

**ABITARE L'ITALIA  
TERRITORI, ECONOMIE, DISEGUAGLIANZE**



**XIV CONFERENZA SIU - 24/25/26 MARZO 2011**

**Matta S., Ustun A. Temporary shop tra mercato immobiliare e diseconomie. L'abbandono dello spazio commerciale in centro città: il caso milanese.**

www.planum.net  
ISSN 1723-0993

## **Temporary shop tra mercato immobiliare e diseconomie. L'abbandono dello spazio commerciale in centro città: il caso milanese.**

*Di Salvatore Matta, Ali Ustun (Politecnico di Milano, Dottorato in Governo e Progettazione Territoriale, XXV ciclo)*

Il fenomeno dei temporary shop, che oramai ha fatto, con entusiasmo, la sua comparsa da diversi anni, rappresenta un incrocio di diversi fattori tra i quali si elencano il profondo cambiamento nell'economia, nelle strutture sociali e di conseguenza il riflesso nel comportamento dei consumatori. "Temporary-shop" oppure "pop-up store", pur sembrando un fenomeno principalmente prodotto e nutrito dallo stile di vita e dai regimi di produzione e dalla distribuzione post-modernista, caratterizzato dalla massima valorizzazione e dalla rapidità sia nel consumo che nella produzione è un fenomeno accentuato dallo stato di crisi in cui si trova l'economia contemporanea (Bauman<sup>1</sup> suggeriva la definizione di "economia liquida"). Nel comparto economico, il "temporary-shop" si colloca tra le aspettative dei proprietari o di gestori immobiliari che hanno la necessità di massimizzare i redditi in cerca di locatari degli spazi commerciali (che altrimenti rimarrebbero vacanti e non a reddito) e le imprese, in cerca di minimizzare i costi fissi legati allo spazio retail, alle quali viene offerta la possibilità di elevare il proprio volume di vendita, concentrato in brevi tempi, senza doversi preoccupare di costi di leasing e canoni di locazione a lungo termine (come prevede il contratto commerciale 6+6 anni). Attraverso questa procedura viene offerta, dall'altro lato, al consumatore, l'esperienza irripetibile di partecipare ad un evento "unico" e trovare articoli che garantiscono o danno l'immagine di esclusività.

I requisiti per aprire un Pop – Up Store negli altri stati, sono semplici ed essenziali:

a) disporre di una location, che potrà essere di proprietà o meno. Nel caso in cui non si sia proprietari le associazioni di categoria hanno elaborato un contratto di servizio, molto più conveniente di quello d'affitto (l'incentivo all'apertura di attività di questo genere è dovuta alla mancanza di vincoli legislativi soprattutto in relazione alla licenza commerciale. E' infatti consentito vendere per qualche mese accessori per la casa, nei mesi successivi apparecchi informatici o abbigliamento).

b) L'apertura del negozio deve essere pubblicizzata notevolmente (in modo da giustificare l'irripetibilità dell'evento); ed è per questo che è preferibile che il negozio sorga in una zona commercialmente appetibile e in una grande città.

c) Il tempo da investire nel proprio progetto imprenditoriale.

Questa formula di distribuzione commerciale risulta essere un fenomeno più maturo nel mondo rispetto al suo erede Italiano, in quanto, i riferimenti reperibili del temporary shop (soprattutto negli Stati Uniti e nel Regno Unito) risalgono già al 2003 mentre, la sua prima comparsa in Italia viene registrata nel 2007. Nel 2009 il fenomeno però si poteva osservare in espansione anche in altre grandi città come Roma, Torino, Bari, Napoli, Bologna e Firenze. A partire dal 2008 è nata un'associazione (Assotemporary, con lo scopo di coordinare gli imprenditori coinvolti; con circa una quarantina di associati per lo più, all'epoca, provenienti da Milano) che raggruppa e mette in relazione gli operatori economici e i titolari delle location.

A parte l'evidente differenza d'età (tre anni non sono pochi in questo contesto economico), si rilevano ulteriori differenze nel carattere dell'attività nel

fenomeno italiano rispetto al fenomeno internazionale. Si notano infatti due categorie diverse nei predecessori stranieri di temporary shop: la prima categoria nasce dal distacco degli anelli delle catene dei grandi marchi solitamente nel settore della moda (tra i quali Gucci, GAP, Tiffany & CO, ecc.) e si notano trasferimenti a livello nazionale e internazionale (principalmente nel caso statunitense); nella seconda invece, rappresentativa del caso europeo, mentre il settore principale di riferimento non cambia (moda, abbigliamento) se non per l'aggiunta del settore arredamento e arte, gli imprenditori sono individui o più solitamente gruppi di artisti e giovani designer (nel caso britannico e in parte tedesco) che affittano lo spazio per brevi periodi per la vendita di articoli piuttosto di nicchia, altamente personalizzati. La differenza principale con la precedente categoria consiste nel fatto che quest'ultima è un'attività più spontanea senza collegamenti con altri mercati in altre città e l'attività stessa prende forma (e luogo) di un'esibizione estemporanea, spesso per sondare il mercato con il lancio di nuovi prodotti, piuttosto che di un negozio vero e proprio.

