Regione Toscana

In collaborazione con

Confcommercio Toscana | Confesercenti Toscana | anci toscana | fondazione sistema toscana

CENTRI COMMERCIALI NATURALI

Le nuove sfide del commercio urbano

Sabrina Iommi – Dirigente IRPET

22 Ottobre 2026 · ore 9.00–16.00

Palazzo degli Affari - Piazza Adua, 1

Firenze



I FATTORI DEL CAMBIAMENTO

La trasformazione del commercio urbano è il risultato di 5 diversi fattori, che interagiscono tra loro, con ricadute diverse nei territori:

1) I**nvecchiamento** della popolazione e **riduzione della dimensione delle famiglie**;
2) Affermazione di **nuovi stili di consumo**, orientati all'acquisto di servizi più che di beni;
3) Forte crescita della **domanda turistica**;
4) Diffusione delle **tecnologie digitali** e degli acquisti online;
5) Evoluzione del **modello di business** delle imprese del commercio (crescita della dimensione media di impresa, catene commerciali).

INVECCHIAMENTO E MICRO-FAMIGLIE

27,1%

Toscani di 65 anni e + (ISTAT 01/01/2026)

37,5%

Famiglie toscane di 1 persona (ISTAT Cens. 2021)

65,7%

Famiglie toscane di 1-2 persone (ISTAT Cens. 2021)

- **L'invecchiamento della popolazione** riduce la spesa per consumi e ne cambia la composizione;
- L'età più elevata implica un **minor ricorso agli acquisti online** e una minore capacità di spostamenti autonomi, quindi un **maggior bisogno di prossimità**;
- Le **criticità ci sono anche dal lato dell'offerta,** come in altri settori, il commercio fatica a rinnovare titolari e addetti; in Italia i titolari d'impresa con almeno 70 anni sono saliti dall'8,9% al 10,7% in dieci anni (Unioncamere-InfoCamere 2025)

ITALIA. Spesa per consumi delle famiglie, 2025 (ISTAT)	Persona sola 35-64 anni	Persona sola 65 anni e +	Coppia senza figli con p.r. 35-64 anni	Coppia senza figli con p.r. 65 anni e più
SPESA MEDIA MENSILE €	**2.223**	**1.945**	**3.187**	**2.816**
(%) Alimentari e bevande	*16,9*	*19,5*	*18,3*	*20,6*
(%) Abbigliamento e calzature	*3,9*	*2,7*	*3,6*	*2,7*
(%) Salute	*3,2*	*5,4*	*3,9*	*5,8*
(%) Trasporti	*11,2*	*5,8*	*12,4*	*9,3*
(%) Ricreazione, sport e cultura	*3,6*	*2,7*	*4,2*	*3,1*
(%) Ristorazione e alloggio	*7,1*	*2,8*	*6,9*	*4,2*

LA DEMOGRAFIA CAMBIA I CONSUMI E IL BISOGNO DI PROSSIMITÀ



TERZIARIZZAZIONE DEI CONSUMI

TOSCANA Quota sui consumi (%) (ISTAT – Spesa delle famiglie)	2014	2024
Abbigliamento e Calzature	4,0	3,1
Trasporti	9,5	11,3
S. di ristorazione e alloggio	4,9	6,0
Ricreazione, sport e cultura	4,4	4,3

ITALIA Quota sui consumi (%) (Confcommercio - Format Research)	1990/ 1995	2007/ 2010	2019	2024/ 2025
BENI	**61,2**	**49,6**	**47,0**	**47,6**
Alimentari e bevande	17,6	15,1	14,9	15,5
Abbigliamento e Calzature	7,4	6,4	5,9	5,2
Mobili ed elettrodomestici	6,5	5,4	4,7	4,7
SERVIZI	**38,8**	**50,4**	**53,0**	**52,4**
Pasti fuori casa	6,1	6,9	7,9	7,6
Viaggi e vacanze	2,4	3,0	3,3	3,3
Servizi ricreativi e culturali	2,5	2,4	2,7	2,7

ITALIA – 2023 (2012 = 100)
(Istat- Asia)

