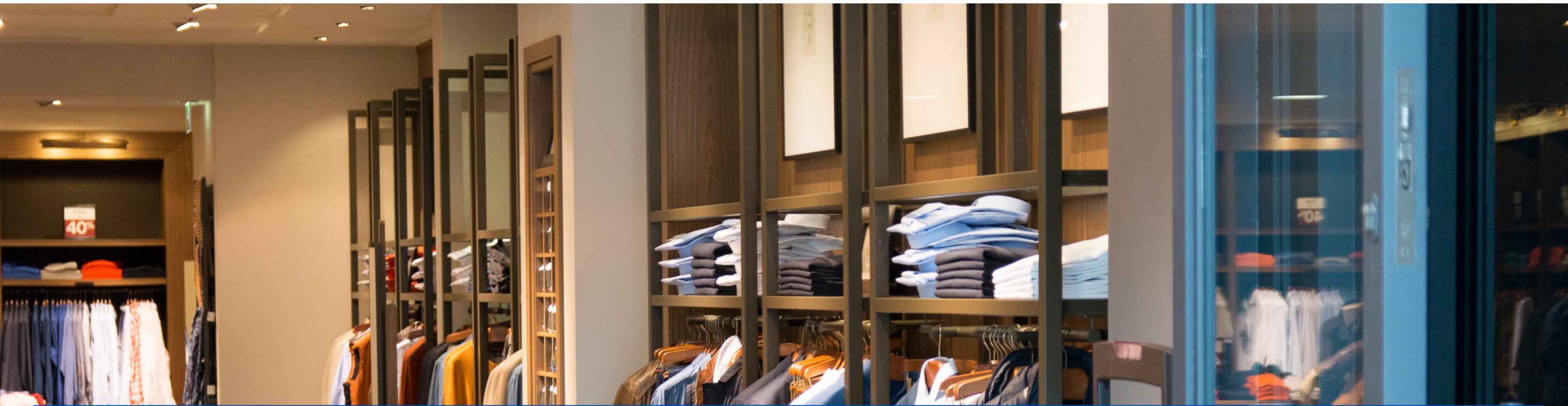




CAMERA DI COMMERCIO  
TOSCANA NORD-OVEST



ISTITUTO  
STUDI E RICERCHE  
CAMERA DI COMMERCIO TOSCANA NORD-OVEST



## IL COMMERCIO A CARRARA : UNA CRISI DALLE RADICI LONTANE

*Analisi su decadenza sociale e commerciale, trend di mercato della distribuzione, motori della città da valorizzare*

**Convegno organizzato da CNA Massa-Carrara, 26 giugno 2023**



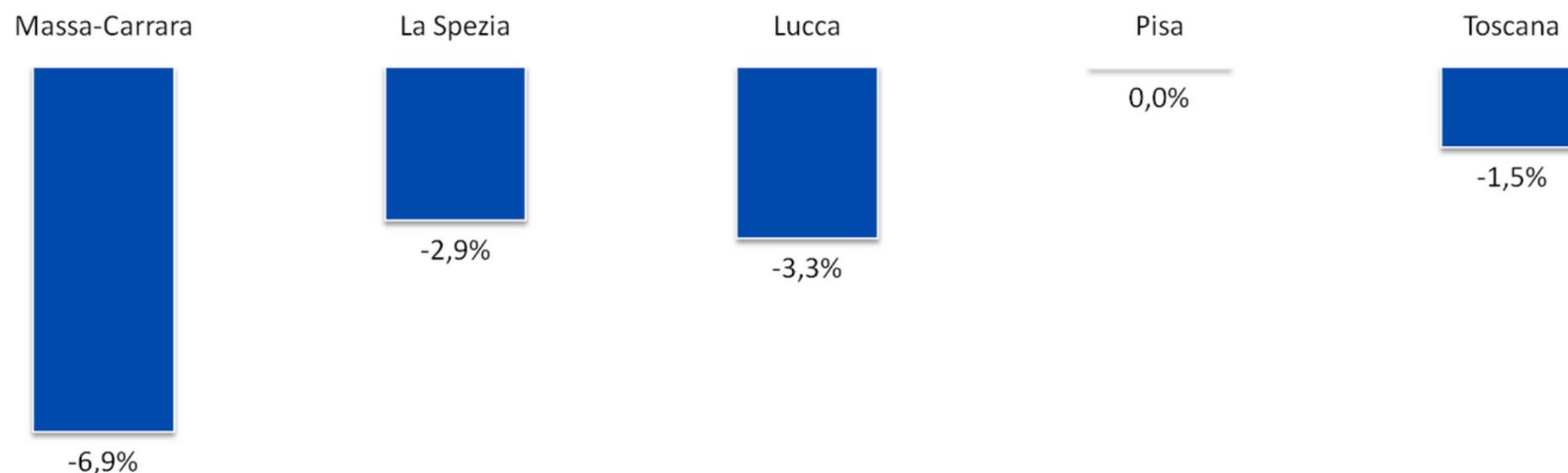
1. Gli aspetti socio-demografici ed economici: il posizionamento di Carrara nell'areale La Spezia-Pisa
2. L'andamento del commercio locale nell'ultimo decennio
3. I giudizi dei consumatori sul commercio locale
4. Gli attuali trend di mercato
5. Da dove ripartire? Almeno 3 asset da valorizzare

**Gli aspetti socio-demografici ed  
economici: il posizionamento di  
Carrara nell'areale La Spezia - Pisa**

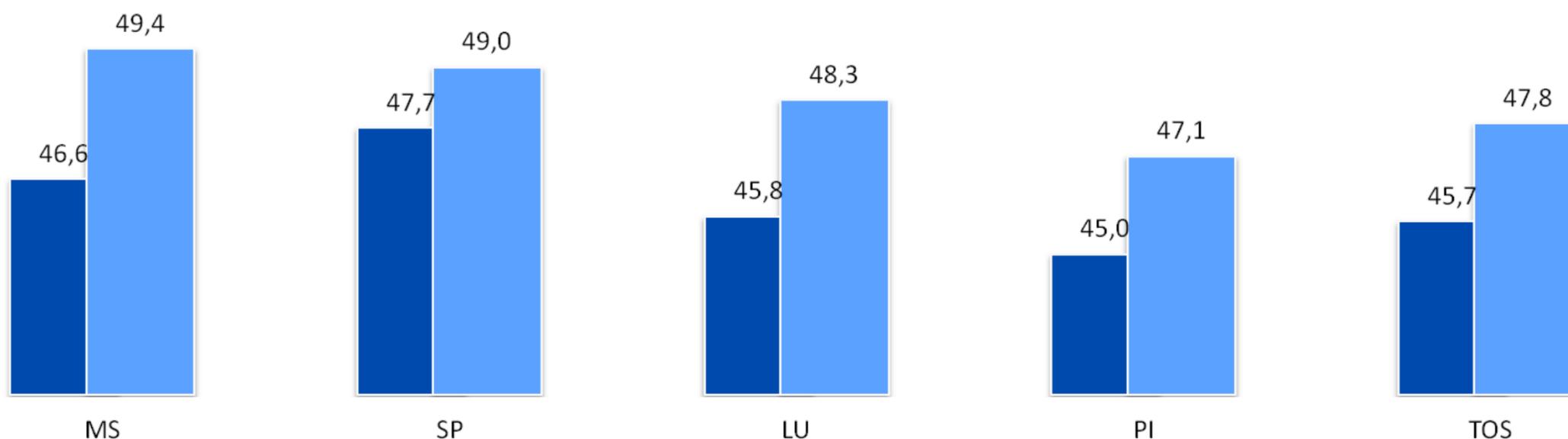
# Popolazione: -14 mila residenti in 10 anni in provincia, di cui -4.600 a Carrara

- Tra il 2011 e il 2021 la provincia di Massa-Carrara ha perso 14 mila residenti (-7%): -4.650 a Carrara (-7,1%), 3.950 a Massa (-5,6%). Il calo del saldo naturale (nascite - morti) non è più compensato (totalmente) dal saldo migratorio.

Andamento popolazione nelle province limitrofe nell'ultimo decennio



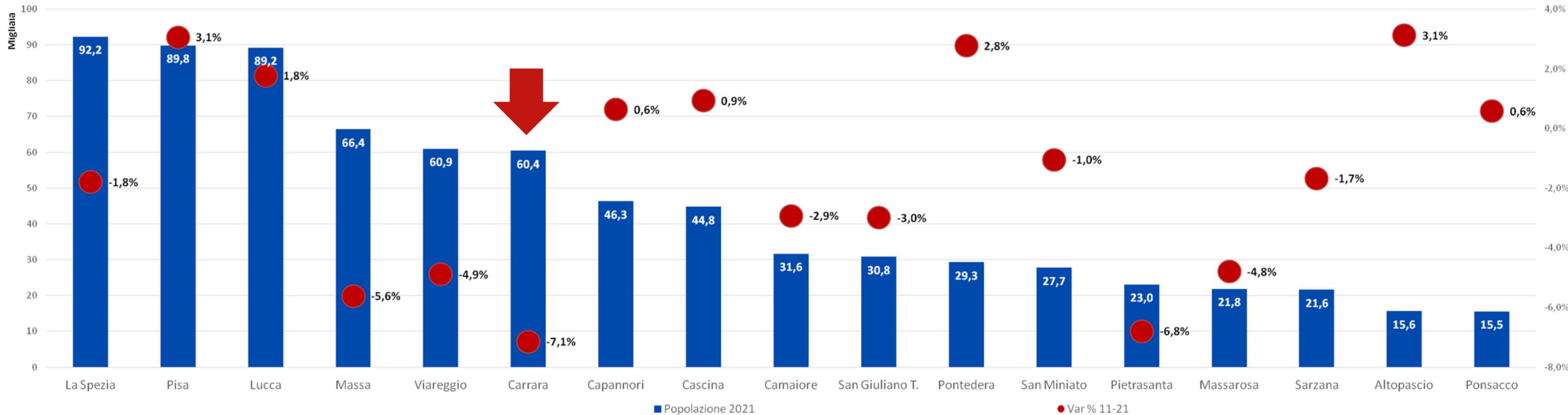
Età media della popolazione nelle province limitrofe. Confronto 2011-2022



- Siamo la provincia che ha perso più abitanti nella decade tra quelle limitrofe (SP, LU, PI) e rispetto alla media regionale.
- E siamo diventati i più vecchi (con quasi 49 anni e mezzo di età).

# Carrara è quella che ha perso più abitanti in 10 anni tra i comuni più grandi della zona

Popolazione residente 2021 (barre blu) e variazione % rispetto al 2011 nei Comuni oltre 15 mila abitanti della zona  
(valori in migliaia di unità)

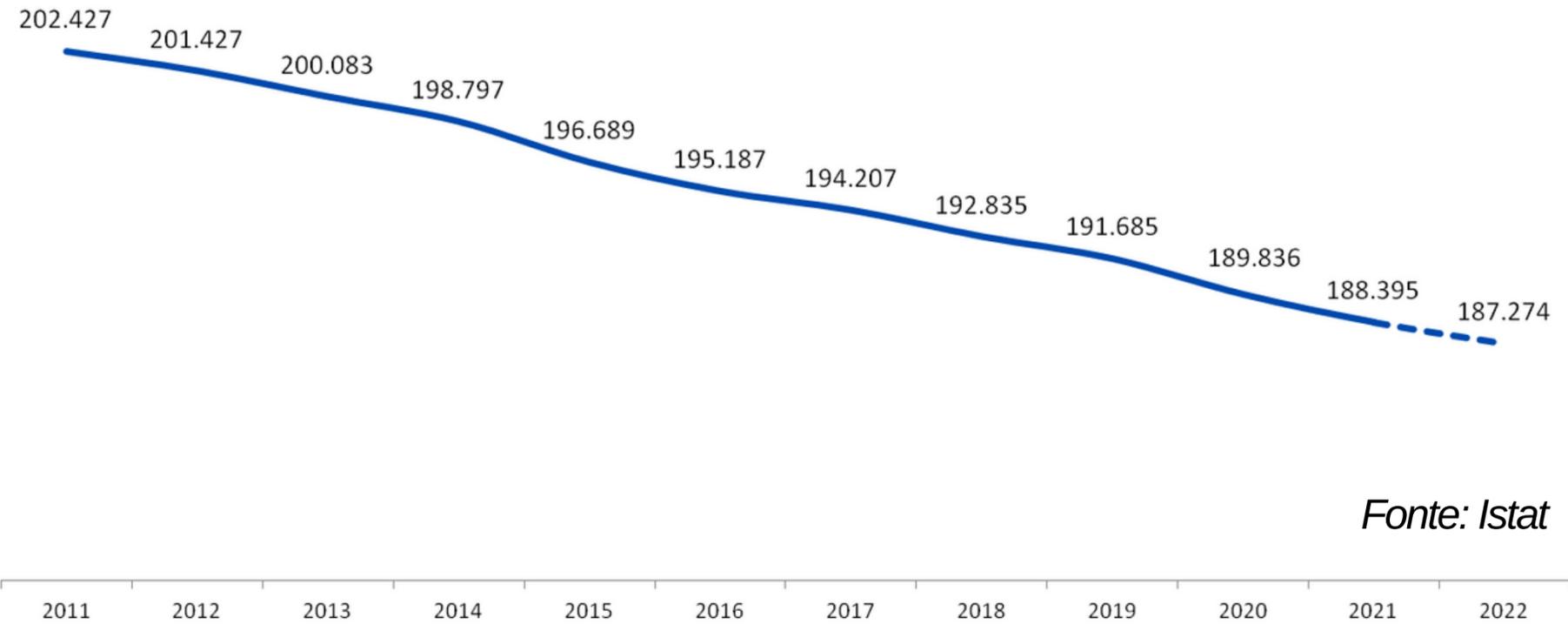


Fonte: Istat

- Tra le città con più di 15 mila abitanti dell'areale La Spezia - Pisa, Carrara è il Comune che ha registrato la maggior perdita di popolazione, in termini relativi, nel decennio, diventando il 6° comune dell'area per demografia, superato da Viareggio.
- Una caduta simile la si registra anche a Pietrasanta, mentre tra le grandi città crescono sia Pisa che Lucca.