Oltre al profondo cambiamento sia nelle preferenze dei consumatori che nei meccanismi di offerta che si attestano al livello globale, il fenomeno viene attualmente contemporaneamente favorito e nel contempo frenato dalla crisi, a seconda dei contesti locali di riferimento. Si tenga presente che soprattutto nel caso anglosassone la durata di un pop-up store varia da una ad massimo di due settimane (contro i circa tre mesi in Italia), e in particolari periodi dell'anno (maggiormente durante le festività, o i periodi dei saldi).

A livello dei singoli contesti urbani, il temporary shop Italiano evidenzia invece dinamiche differenti rispetto alle casistiche internazionali, poiché lo stesso è caratterizzato principalmente dalla vendita di merci a basso costo, solitamente prodotte in paesi emergenti con basso valore aggiunto, soprattutto per il settore di riferimento (moda, abbigliamento, design, ecc.). Pertanto, riteniamo che la comparsa continua dei temporary shop abbia implicazioni rilevanti come indicatore di qualità dell'attività commerciale nei centri città (i luoghi deputati per tale strategia di marketing) e relativamente alla qualità urbana negli stessi.



Nel caso specifico del centro città di Milano, i temporary shop si localizzano, nelle rinomate strade destinate al commercio (C.so Vittorio Emanuele, P.za San Babila,

Via Manzoni, C.so Buenos Aires e in parte nell'area dei Navigli), sfruttando la presenza di spazi abbandonati dai "negozi di pregio" o spazi commerciali che una volta caratterizzavano quei luoghi. Tale processo si rende palese come la conseguenza del superamento del giro d'affari ottenuto dal crescente valore dei fabbricati. A prova di quanto sopra detto, si rende noto che il sostanziale cambio d'utenza (inquilini) degli spazi commerciali avviene contestualmente alla conclusione dei contratti d'affitto (come è possibile rilevare dalle interviste

con gli operatori del settore<sup>2</sup>). Si tratta di un processo di “gentrificazione” adattato agli immobili commerciali (simile a quello avvenuto per gli immobili residenziali), mediante il quale vengono filtrati gli occupanti o i commercianti a seconda della fascia di reddito a cui appartengono.

Le cause di questo processo nascono in maggior parte dalle dinamiche del mercato, dai mutamenti spaziali subiti dal centro città (soprattutto nell’ultimo decennio) e dalle problematiche legate alla gestione dello spazio urbano.

### **Dinamiche del mercato.**

La maggior parte delle chiusure dei negozi del centro città, coincide con le date di scadenza del rinnovo dei contratti di locazione. Gli occupanti sono costretti a lasciare il proprio spazio e a trasferire l’attività altrove poiché hanno difficoltà a rinegoziare i canoni di locazione stabiliti dai contratti di locazione ad uso commerciale (6+6 anni di durata) stipulati circa 12-15 anni fa. Nella maggior parte dei casi, proseguire l’attività con un canone di locazione aggiornato non diviene più economico, così l’occupante è costretto a scegliere un nuovo luogo. Questo meccanismo mette in luce il fatto che il volume dell’attività commerciale, che avviene in centro città, viene drammaticamente superato dall’incremento di valore subito dai fabbricati. Inoltre i commercianti “tradizionali” (quelli consolidati per tipo di location, attività, marchio e prodotti venduti) perdono ulteriormente vantaggi davanti agli imprenditori dei temporary shop, poiché questi ultimi si impongono con una maggiore disponibilità a pagare somme più alte, utilizzando lo spazio per tempi brevi e raccogliendo gli incassi sulla quantità venduta; in certi casi si registrano valori degli affitti (che i temporanei locatari sono disposti ad esborsare) superiori al valore effettivo di mercato. La presenza della domanda “temporanea” introduce un effetto notevole e al rialzo nel meccanismo di libero mercato - nonostante il periodo di crisi -. Di fatto, è importante monitorare il comportamento di queste attività, poiché scelte e localizzazioni potrebbero creare di conseguenza ulteriori “stressing” sui canoni di locazione nonché ulteriori diseconomie (concorrenza sleale, incursione di negozi a basso valore aggiunto in parti di pregio della città e contestuale effetto esclusione inquilini in altre zone della città).