Unità locali
84 commercio
125 servizi alla persona

Addetti
101 commercio
129 servizi alla persona

LA SPESA PER CONSUMI DELLE FAMIGLIE SI SPOSTA DAI BENI AI SERVIZI E L'OFFERTA SEGUE

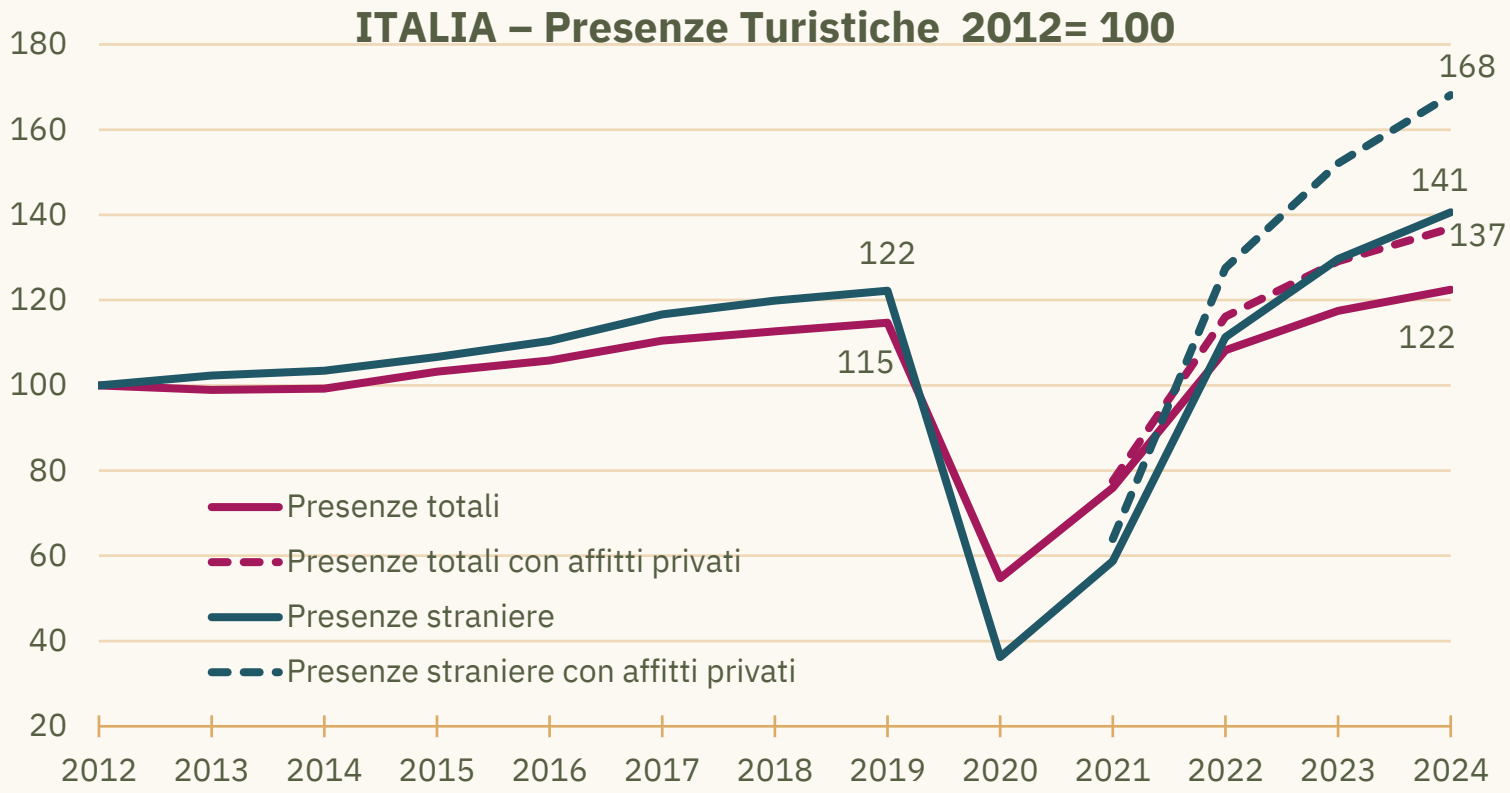
TURISMO

Benessere diffuso, miglioramento dei trasporti, liberalizzazione dei voli, commercializzazione digitale degli alloggi hanno determinato la grande crescita della domanda turistica