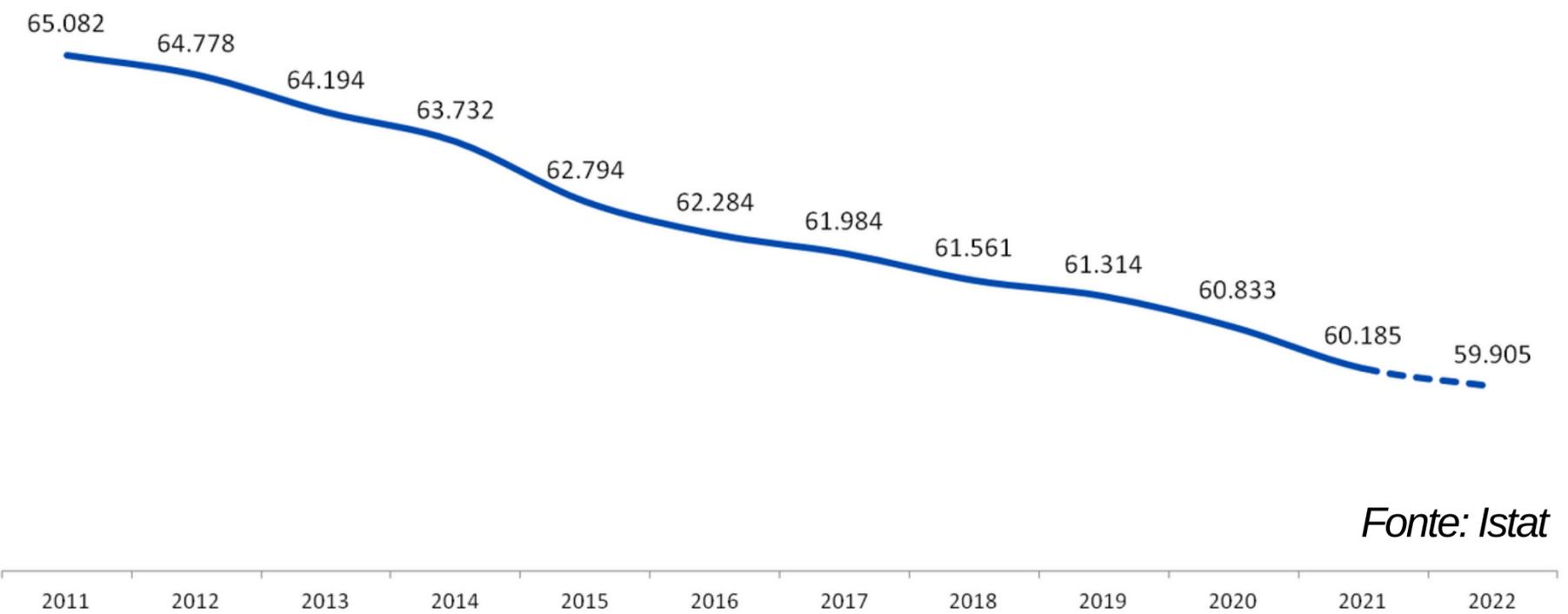
# A fine 2022 Carrara scesa sotto i 60 mila abitanti! Risultato storico

## Popolazione residente a in provincia di Massa-Carrara dal 2011 in poi



Fonte: Istat

## Popolazione residente nel comune di Carrara dal 2011 in poi

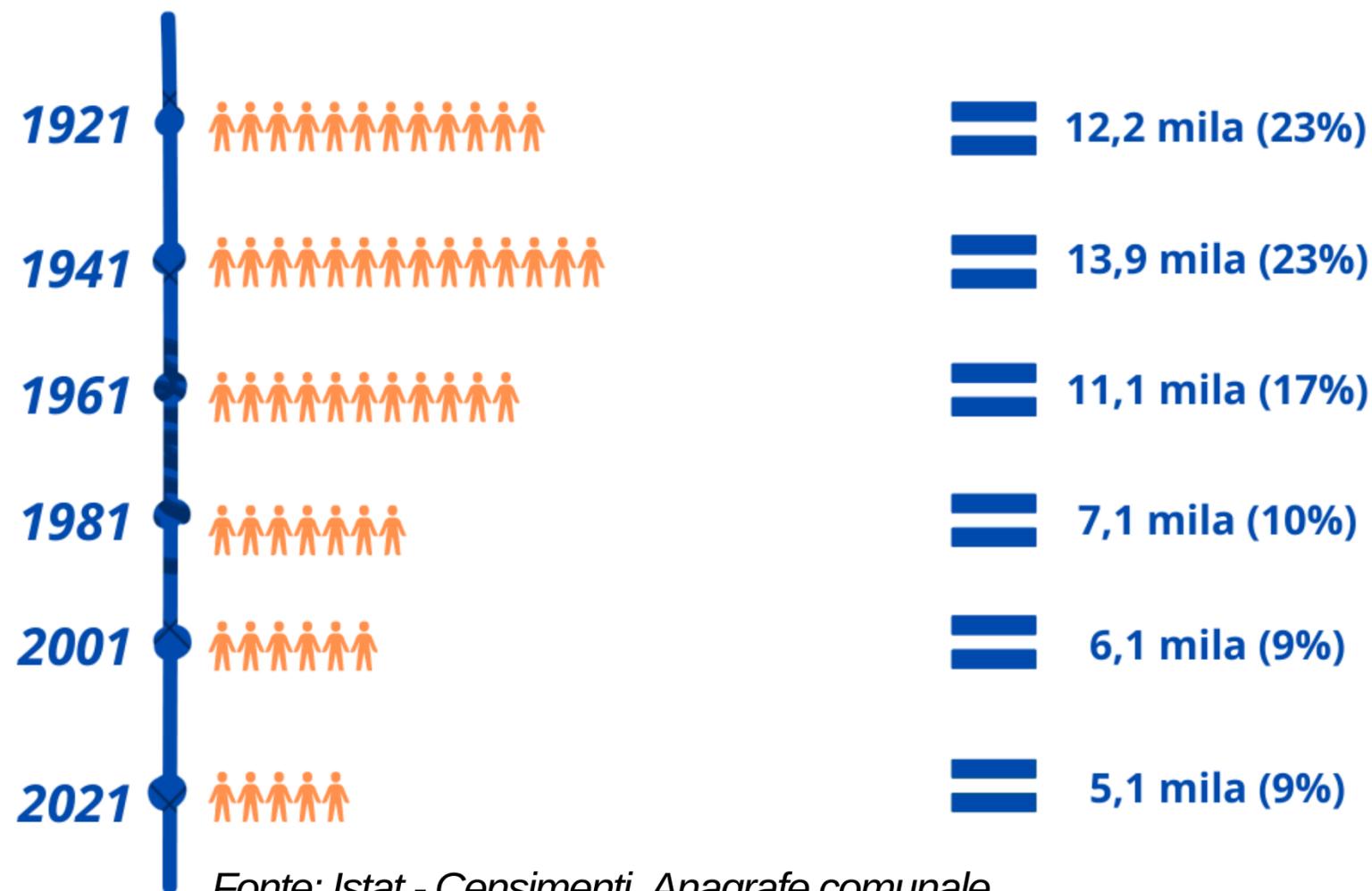


Fonte: Istat

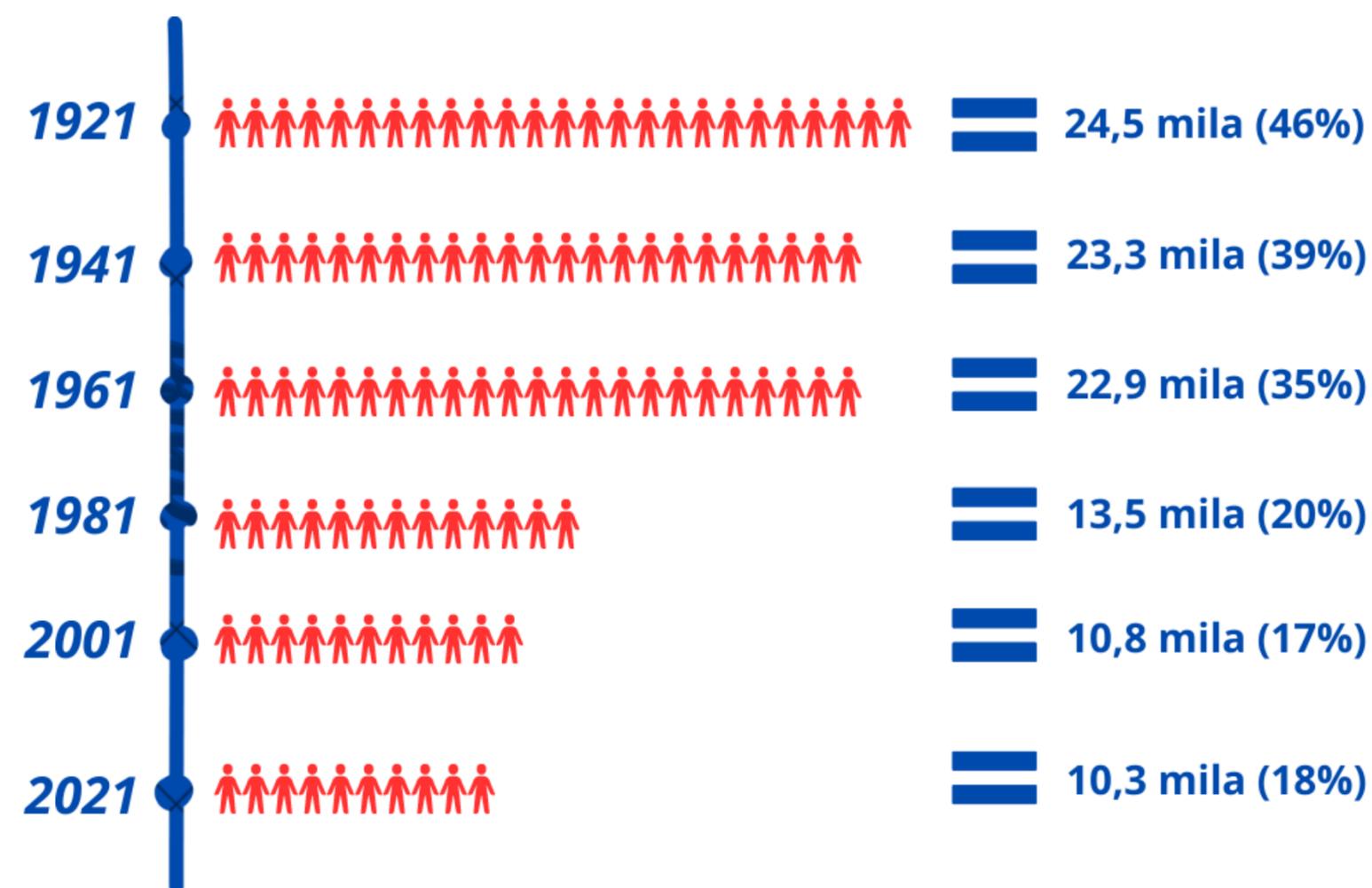
- Secondo i dati provvisori di Istat, a fine 2022 gli abitanti in provincia sono scesi a 187,3 mila, perdendo altri 1.100 residenti rispetto al 2021.
- A Carrara si è scesi, per la prima volta dopo diversi decenni, sotto la soglia psicologica dei 60 mila abitanti (59,9 mila). Si è tornati ai valori di prima della seconda guerra mondiale.
- Dei circa 60 mila residenti, 4.700 sono di nazionalità straniera (8% della popolazione locale).