Non sono di minor rilievo altri fattori secondari:

*Il cambio nello schema di proprietà* che ha generato cambiamenti nella mentalità di chi si occupa di settore immobiliare e la scomparsa del rapporto personale nelle iniziative immobiliari.

Durante gli anni '90 la maggiore parte dei fabbricati, apparteneva principalmente ai singoli privati. La conduzione e la continuità dell’attività commerciale, era soprattutto subordinata ai rapporti personali tra commercianti e proprietari (attraverso meccanismi di fiducia reciproca). Nel corso di questi ultimi 20 anni, la proprietà della maggiore parte dei fabbricati è stata trasferita (in seguito ad una iniziale blanda poi più evidente trasformazione, come conseguenza di una globale immissione della finanza nel settore immobiliare) ai fondi immobiliari, società di assicurazione, istituti di credito, ecc. di conseguenza la gestione del patrimonio immobiliare è stata affidata ad altre società di gestione di patrimoni immobiliari. La frammentazione dello schema di proprietà, con l’ingresso di nuovi attori

istituzionali, ha prodotto l'eliminazione dei rapporti personali essenziali per le iniziative e per la garanzia di continuità delle attività commerciali. Il meccanismo di conoscenza personale o di fiducia bilaterale non è più considerato fattore determinante per l'iniziativa immobiliare. Si è inoltre limitata senonché totalmente eliminata la possibilità di accollarsi il contratto e la negoziazione degli aggiornamenti eventuali del canone di locazione (tutti elementi di contratto condizionati soprattutto in base ai rapporti personali - pur avendo un'incidenza ridotta). Negli ultimi 20 anni, il mercato immobiliare nel centro città (nel settore retail) ha per tanto subito una trasformazione da un mercato inizialmente caratterizzato da contratti definiti dal rapporto personale che aiutava a mantenere più stabili i canoni di locazione, ad una forte istituzionalizzazione e al conseguente incremento dei canoni di locazione. Nello stesso tempo ha limitato nella gran parte dei casi, la flessibilità del conduttore nel procedere con l'attività commerciale.

*L'istituzionalizzazione* ha accelerato la trasformazione della "mentalità" immobiliare a favore della rendita a breve termine (c.d. finanziarizzazione del mercato immobiliare) prevalentemente perseguita da molti gestori immobiliari; tale fenomeno (di cui non affronteremo le cause in questa sede) ha in tutta la sua complessità, ripercussioni anche sulle attività artigianali e del commercio dei prodotti di nicchia nel contesto locale. Dal punto di vista della gestione immobiliare queste attività non danno sicurezza agli investimenti di terzi (coloro che investono in fondi immobiliari ad esempio sono estranei al tipo di attività sulle quali il gestore investe). La gestione immobiliare affidata ad enti esterni ha per tanto, nel perseguire i propri obiettivi, stimolato l'uscita di piccoli artigiani dal mercato manifestando la preferenza e la convenienza a locare i propri spazi ai "negozi di numeri" (vendita di massa di prodotti indifferenziati) garantendo così maggiore sicurezza per sé e per l'investitore terzo attraverso il mantenimento continuo (il turn over dei cicli di vita trimestrali dei temporary-shop) dell'occupazione dello spazio. Si aggiunga poi che i nuovi locatari-imprenditori in cerca di maggiore visibilità da raggiungere in tempi brevi, sono disposti a pagare "bonus" maggiori per entrare nel mercato e quindi canoni di affitto maggiori non giustificati dal mercato. La conseguenza di tale trasformazione causa quindi anche una - non tanto - lenta erosione dell'identità dello spazio. Molti negozi hanno perso il proprio occupante con il quale veniva identificato anche il luogo.

### **Principali mutamenti spaziali subiti dal centro città.**

I mutamenti che hanno rilevanza a seguito di questo fenomeno riguardano soprattutto lo spazio, i luoghi e le architetture e sono principalmente di due tipi: la perdita degli spazi d'incontro, la trasformazione dei fabbricati.

Per quanto riguarda il primo punto, come i negozi di prodotti di nicchia, così le attività commerciali gestite da imprenditori di piccola dimensione (ad es. spazi per corsi di ballo, piccole palestre, ecc.) pur essendo di dimensione ridotta, quando abbandonano lo spazio in centro portano via con sé anche gli utenti dello spazio.