ITALIA 2012–23 (Var. %)
(Istat- Asia)

Servizi di alloggio
UL +29,1%
Addetti +23,6%

Servizi di ristorazione
UL +4,4%
Addetti +26,6%



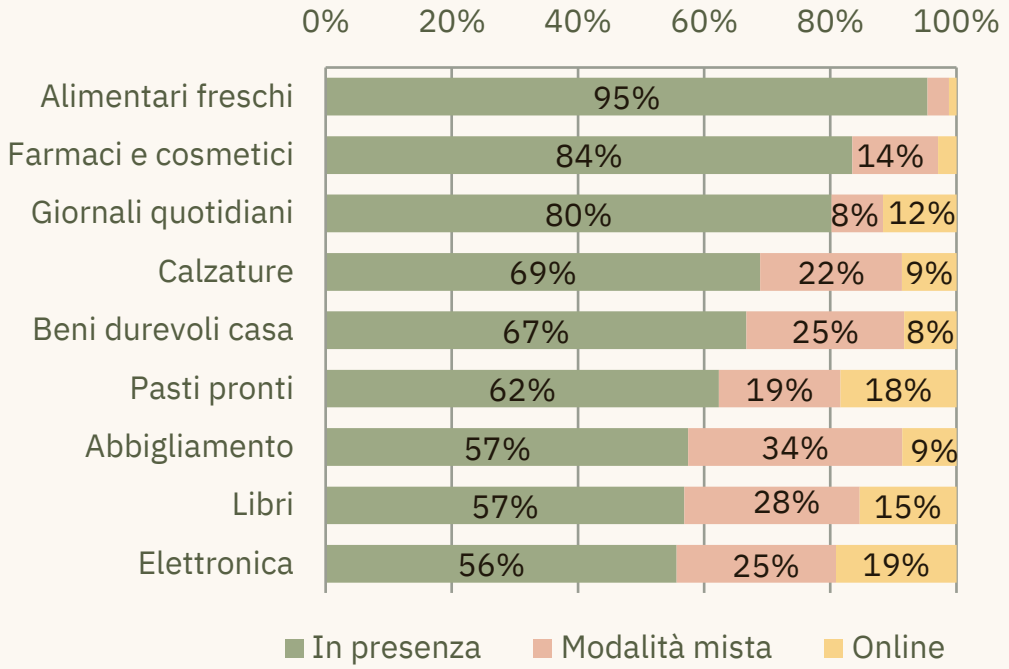
IL TURISMO ACCRESCE LA DOMANDA E CAMBIA IL MIX COMMERCIALE

TECNOLOGIE DIGITALI

- **L'Italia riduce il gap** con i paesi avanzati nell'uso delle nuove tecnologie (al 2025 il 91% dei 16-74enni usa internet contro 95% di media UE), ma lo fa **meno negli acquisti online** (il 62% degli utenti internet acquista online contro il 78% di media UE e lo fa raramente)(Fonte: Eurostat);
- Una recente indagine IRPET (2025) sui toscani conferma che il **canale di acquisto resta differenziato per tipo di bene** e cresce la **modalità mista**, per cui l'online tende ad affiancare il negozio fisico più che a sostituirlo;
- La stessa indagine evidenzia che, considerando 4 grandi gruppi di attività, il **digitale è ormai entrato nella vita quotidiana** e il divario generazionale, pur presente, si riduce man mano che le attività si diffondono.

TOSCANA. MACRO-ATTIVITÀ (valori medi) (INDAGINE IRPET - 2025)	% ONLINE	18-64 ANNI / 65 +
Comunicare (mail, messaggi, news)	circa 80%	1,5 volte
Servizi e acquisti (banca, PA, prenotazioni)	circa 65%	2 volte
Intrattenimento (film, musica, libri, giochi)	circa 55%	2,5-4 volte
Attività emergenti (formazione, fitness)	circa 30%	4-6 volte