# Evoluzione della popolazione nell'ultimo secolo nei Paesi a Monte e nel Centro città

## Paesi a monte



## Carrara centro

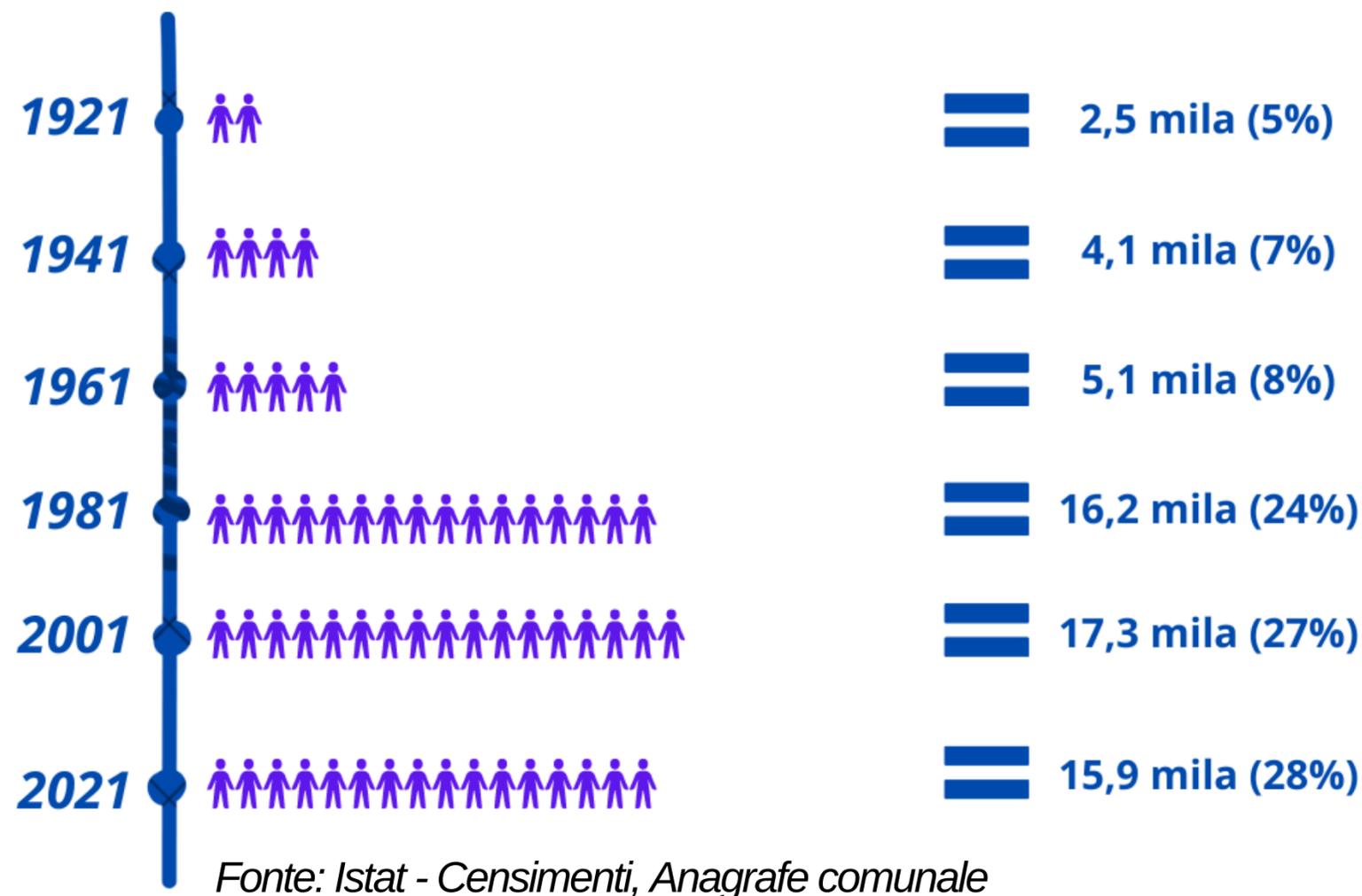


• Dai quasi 37 mila abitanti del 1921 dislocati tra paesi a monte e centro città che, in qualche modo, gravitavano sul centro storico (per acquisti, istruzione, etc) e rappresentavano circa il 70% dell'intera popolazione comunale, si è scesi nel 2021 a 15,4 mila abitanti che rappresentano il 27% della popolazione cittadina.

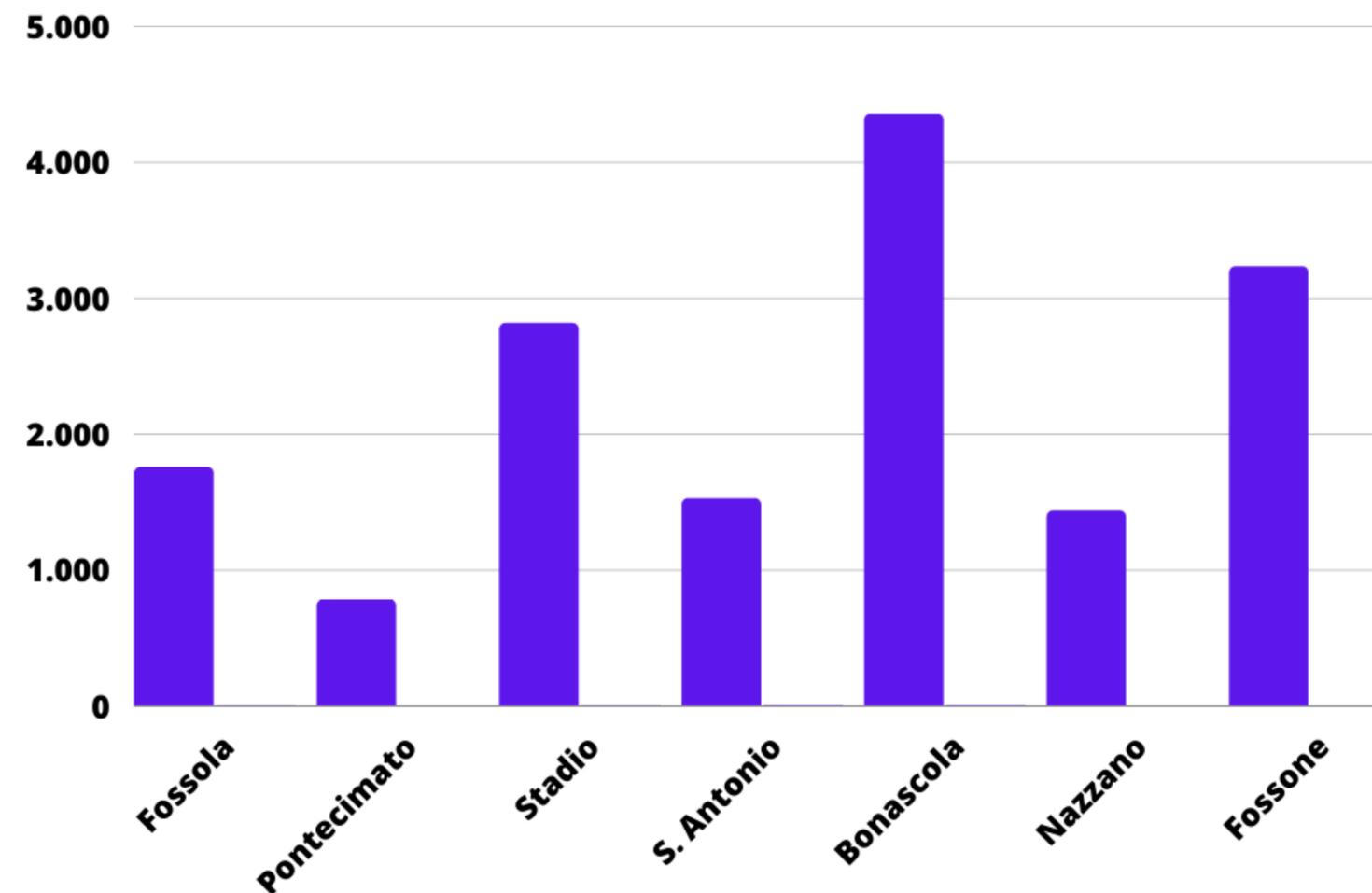
• Calo vistoso tra gli anni '60 e gli anni '80, quando la popolazione delle due zone è passata da 34 mila abitanti (52% della popolazione di Carrara) a circa 21 mila residenti (30% della popolazione locale).

# Evoluzione della popolazione nell'ultimo secolo nelle Periferie

## Periferie



## Periferie nel 2021



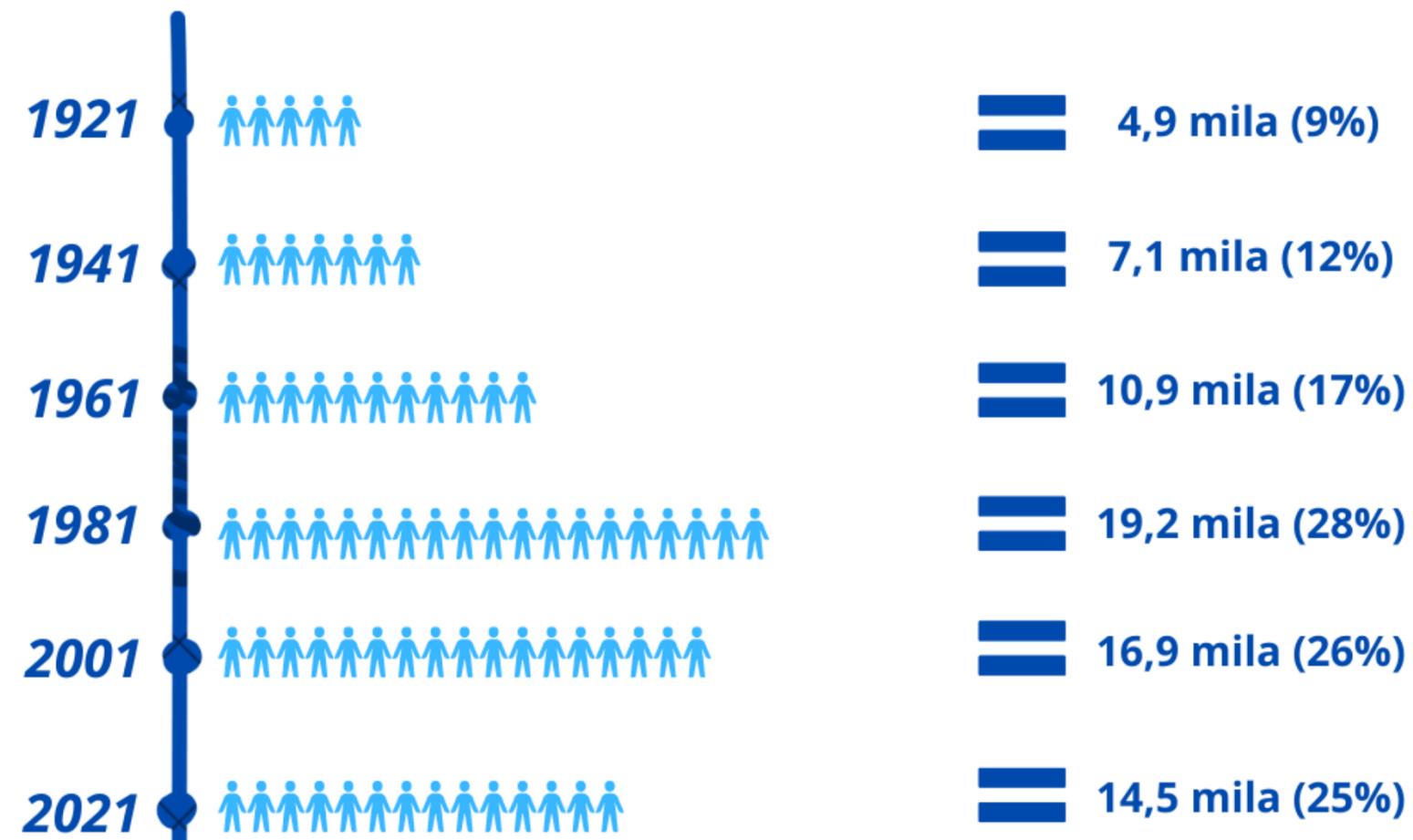
- Dei 13 mila abitanti persi tra il 1961 e il 1981 nel centro città e nei paesi a monte, 11 mila sono stati "acquisiti" dalle periferie.
- Oggi le periferie sono diventate le zone di Carrara più popolate, con circa 16 mila abitanti, pari al 28% della popolazione cittadina. Il solo perimetro Bonascola-Pontecimato-Stadio-Sant'Antonio-Nazzano ha più abitanti del centro storico.