Questo fenomeno è ancora più rilevante se si osserva ciò che sta accadendo ai cinema (di piccola-media dimensione) in centro città. Un po' a causa delle possibilità di scaricare film attraverso internet, un po' a causa delle offerte

delle catene di noleggio, nel corso degli ultimi dieci anni sono stati chiusi almeno tre cinema; l'affitto insostenibile o la possibilità di liberare spazio per attività temporanee e più redditive (almeno due cinema sono stati trasformati in temporary shop) si è aggiunta come concausa. L'abbandono dei cinema crea ulteriore perdita di attrazione di utenza in centro generando svantaggi (e perdite) anche per i negozi nell'intorno.

Per quanto riguarda il secondo punto, invece si segnala oltre alla perdita delle caratteristiche abitative del centro, e alla continua perdita dei residenti (dovuta anche ad altre cause), una trasformazione (erosione lenta) della qualità dei fabbricati non solo esterna ma anche interna.

I vuoti (di due tipi: negozi già affittati in precedenza per esperienze di temporary shop e quindi pronti all'uso; negozi o spazi svuotati dagli inquilini precedenti ma non ancora sul mercato), gestiti dalla domanda dei nuovi imprenditori del temporary shop, diventano spazi in attesa, senza alcuna qualità dei materiali che li costituiscono sia internamente che esternamente, spesso in stato di abbandono, fino al momento in cui non verranno locati – e tra un evento e l'altro possono passare dei mesi, anche in zone di passaggio notevole - ma anche quando locati hanno forme e architetture non definite, ma inconsistenti, proprio ad indicare lo stato di temporaneità (ma anche per ridurre i costi di allestimento e arredamento): hanno in linea di massima le sembianze di grandi depositi (scaffali e appendini di acciaio, manichini, ecc.). Si investe molto in pubblicità, ma questa avviene tramite internet soprattutto o attraverso la radio (la Assotemporary poi assorbe e ridimensiona alcuni costi organizzativi e pubblicitari), quindi in luoghi virtuali: sulle vetrine restano enormi striscioni colorati che talvolta coprono, sempre per strategia di marketing, la visione di ciò che avviene all'interno.

### **Le problematiche legate alla gestione dello spazio urbano: il ruolo delle pubbliche amministrazioni nella perdita di attrattività del centro.**

Si è detto qualcosa sulla qualità dello spazio urbano centrale creata dal fenomeno dal punto di vista del privato promotore del cambiamento, ma si vuole aggiungere qualche considerazione sul ruolo del pubblico.

Se si affronta il problema in termini di gestione degli spazi urbani (esterni ai negozi) la categoria dei commercianti (intervistati<sup>3</sup>) segnala alcuni temi: la mancanza sostanziale (questo punto non è privo di contraddizioni) di politiche atte a rendere il centro città accessibile, dovute alla sentita inefficienza dei mezzi pubblici poco coordinati con il traffico degli automezzi privati (limitati o troppo costosi parcheggi centrali o in prossimità del centro, perdita di traffico di veicoli spesso legata alle campagne anti smog o che limitano l'accesso); ma anche perdita di attrattività del centro (mancanza di eventi collaterali che richiamano utenza, mancanza di servizi, scarsa manutenzione urbana con effetti sulla pulizia, mancanza di sicurezza) che passa anche attraverso una scarsa attenzione verso politiche legate all'arredo urbano (mancanza di iniziative per creare spazi confortevoli e della sosta).

Ben più interessante per il nostro ambito di studio, è invece la rilevanza economica del fenomeno, che induce a riflettere sulla perdita di potere di controllo, di intermediario (tra pubblico e privato e privato e privato) e di capacità di negoziazione delle amministrazioni pubbliche nel corso degli anni.

L'istituzionalizzazione del settore commerciale, e il trasferimento del potere contrattuale ad enti economici organizzati evidenzia in questa fase tutta la difficoltà delle amministrazioni a competere con poteri ed interessi forti, difficoltà che passa ad esempio dalla perdita di controllo delle licenze commerciali o la possibilità di attuare un piano di servizi, ma anche dalla possibilità di concordare con i privati investimenti e quote di partecipazione ai progetti urbani a vantaggio della città pubblica.

La mancanza di politiche forti per il centro città ha una certa responsabilità in questa vicenda nel momento in cui è evidente che il privato ha la possibilità di imporsi con un gioco al ribasso per la qualità dello spazio urbano e al rialzo nella politica dei prezzi dei canoni di affitto (ma qui forse il tema tocca anche temi di governance a scala nazionale: politiche di sostegno piccole imprese, tassazione della rendita finanziaria, made in Italy, ecc.).

### **Quali implicazioni della problematica?**

E' evidente che lo spazio del centro città, perde sempre più identità espellendo l'occupante con il quale si connotava il luogo e di conseguenza perde appetibilità e utenza, attirando sempre meno investimenti pubblici e privati (di qualità).