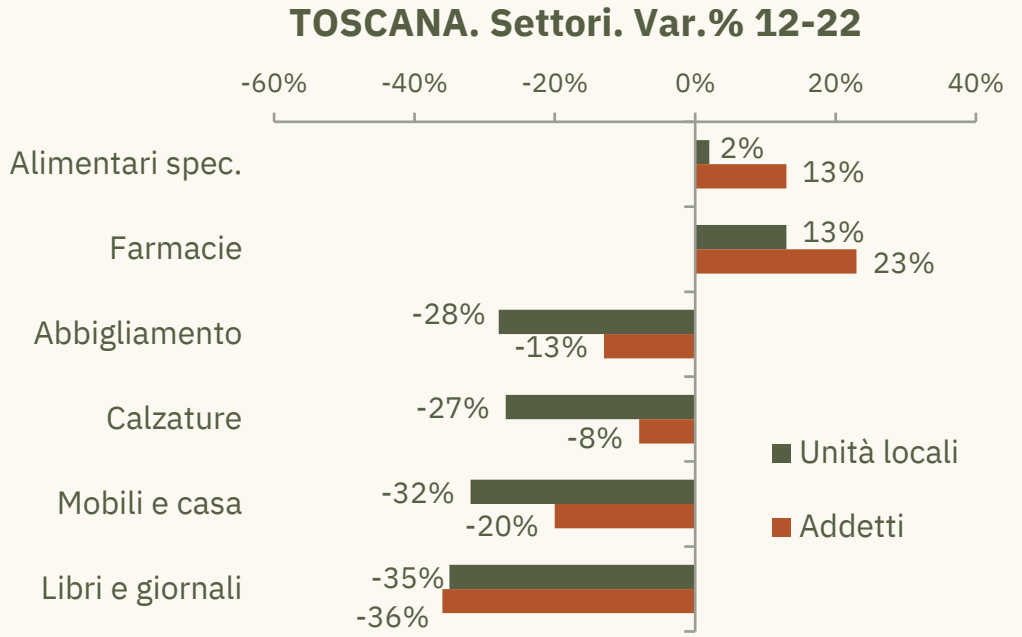
TOSCANA - Modalità di acquisto per tipo di bene. 2025 (Indagine IRPET)



L'ONLINE AFFIANCA IL NEGOZIO, LA PRESENZA PREFERITA PER GLI ACQUISTI PIÙ FREQUENTI

RIORGANIZZAZIONE DELL'OFFERTA

- **Due ondate di riorganizzazione:** negli anni '90 l'alimentare, con l'affermazione della GDO, dai primi anni 2000 il non alimentare, con catene, franchising e grandi superfici specializzate, soprattutto per moda e arredamento; la prima ha spostato i consumi verso le periferie, la seconda ha cambiato i centri storici;
- **Meno negozi più lavoro dipendente**: in Toscana, tra il 2012 e il 2022, nel complesso del commercio al dettaglio le **unità locali** calano (**-16%**), crescono invece gli **addetti** (**+3%**) e i **dipendenti** (**+14%**);
- **Una convergenza verso l'Europa:** il commercio italiano resta più frammentato, nonostante la riorganizzazione.



TOSCANA. VAR. % 2012-2022 (ISTAT – ASIA)	UNITÀ LOCALI	ADDETTI
Società di capitali	**+20%**	**+32%**
Altre forme giuridiche	-23%	-20%
Imprese con sede fuori Toscana	**+31%**	**+32%**
Imprese con sede in Toscana	-18%	-9%

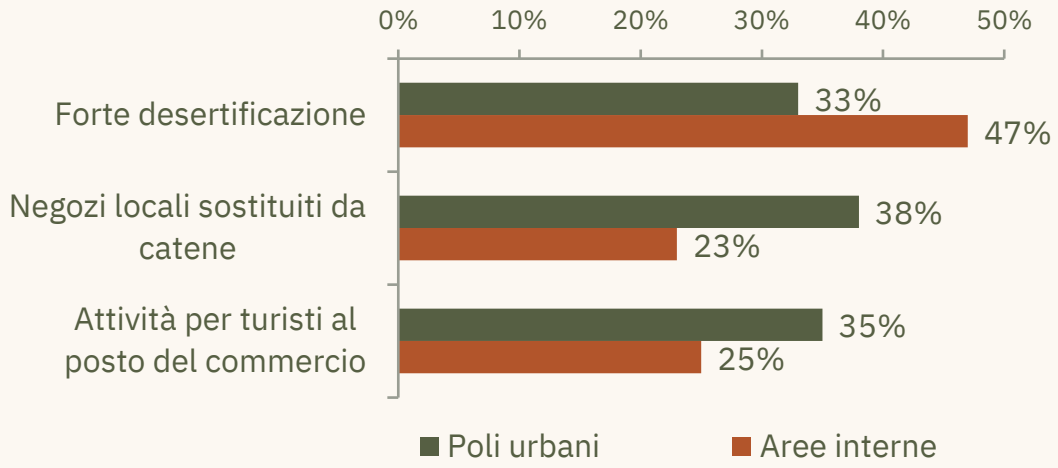
2022-2023 (Eurostat)	ITALIA	SPAGNA	FRANCIA	GERMANIA
Addetti per impresa	3,6	4,2	4,6	11,8
% Dipendenti	65%	79%	88%	92%