# Evoluzione della popolazione nell'ultimo secolo ad Avenza e Marina

## Avenza



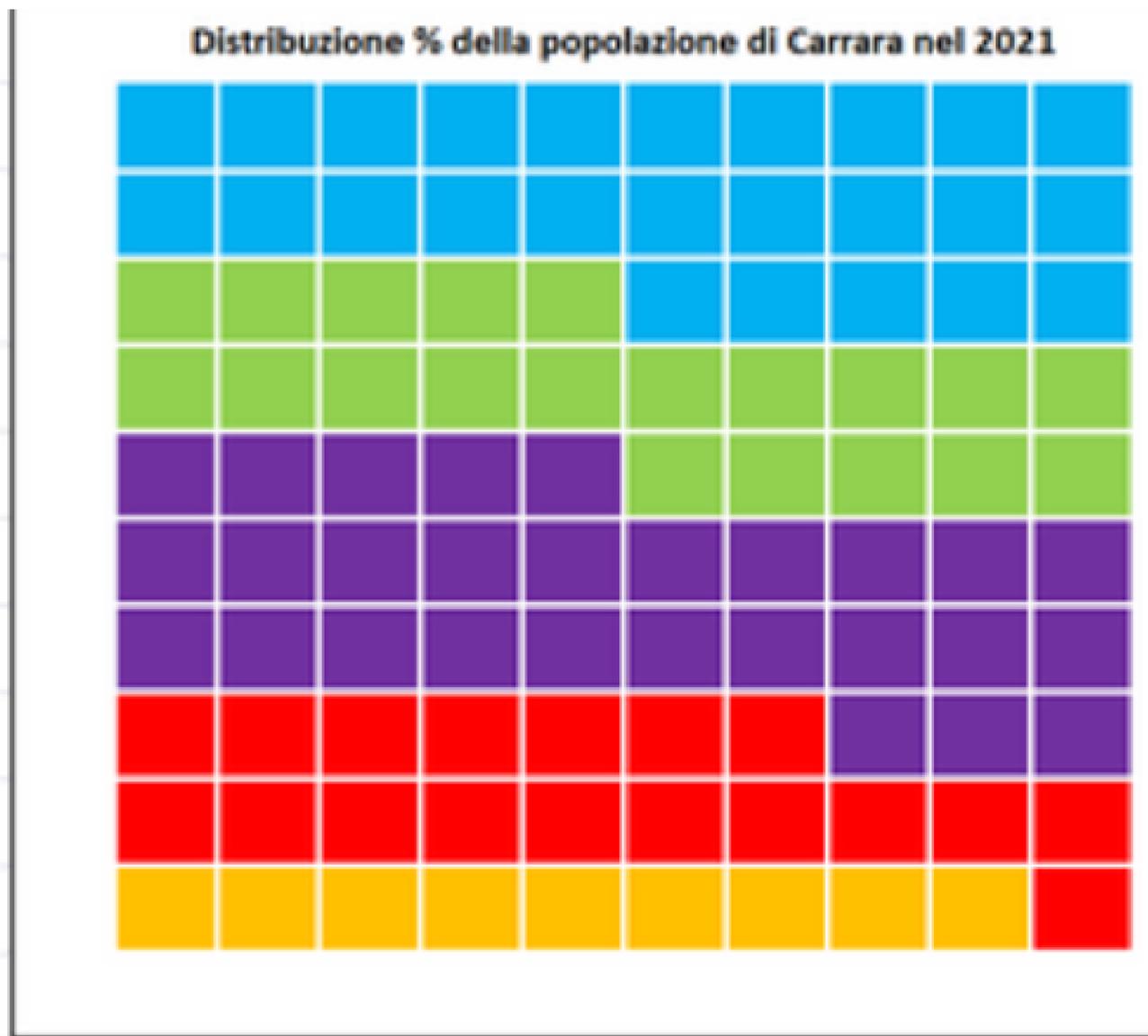
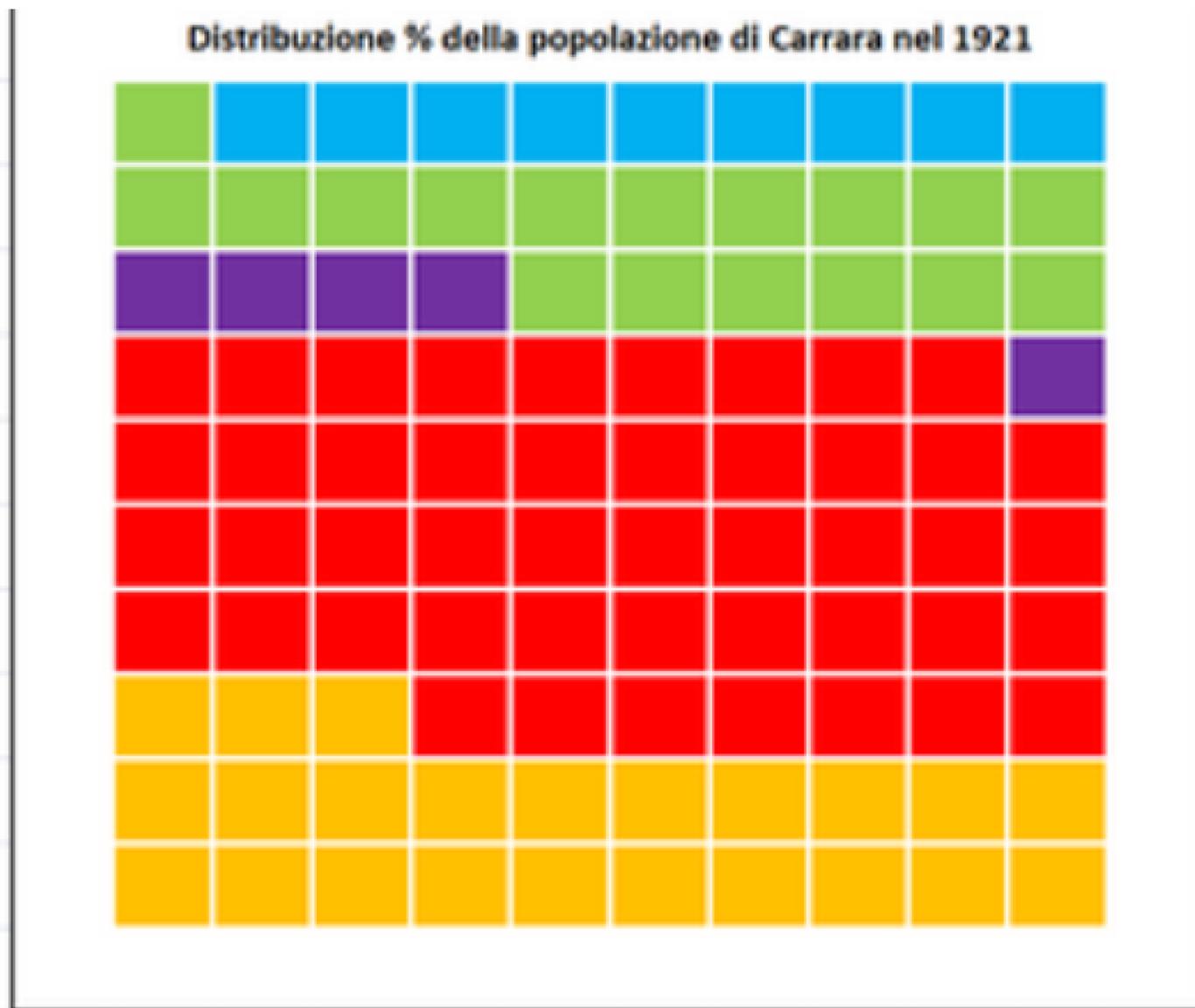
## Marina



Fonte: Istat - Censimenti, Anagrafe comunale

- Cala negli ultimi 20 anni il peso di Avenza e Marina di Carrara.
- Avenza ha toccato il suo apice massimo negli anni '60, Marina negli anni '80.

# Evoluzione della popolazione di Carrara nell'ultimo secolo nelle sue macro-zone

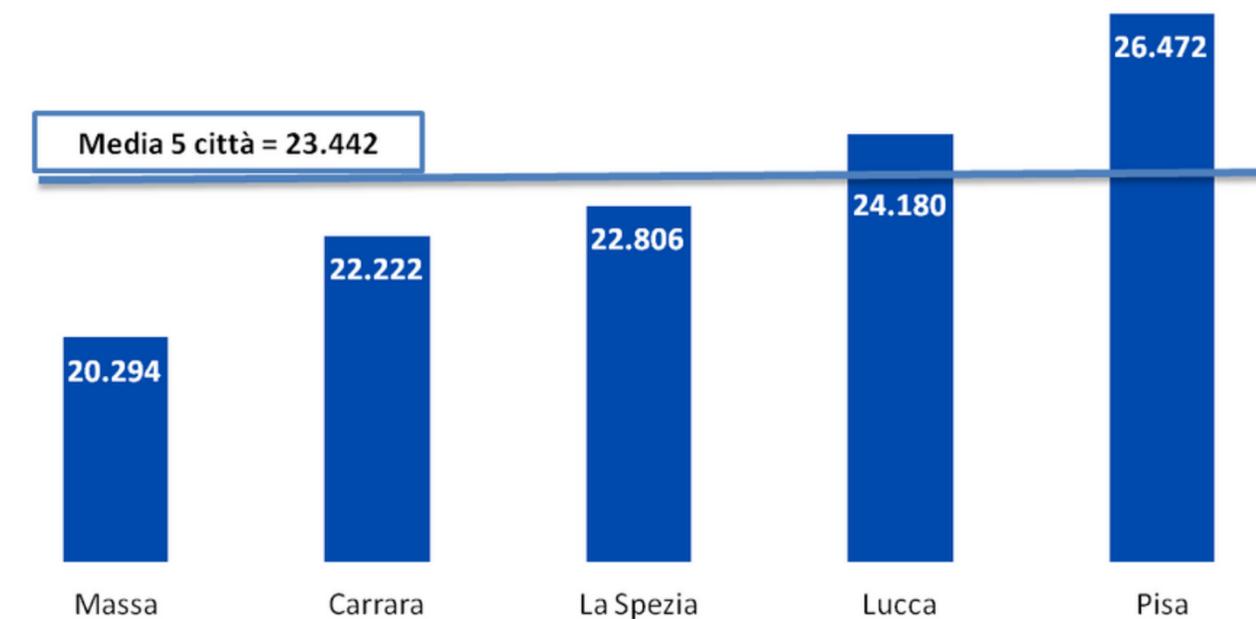


- paesi a monte
- centro città
- periferie
- avenza
- marina

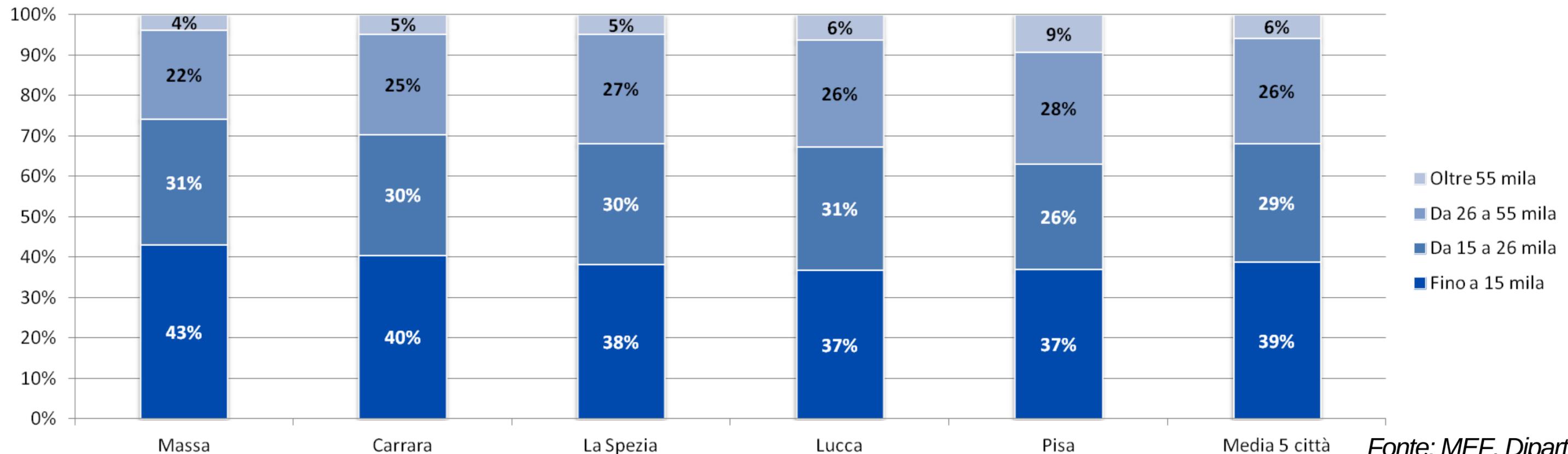
# Reddito pro-capite di Carrara più basso rispetto alle città limitrofe

- Il 70% dei carrarini denuncia un reddito imponibile Irpef inferiore a 26 mila euro, mentre nelle 3 città limitrofe (La Spezia, Lucca e Pisa) questa fascia è rappresentata mediamente dal 66% della popolazione contribuente.
- I cittadini di Carrara percepiscono un reddito medio inferiore di 100 euro al mese rispetto alla media degli altri 3 capoluoghi presi in esame.

