anno di ritardo rispetto a quanto già in atto negli Stati Uniti) **si sta assistendo al «retail armageddon [...] [che]**

[...] **evoca quel che è accaduto e accade in molti centri sopravvissuti a fatica alla fuga dell'industria attaccandosi ai servizi, quelli di diffusi centri commerciali.** Evoca gli oltre quattromila negozi e grandi magazzini che hanno chiuso nel giro di pochi mesi, a cavallo tra l'ultimo scorcio del 2016 e il primo scorcio del 2017» (il riferimento è alla cittadina statunitense di Steubenville, richiamata nel contributo di M. Valsania, *L'Apocalisse americana dei department store*, in *Il Sole 24 Ore*, 6 agosto 2017). Di qui è l'importanza nel sottolineare come sarebbe dunque **l'interazione tra i mega-trend globali** (in questo caso l'urbanizzazione) **e nazionali** e i **contesti di mercato ed economico-sociali a livello locale ad influenzare l'ambiente competitivo in cui una localizzazione può funzionare o meno.** Ed è proprio questa riflessione che sembra essere alla base delle scelte di Ikea che, oltre ad essere presente nel nostro Paese ("mercato guida" per il gruppo) opera, appunto, su scala mondiale.

A questo proposito sarà poi interessante valutare se e in che modo questa nuova architettura organizzativa e distributiva inciderà sulla eventuale rimodulazione delle iniziative di welfare ad esempio con particolare attenzione ai temi di genere e di conciliazione vita-lavoro (la componente femminile rappresenta la maggioranza degli occupati nel settore e il significativo ricorso ai turni incide sensibilmente rispetto sulle condizioni di vita e la qualità del lavoro). **Punti vendita più numerosi, ma "a misura di città" saranno forieri di accordi localizzati capaci di contribuire maggiormente allo sviluppo territoriale?**

Inoltre, rispetto al tema dell'**e-commerce, considerato - troppo - spesso quale concausa della chiusura di sempre più numerosi esercizi commerciali**, non sono scontate le considerazioni di dell'AD di Ikea. Infatti, sottolineando la **necessità di una strategia omnichannel**, Brodin afferma che le sperimentazioni che il gruppo intende attuare non saranno affatto motivo di una riduzione dell'offerta classica (non virtuale) ma, piuttosto, avranno il merito di **razionalizzazione delle reti di vendita attraverso lo sviluppo di processi di integrazione dei canali (on-line/off-line)**. Di qui, il possibile impatto di questa strategia anche in termini di verifica delle esigenze di formazione, qualificazione e *re-training* legati alla necessità equipaggiare tutto il personale aziendale di quelle richieste dal modello dell'*omnichannel retail*.

Ancora, **la funzione stessa di alcuni punti vendita potrebbe cambiare nel momento in cui il commercio elettronico spingerà verso la richiesta di localizzazioni che facilitino la**

consegna di prodotti e aumentino il livello di servizio offerto ai consumatori, necessitando quindi di un'espansione della logistica urbana.

Infine, elemento non trascurabile, **la riorganizzazione della “formula Ikea”** (indirizzata, fino a questo momento, ad incentivare gli acquisti domenicali nei punti vendita fuori città) **sembra voler anticipare**, mitigandole, **le possibili criticità legate alla proposta giallo-verde di una nuova regolamentazione della disciplina delle aperture degli esercizi commerciali nei weekend**. Non solo. L'ipotesi di ri-localizzare i propri punti vendita potrebbe voler rispondere anche ai trend di consumo e ai comportamenti di spesa dei consumatori italiani: **infatti, osservando le aree urbane, secondo l'Istat, è possibile affermare che siano in misura maggiore i residenti nel centro delle aree metropolitane a effettuare acquisti domenicali rispetto a coloro che vivono nei comuni fino a 2.000 abitanti.**

Non deve stupire dunque l'interesse rivolto al **dispiegarsi dei fenomeni di urbanizzazione**, né per le **trasformazioni in atto nel settore del commercio**.

Queste brevi riflessioni sono sufficienti a ribadire la rilevanza **dei percorsi di ricerca basati sulla descrizione, interpretazione e valutazione delle caratteristiche dei territori e delle nuove geografie** - quelle che imprese e consumatori disegnano, nei fatti, con proprie scelte -

al fine di individuarne le possibili traiettorie di sviluppo, mettendo tali dati a disposizione di tutti gli operatori, pubblici e privati, che potranno così prendere decisioni informate ed attuare **una governance urbana lungimirante e partecipata**.

Margherita Roiatti

Scuola di dottorato in Formazione della persona e mercato del lavoro

Università degli Studi di Bergamo

 @MargheRoi

Scarica il **PDF** 