NON UN CROLLO, MA UNA RIORGANIZZAZIONE: MENO NEGOZI, PIÙ GRANDI, IN RETE



EFFETTI DIVERSI SUI TERRITORI

TOSCANA. Cambiamento percepito nella zona di residenza (%) (Indagine IRPET 2025)



ITALIA. VAR.% 2012-23 per densità demografica provinciale	BASSA	MEDIA	ALTA
Unità Locali commercio	-19%	-19%	-14%
Addetti al commercio	-4%	-3%	**+4%**
Addetti ai servizi alla persona	+29%	+26%	+31%

TOSCANA 2022 (ISTAT-Asia)
Negozi alimentari per centro abitato subcomunale

POLI URBANI: 17,4
AREE ULTRAPERIFERICHE: 1,8

NELLE CITTÀ E NEI TERRITORI TURISTICI IL COMMERCIO SI TRASFORMA, NELLE AREE PIÙ PERIFERICHE SCOMPARE: SERVONO POLITICHE CALATE SULLE SPECIFICITÀ DEI LUOGHI



QUALI POLITICHE?

NON TUTTO IL COMMERCIO PRODUCE LA STESSA SOCIALITÀ: I LUOGHI DELLA FREQUENTAZIONE QUOTIDIANA SONO IL BENE PUBBLICO DA TUTELARE

POLITICHE DIFFERENZIATE PER TERRITORIO

- **Città turistiche:** governare il mix di attività, con la regolazione di usi e merceologie e la gestione degli spazi sfitti;
- **Aree interne:** promuovere presidi multiservizio (commercio, servizi della PA, ritiro pacchi, assistenza digitale) selezionati con l'indice di desertificazione;
- **Digitale:** colmare il divario degli anziani (formazione pubblica, assistenza al cliente privata); nelle aree periferiche l'online può compensare la rarefazione dei negozi;
- **Fiscalità:** tassare le imprese del web dove realizzano i profitti, per destinare risorse ai luoghi fisici del commercio.

IL RUOLO DEI CENTRI COMMERCIALI NATURALI

- **Da associazione a strumento di governo urbano:** in partenariato con il Comune, verso il modello del distretto;
- **Un ecosistema di consumo:** integrare negozi e pubblici esercizi, che crescono insieme;
- **Organizzarsi come una rete:** multicanalità collettiva e gestione professionale, cofinanziata dalle imprese;
- **Favorire il ricambio:** come in altri settori, una parte delle chiusure dipende dalla mancanza di successori, non di clienti e occorre facilitare il subentro;
- **Risultati misurabili:** obiettivi chiari e valutazione degli interventi.

IL COMMERCIO DI PROSSIMITÀ HA UN FUTURO SE ASSORBE LE INNOVAZIONI STRUTTURALI E SI RIORGANIZZA



GRAZIE!

sabrina.iommi@irpet.it

IRPET Istituto Regionale Programmazione Economica della Toscana

Per approfondire (link nei titoli in grassetto):

Working Paper 14/2026 – L'evoluzione dell'offerta commerciale urbana nelle province italiane

Rapporto IRPET – Le ricadute sociali e territoriali della digitalizzazione dei consumi: aree urbane e aree interne

Nota di lavoro 43/2025 – L'evoluzione del terziario in Toscana nel decennio 2012-2022

Regione Toscana

In collaborazione con

Confcommercio Toscana | Confesercenti Toscana | anci toscana | fondazione descrta toscana