Reddito medio dei contribuenti. Anno fiscale 2020



Distribuzione dei contribuenti Irpef per fasce di reddito. Anno fiscale 2020

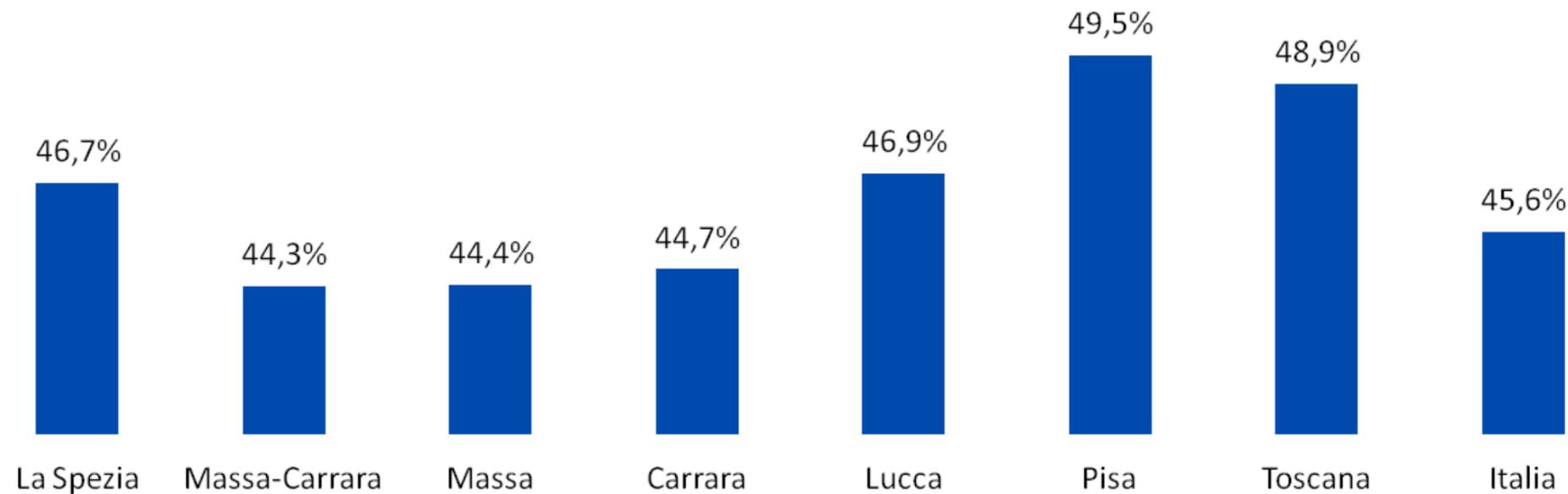


Fonte: MEF, Dipartimento Finanze

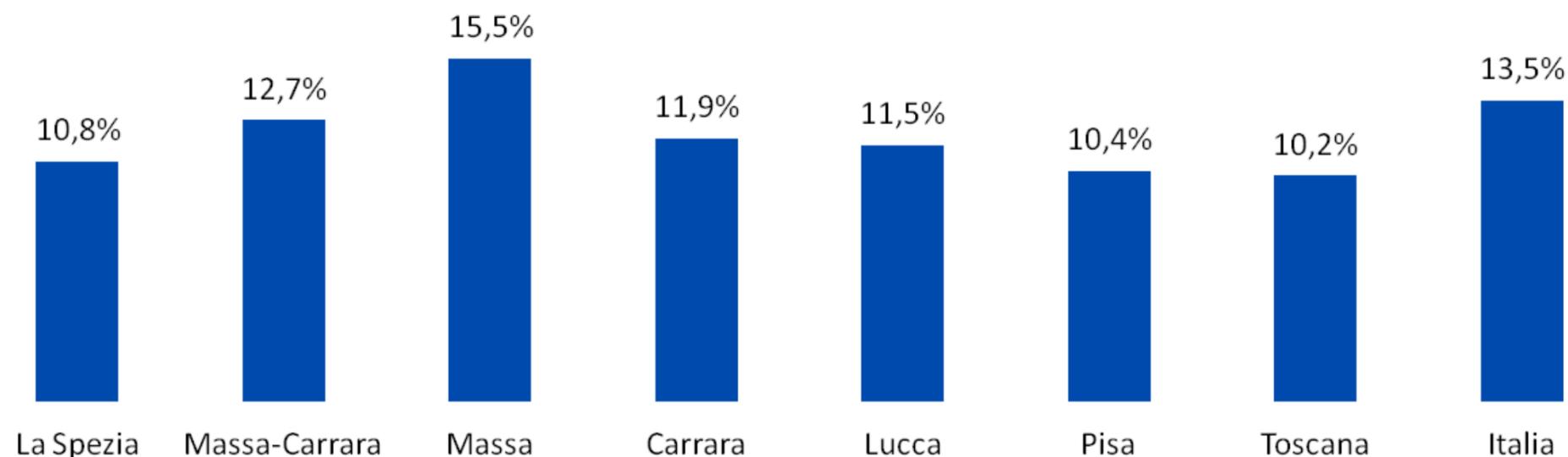
# Meno occupati e più disoccupati a Carrara rispetto ai territori limitrofi.

## Il 35% dei lavoratori va a lavorare fuori città (bassa mobilità)

Tasso occupazione (da 15 anni in su) nel 2019



Tasso disoccupazione (15-64 anni) nel 2019



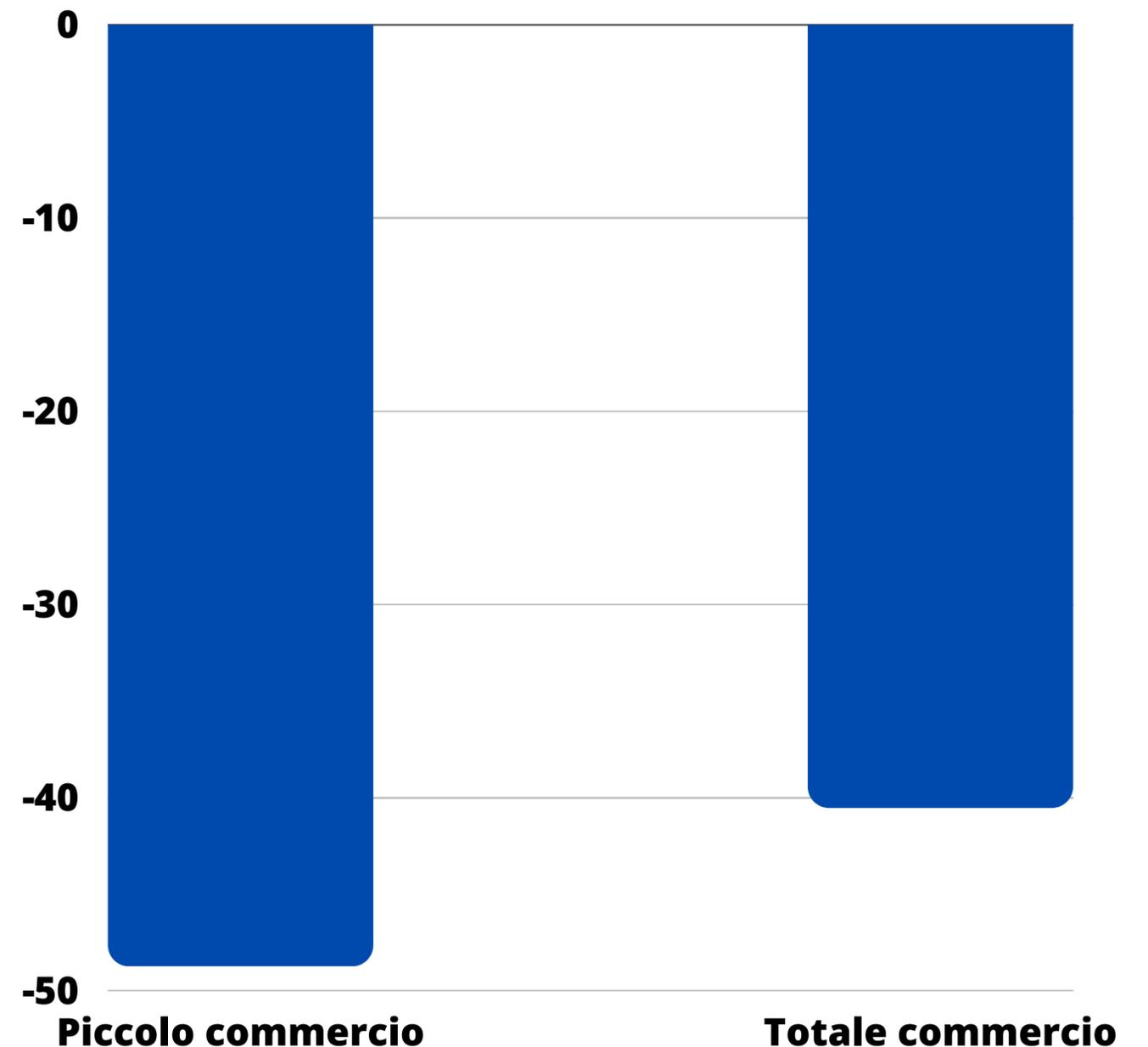
- Secondo i dati censuari, prima della pandemia il tasso di occupazione a Carrara non superava il 45%, a fronte di valori superiori di almeno due punti nelle province limitrofe.
- Su 54 mila persone di Carrara con almeno 15 anni di età, poco oltre 24 mila ha un'occupazione. Il 35% di questi (7.500) si sposta fuori città per poter lavorare, denunciando un più bassa mobilità rispetto ai territori limitrofi.
- I disoccupati in senso stretto sono 3 mila e il relativo tasso sfiora il 12%, risultando superiore a quello dei territori dell'area e alla media toscana.

# **L'andamento del commercio locale nell'ultimo decennio**

## Perso il 50% del fatturato nell'ultimo decennio

- Secondo le rilevazioni ISR, dal 2011 al 2021 le piccole imprese commerciali locali hanno perduto circa il 50% del loro fatturato.
- La loro preoccupazione è oggi segnata soprattutto da 2 elementi:
  - 1) ristrettezze economiche delle famiglie che si vedono costrette a combattere il caro vita, il caro bollette e il caro mutui/affitti;
  - 2) la concorrenza dell'e-commerce che ha cambiato i modelli di consumo e sta erodendo quote di mercato sempre maggiore.

Ormai il tema vero non è più neanche tanto la perdita di appeal della zona commerciale di appartenenza (es. centro storico), quanto come sopravvivere a queste nuove situazioni, tanto che **circa 1/3 degli operatori sembra aver assunto una posizione di "pessimismo cronico"** rispetto alla ripresa del settore.



Fonte: ISR, indagini annuali

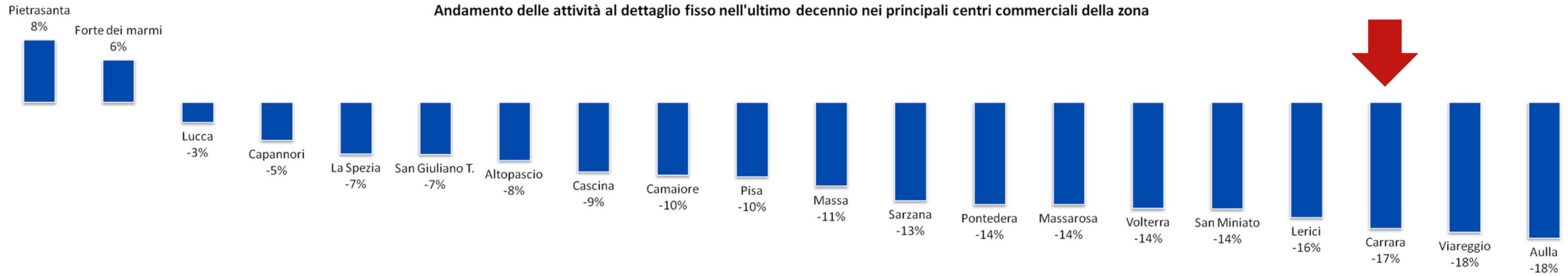
# Perse 200 attività fisse in 10 anni a Carrara (-17%), nessun altro ha fatto peggio di noi. Abbiamo retto il colpo grazie alla somministrazione

- Nel decennio 2011-2021, la nostra provincia ha lasciato sul terreno oltre 500 attività del commercio al dettaglio fisso (-16%), di cui 360 nel comparto non alimentare. Questa perdita è stata ripianata solo parzialmente dalla crescita di quasi 130 tra unità ambulanti e attività operanti al di fuori dei negozi e dalle 160 nuove attività della somministrazione (+9%).
- Da evidenziare il crollo di Carrara sul commercio in sede fissa (-200 attività, -17%) che però in parte si è trasformato in ambulante (+50 imprese). La somministrazione è cresciuta nel decennio (+70 imprese), anche se non al pari di Massa (+100 esercizi) e degli altri territori limitrofi. Da notare che nel Comune di Carrara la popolazione locale può vantare la presenza di 89 attività di bar e ristorazione ogni 10 mila abitanti, contro i 116 di Massa.