Tra le diseconomie generate segnaliamo lo scarso valore aggiunto talvolta inesistente sul settore di riferimento (maggiormente nel settore moda, ma anche nel design e arredamento); i meccanismi di concorrenza nei confronti di altri negozi dell'intorno; la perdita di potere delle associazioni di categoria locale, ma anche la perdita di capacità di contrattazione e negoziazione degli interessi pubblico-privato e privato-privato, a svantaggio soprattutto dei piccoli privati. Quindi la perdita di attività di vicinato (piccole imprese, artigianato, spazi d'incontro e del tempo libero).

La conseguenza diretta sul settore di riferimento è il calo nella qualità dell'attività commerciale. Tuttavia tale calo non si riflette o al più è poco catturato dai parametri del mercato. Resta che i valori degli spazi commerciali in centro a Milano sono in stagnazione (a causa della crisi globale) ma non sono in calo e non sono calati nonostante il fenomeno sia in atto da almeno due anni<sup>4</sup>.

Le pubbliche amministrazioni non riescono a rilevare ed inquadrare il problema: questo genera la mancanza del riflesso sui parametri del mercato che determinano e formano nella maggiore parte il decision-making sia degli investitori che delle pubbliche amministrazioni stesse. La conseguenza è che vigono investimenti che considerano il breve termine da parte degli investitori e politiche scarsamente efficaci nella gestione della città pubblica da parte delle amministrazioni.

In fondo questo meccanismo, involontariamente e senza alcuna riflessione economica ed urbanistica, sta cercando di mettere in concorrenza i centri città con i centri commerciali periferici (caratterizzati da nodi commerciali formati da luoghi senza carattere architettonico, outlet, ecc.).

## NOTE

<sup>1</sup> Z. Bauman, *Vita liquida*, Edizioni Laterza, Roma, 2006; ma anche Z. Bauman, *Modernità e globalizzazione*, Edizioni dell'Asino, Roma, 2009.

<sup>2</sup> Si fa riferimento nel testo principalmente a due Enti di riferimento per il settore immobiliare: Agenzia del Territorio e FIAIP (Federazione Italiana Agenti immobiliari Professionali). In entrambi i casi gli ultimi dati aggiornati fanno riferimento al 2009.

<sup>3</sup> Si veda il punto 2.

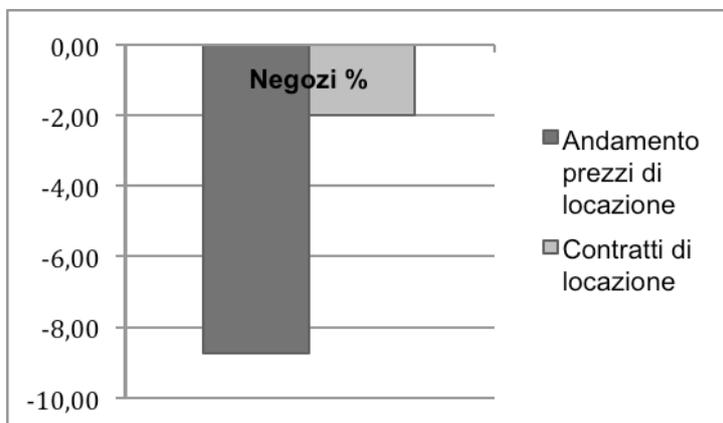
<sup>4</sup> Il confronto tra i dati riferibili al 2009 di AdT (analisi condotta sulle micro aree di C.so Buenos Aires e Corso Vittorio Emanuele) e FIAIP (condotta su tutta l'area commerciale del milanese), mostrano che in generale c'è stato un lieve calo nel mercato commerciale per la città di Milano, ma nonostante la crisi e a conferma del fatto che il settore ha avuto nuova linfa attraverso i temporary shop, le strade che abbiamo preso in considerazione, riescono a mantenere il valore seppur di pochi punti percentuali.

		Corso V. Emanuele Piazza S. Babila	Corso Venezia Corso B. Aires
2009	Min.	42,00 E/MQ/MESE	16,00 E/MQ/MESE
	Max.	61,50 E/MQ/MESE	21,00 E/MQ/MESE
2010	Min.	42,10 E/MQ/MESE	16,00 E/MQ/MESE
	Max.	61,60 E/MQ/MESE	21,00 E/MQ/MESE

Canone min –max. **Agenzia del Territorio**, 2009 -2010



Osservatorio urbano immobiliare. **FIAIP**, 2009



Locazioni – variazioni % rispetto all'anno 2008. **FIAIP**, 2009