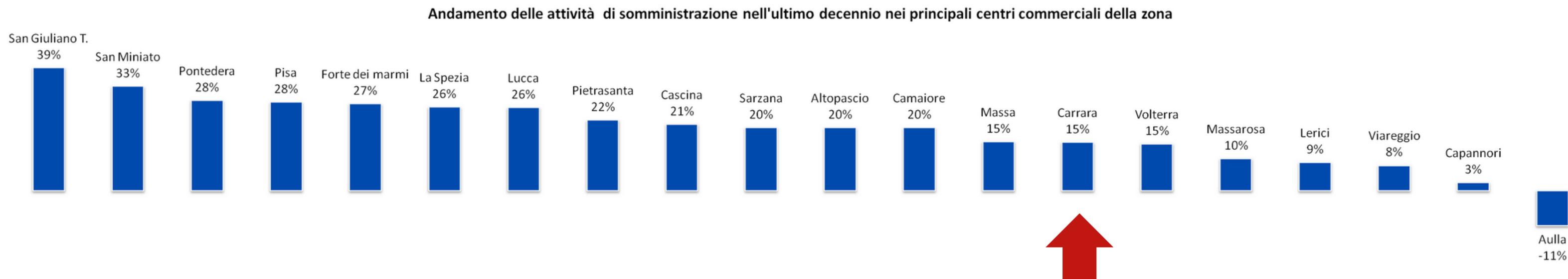
Caratterizzazioni commerciali	Esercizi MS			Andamenti nell'ultimo decennio						
	Provincia	Carrara	Massa	MS	Carrara	Massa	SP	LU	PI	TOS
Dettaglio fisso	2.861	968	1.041	-16%	-17%	-11%	-8%	-8%	-13%	-10%
Dettaglio non fisso	1.226	337	425	2%	19%	-7%	0%	6%	-3%	7%
<b>Totale commercio dettaglio</b>	<b>4.087</b>	<b>1.305</b>	<b>1.466</b>	<b>-11%</b>	<b>-10%</b>	<b>-10%</b>	<b>-6%</b>	<b>-6%</b>	<b>-10%</b>	<b>-7%</b>
Somministrazione	1.847	538	773	9%	15%	15%	20%	14%	22%	19%
<b>Totale</b>	<b>5.934</b>	<b>1.843</b>	<b>2.239</b>	<b>-6%</b>	<b>-4%</b>	<b>-3%</b>	<b>2%</b>	<b>0%</b>	<b>-2%</b>	<b>0%</b>

Fonte: Infocamere - Stock View

# Cresce il commercio a Pietrasanta e Forte dei marmi, crolla Carrara, Viareggio e Aulla

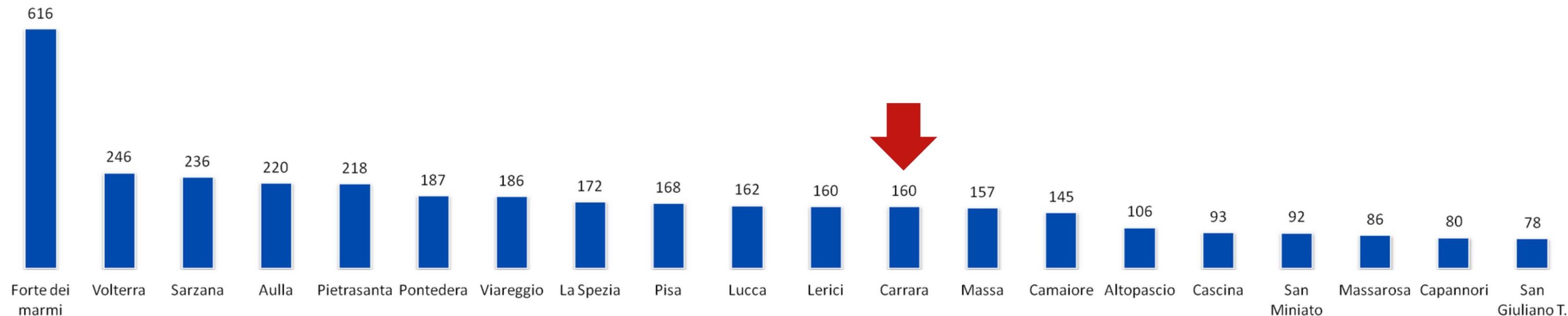


# Exploit della ristorazione nel pisano, crolla Aulla. Massa e Carrara in bassa classifica



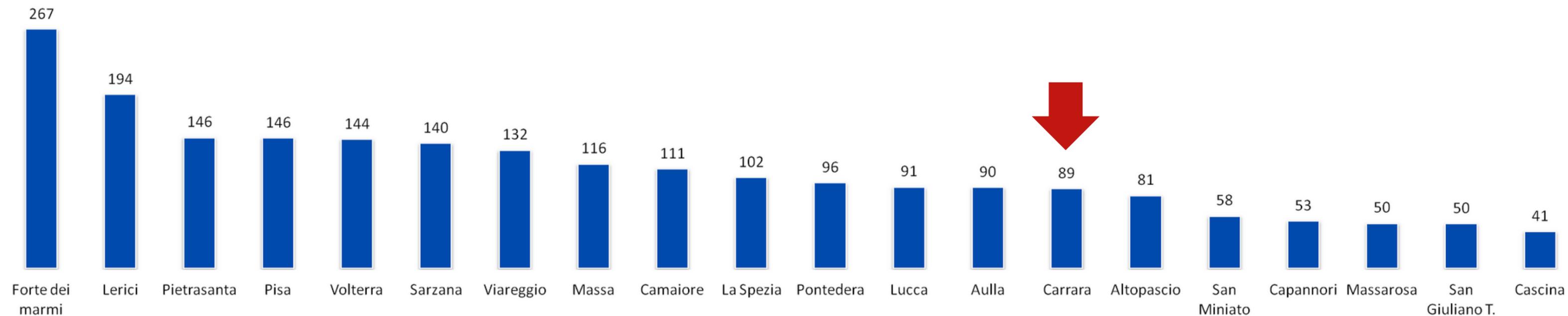
# Oltre 600 attività al Forte ogni 10 mila residenti. Carrara e Massa a centro classifica

Attività al dettaglio fisso ogni 10 mila residenti nel 2021 nei principali centri commerciali della zona



# Il Forte è primo anche nella somministrazione. Bene Massa, Carrara in bassa classifica

Attività di somministrazione ogni 10 mila residenti nel 2021 nei principali centri commerciali della zona



# In 10 anni -100 negozi di moda e -50 alimentari. Crescono attività legate ad anziani

- Nel decennio il commercio carrarese ha cambiato pelle.
- Solo per fare un paio di esempi, nel 2011 c'erano quasi 450 esercizi (tra fissi ambulanti) che vendevano prodotti legati alla moda (abbigliamento, calzature, articoli sportivi), dieci anni dopo sono diventati 350 (-22%).
- Riguardo al commercio alimentare (fisso e ambulante), nel 2011 avevamo quasi 330 attività tra supermercati e negozi di frutta e verdura, macellerie, pescherie, panetterie e rivenditori di bevande, mentre oggi questo esercito è diminuito di 50 unità (-15%)

Chi sale	Var % 21-11
Ambulante altri non alimentari	142%
Altri alimentari	120%
E-commerce	86%
Bevande	36%
Panetterie	29%
Porta a porta	25%
Grandi magazzini	19%
Bar	17%
Ristoranti	15%
Medicali e ortopedici	14%
Farmacie e parafarmacia	8%

Chi scende	Var % 21-11
Prodotti tessili	-51%
Cosmetici e profumerie	-45%
Cartolerie e giornali	-33%
Ferramenta	-31%
Fiori e piante	-31%
Articoli sportivi	-28%
Pescherie	-26%
Frutta e verdura	-25%
Orologi	-23%
Mobili	-22%
Ambulante moda	-22%
Supermercati e minimarket	-18%
Altri non alimentari	-18%
Abbigliamento	-17%
Librerie	-15%
Calzature	-12%
Macellerie	-7%
Tabaccherie	-4%

Fonte: Infocamere - Stock View

- Al contempo, sono quasi raddoppiate le attività che operano esclusivamente sull'on-line, i grandi magazzini non alimentari, i bar e i ristoranti, e quelle attività più prossime a rispondere alle esigenze di una popolazione più anziana, come i rivenditori di articoli medicali e ortopedici e le farmacie e parafarmacie.

# Nel 2022 commercio fisso ancora in contrazione, ma stavolta anche la ristorazione

- Nel 2022 a Carrara sono state perse altre 32 attività di commercio al dettaglio fisso, contro le -28 di Massa, mentre sull'ambulantato Carrara ha acquisito 6 nuove attività (al netto delle cessazioni), contro le 15 perse dalla città oltre Foce. A consuntivo, quindi, la città del marmo conferma nel 2022 il trend del decennio precedente, anzi in qualche modo lo peggiora rispetto alla media delle 20 attività al dettaglio fisso all'anno perse tra il 2011 e il 2021.
- Per quanto riguarda la somministrazione, nel 2022 si registra una contrazione netta delle attività in città pari a 15 unità, inferiore a Massa (-20). In questo caso il trend va in controtendenza rispetto a quello positivo registrato nel decennio 2011-2021 (in media +7 attività ogni anno).

Comune	Commercio al dettaglio			Somministrazione			Totale		
	Iscritte	Cessate	Saldo	Iscritte	Cessate	Saldo	Iscritte	Cessate	Saldo
Carrara	39	65	-26	10	25	-15	49	90	-41
Massa	34	77	-43	18	38	-20	52	115	-63
Altri comuni della provincia	33	67	-34	12	22	-10	45	89	-44
<b>Totale provincia</b>	<b>106</b>	<b>209</b>	<b>-103</b>	<b>40</b>	<b>85</b>	<b>-45</b>	<b>146</b>	<b>294</b>	<b>-148</b>

Tipologia merceologica	Carrara			Massa		
	Iscritte	Cessate	Saldo	Iscritte	Cessate	Saldo
Dettaglio fisso	18	50	-32	17	45	-28
Dettaglio non fisso	21	15	6	17	32	-15
<b>Totale Dettaglio</b>	<b>39</b>	<b>65</b>	<b>-26</b>	<b>34</b>	<b>77</b>	<b>-43</b>

Fonte: Infocamere - Stock View

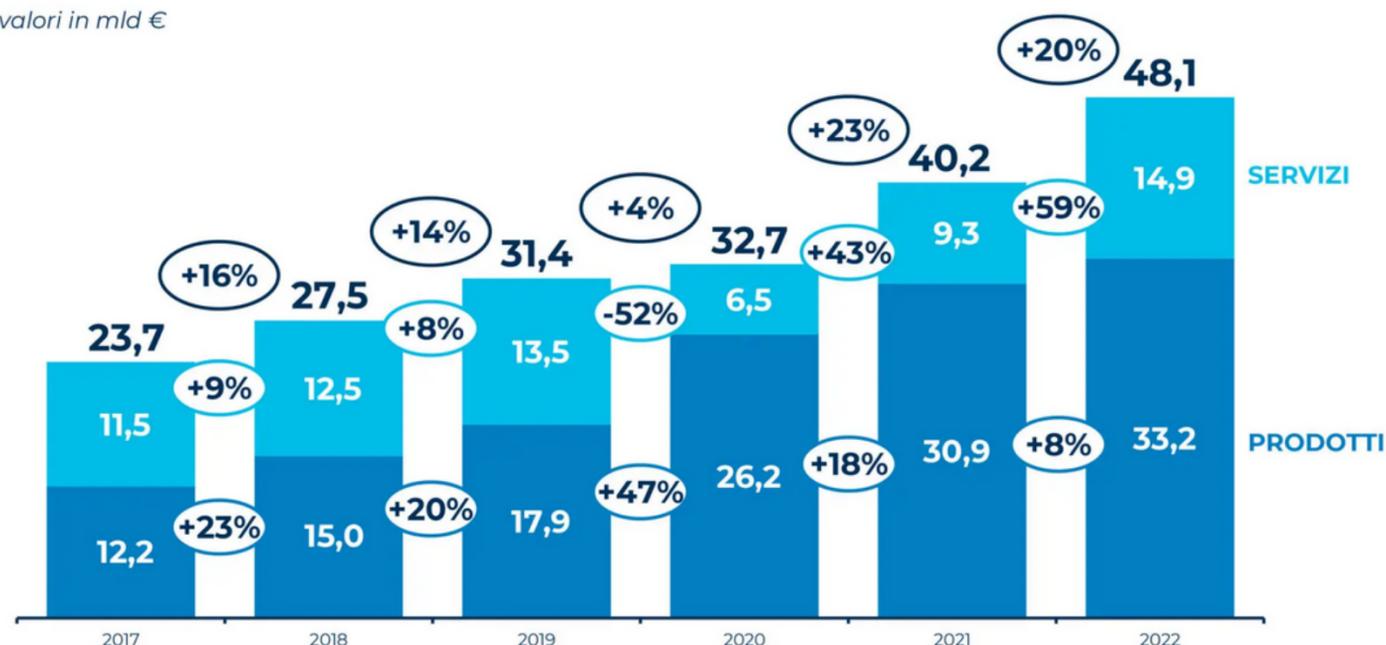
# Continua a volare l'online (+20%). Dopo la pandemia cambiati i modelli di consumo

- Gli acquisti online degli italiani sono cresciuti del +20% nel 2022 e hanno raggiunto il valore di 48 miliardi di euro. I prodotti hanno segnato un +8% toccando i 33 miliardi, mentre i servizi valgono circa 15 miliardi e hanno segnato un +59%.
- Queste le stime sul mercato eCommerce 2022 in Italia messi nero su bianco nell'ultima indagine dell'Osservatorio eCommerce B2c Netcomm – School of Management del Politecnico di Milano.
- Nel decennio 2011-2021 gli acquisti on line sono aumentati di oltre 4 volte.

Gli acquisti eCommerce B2c tra prodotti e servizi

Osservatorio eCommerce B2c  
11.10.22 #OEC22

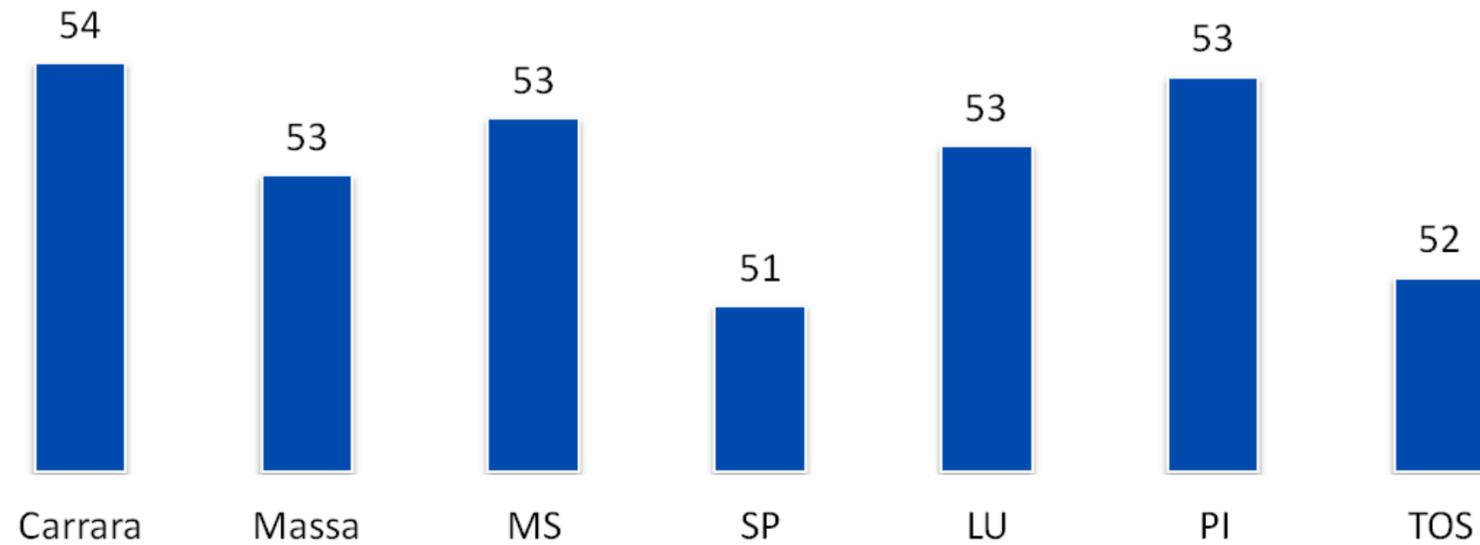
valori in mld €



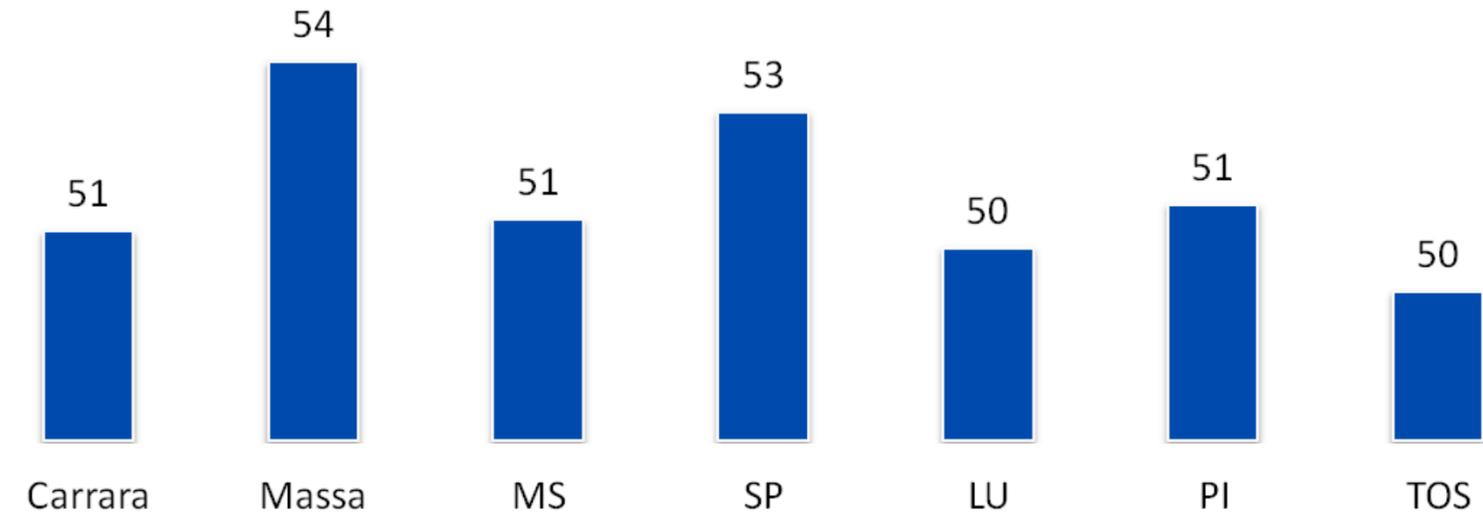
- La pandemia da coronavirus, oltre ad aver accelerato lo sviluppo degli acquisti on line di prodotti (la penetrazione dell'on line sugli acquisti retail è oggi all'11%), ha trasformato i comportamenti e le preferenze dei consumatori nei confronti di questa modalità di acquisto, generando cambiamenti che sono destinati a radicarsi e permanere.

# I commercianti di Carrara sono i più vecchirispetto ai contesti vicini. Invecchiati di 5 anni negli ultimi 11. Meglio la somministrazione

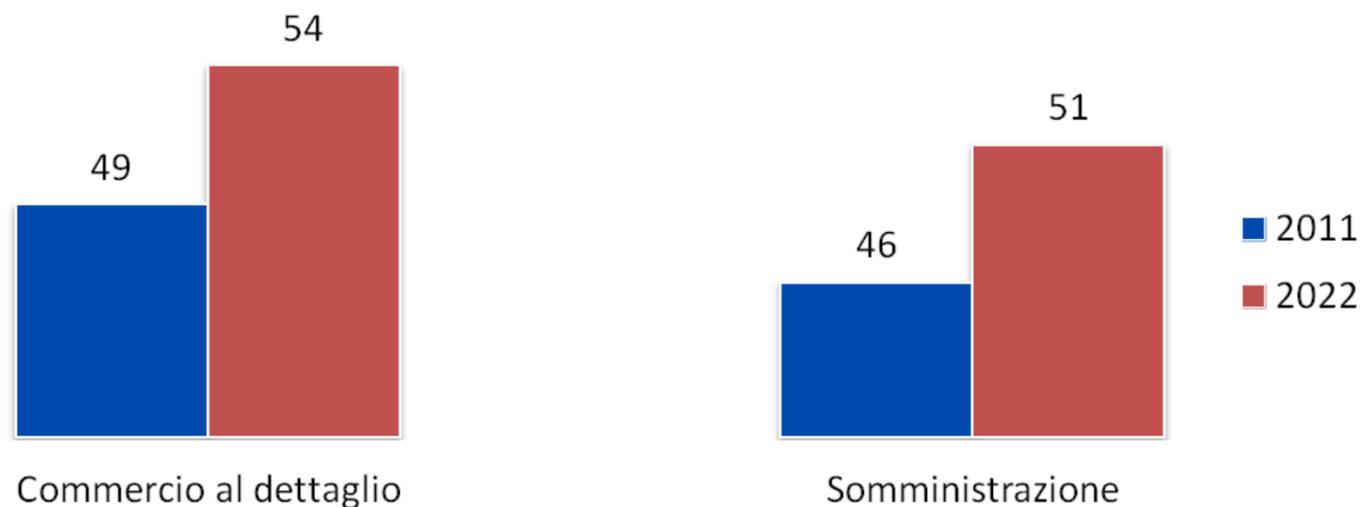
Età media dei titolari e amministratori delle imprese di commercio al dettaglio nel 2022 dei singoli territori



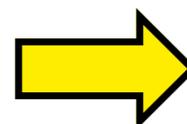
Età media dei titolari e amministratori delle imprese di somministrazione nel 2022 dei singoli territori



Evoluzione dell'età media dei titolari e amministratori delle imprese di commercio al dettaglio e somministrazione nel Comune di Carrara. Confronto 2011-2022



- I commercianti di Carrara hanno mediamente 54 anni e sono più vecchi di 1 anno dei massesi e di 2 anni dei toscani.
- I baristi e i ristoratori carrarini hanno mediamente 51 anni e sono più giovani di 3 anni dei massesi e più vecchi di 1 anno dei toscani.
- Negli ultimi 11 anni, l'età media dei commercianti e ristoratori locali è cresciuta di 5 anni (in Toscana di 4).

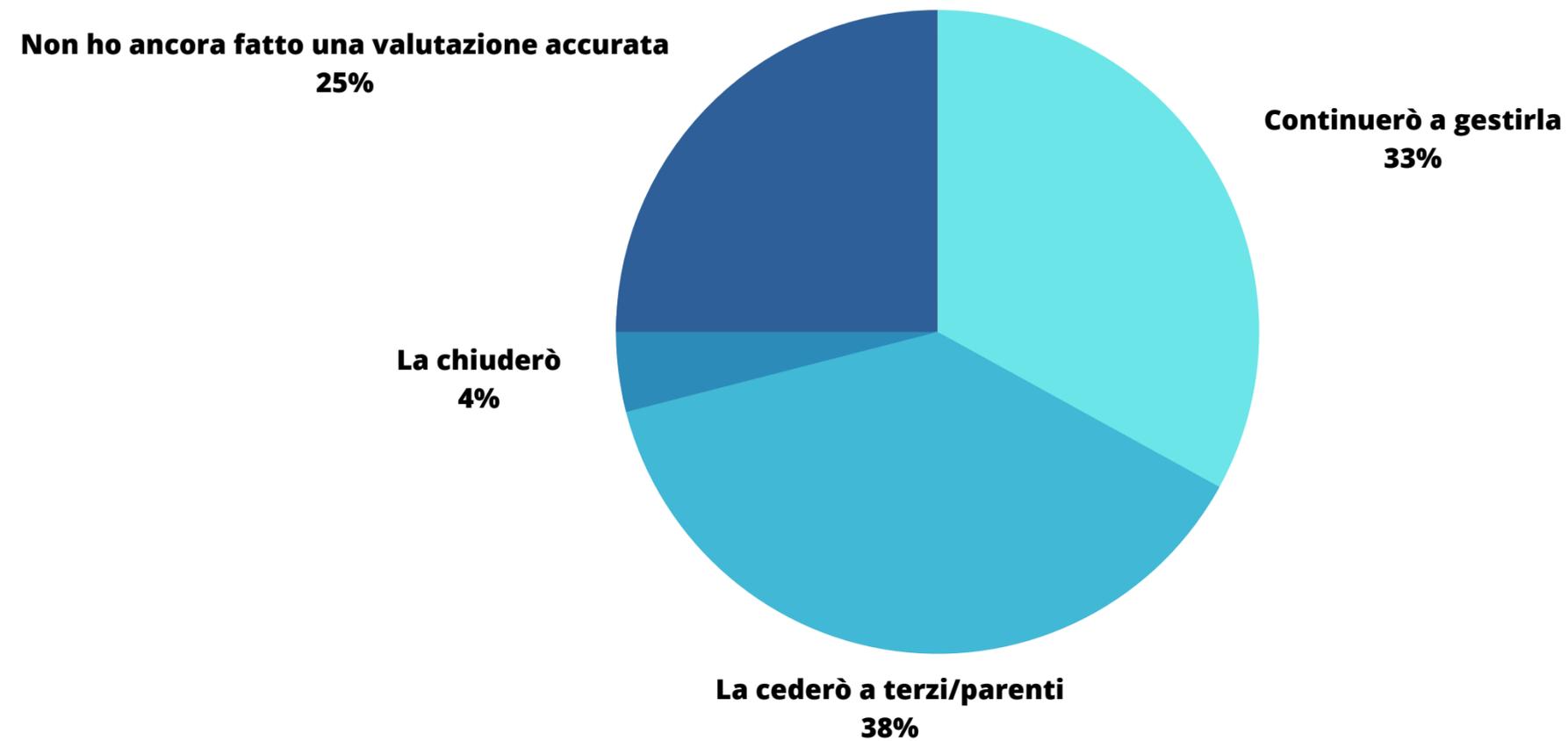


**Scarso ricambio generazionale.**

# Quasi il 40% dei commercianti vuole cedere la propria attività entro il 2025

- La pandemia da Covid-19 e la guerra in Ucraina hanno creato una forte instabilità e ansia nelle imprese commerciali locali, generando una conseguenza assai prevedibile: l'intenzione, sempre più diffusa, è di cedere la propria attività. Il 40% dei nostri commercianti mostrava nel 2021 l'intenzione di vendere la propria impresa o lasciarla ai propri figli/parenti nei prossimi 3 anni. Solo 1 imprenditore su 3 era intenzionato ad andare avanti.
- Questa situazione di forte disagio apre un problema di tenuta complessiva del tessuto commerciale locale, con conseguenze anche in termini di impatto sociale. Vi è l'estrema urgenza di "governare" questo processo, cercando di favorire un "dolce" passaggio generazionale.

## Cosa farà della sua azienda entro il 2025?



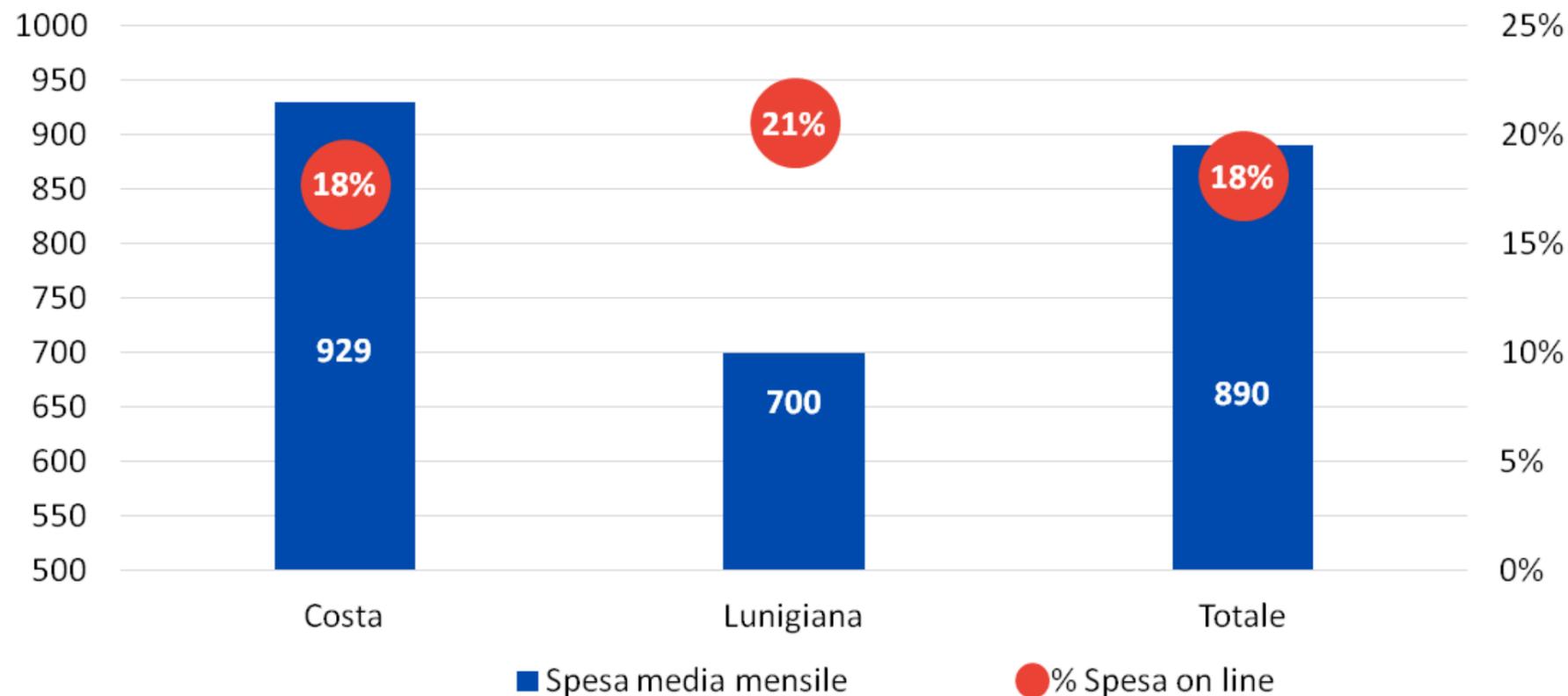
Fonte: ISR, indagine 2021

# **I giudizi dei consumatori sul commercio locale**

# 890 € al mese di spesa media. Cresce ancora l'incidenza dell'on line (18%)

- Per il quarto anno consuntivo ISR ha svolto un'indagine sui consumatori della provincia per capire le loro abitudini di acquisto e il grado di soddisfazione sull'offerta commerciale. L'ultima indagine si è svolta nei mesi di gennaio-maggio 2022.
- Il primo dato da porre in evidenza è che la spesa media pro-capite dei consumatori residenti nella zona costiera risale nel 2021 a poco più di 900 euro al mese, dopo essere scesa nell'anno della pandemia. All'interno di questa spesa ricadono tutti gli acquisti di prodotti alimentari, non alimentari ed i consumi presso bar e ristoranti.

Spesa media e incidenza della spesa on line dei residenti di Massa-Carrara nel 2021



- La pandemia ha accelerato, anche tra i consumatori locali, l'utilizzo dell'on line per fare acquisti: prima del Covid l'incidenza della spesa on line sulla spesa complessiva era pari all'11%; nel 2020 ha raggiunto il 17%, nel 2021 è salita al 18%.

## 39% acquista nella GDO, 40% nei piccoli negozi

- Nel 2021 il 39% degli acquisti, di cui l'84% di quelli alimentari, è stata fatta dai consumatori locali presso la GDO, il 40% nei piccoli negozi. L'on-line decreta il 13% delle scelte di acquisto e il 18% in termini di spesa, il 4% si acquista presso i discount (3% lo scorso anno), e il 2% presso gli outlet e i mercati rionali e presso i produttori locali.

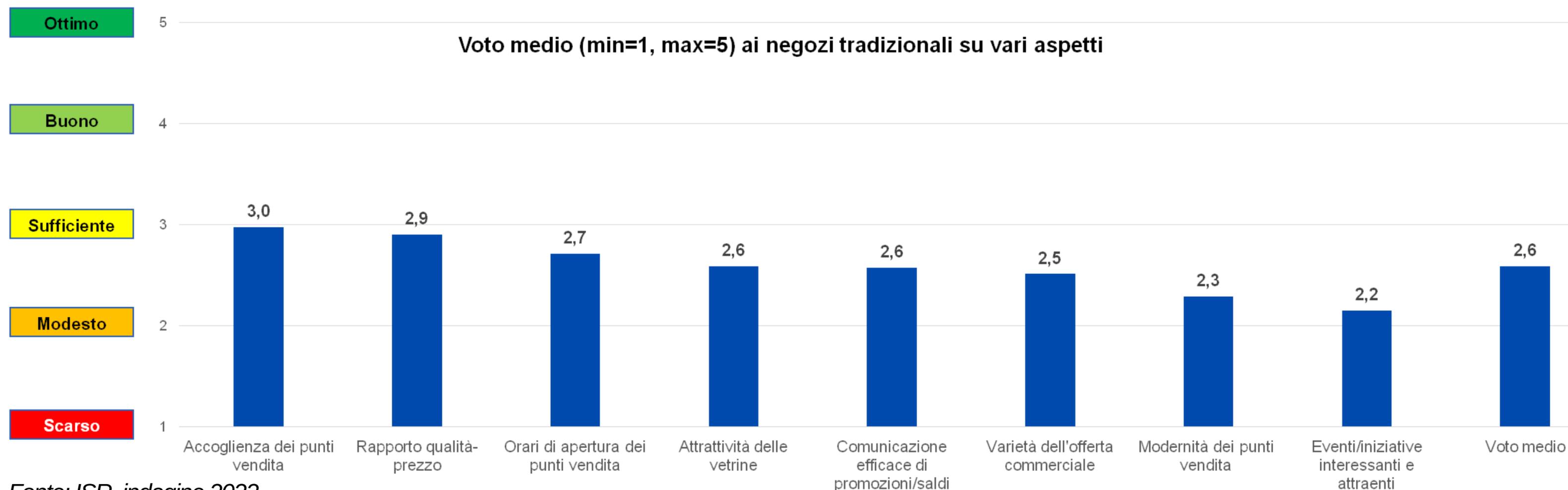


## Si continua a ricercare la qualità-prezzo, il made in Italy e l'accoglienza e accessibilità

- Il rapporto qualità-prezzo rappresenta, ancora oggi, l'aspetto più importante per i nostri consumatori nella scelta del prodotto, come indicato dal 34% dei soggetti intervistati. Segue la provenienza Made in Italy (ricercata da circa 1 su 6) e l'accoglienza del punto vendita, assieme alla sua accessibilità.

# Voto insufficiente ai negozi. Ci si salva a malapena su accoglienza e qualità-prezzo

- In linea generale il voto medio dato alle nostre attività dai cittadini non arriva alla sufficienza (2,6/3=sufficienza), come già rilevavamo gli anni scorsi.
- Le maggiori criticità continuano a riguardare soprattutto la qualità degli eventi (anche se dopo la pandemia questo aspetto è passato in secondo piano) e la modernità dei punti vendita, che viene considerata davvero modesta, mentre le valutazioni migliori, ma che rasentano la sufficienza, riguardano l'accoglienza e professionalità del personale e il rapporto qualità/prezzo.



# **Gli attuali trend di mercato**

# 1) molti consumatori "tipo"

Negli ultimi anni, anche sotto la spinta della digitalizzazione, sono **cambiati i profili dei consumatori**. Se fino a 20 anni fa il commercio tradizionale si interfacciava con un consumatore "tipo", oggi, i **consumatori "tipo" sono molteplici**. Ecco 7 profili individuati da Tiendeo (società leader nei servizi drive-to-store per il settore retail)

- **Oculato**: per lui l'acquisto è un concetto semplice e finalizzato a soddisfare una necessità. Acquista solo quando è indispensabile. Preferisce discount e negozi di seconda mano.
- **Compratore omnicanale**: ricerca sia on line che off line, è un consumatore attivo, sempre a caccia di occasioni. Preferisce i grandi centri commerciale e l'on line
- **Virtuale**: non si muove da casa. E' pienamente a suo agio nel mondo on line.
- **Fashion victim**: acquista prodotti o servizi instagrammabili, in grado di conquistare il maggior numero di like possibili. Non è fondamentale se servano o no o il luogo di acquisto.
- **Km 0**: consumatore con forte coscienza green, acquista prodotti a basso impatto ambientale. Preferisce reparti bio, coltivatori diretti...
- **Compulsivo**: compra per sentirsi bene, per l'emozione del momento. Qualsiasi luogo è buono per spendere.
- **Old school**: ama mantenere le proprie abitudini e soffre molto per la chiusura dei negozi di quartiere. Preferisce il contatto diretto con il negoziante, i consigli sui prodotti, etc. Luoghi preferiti: negozi di quartiere e mercati rionali.

**Fondamentale fare un'analisi della "Buyer personas" per capire davvero quale è il cliente tipo dell'attività**

## 2) consumatori sempre più connessi ...E che acquistano on line

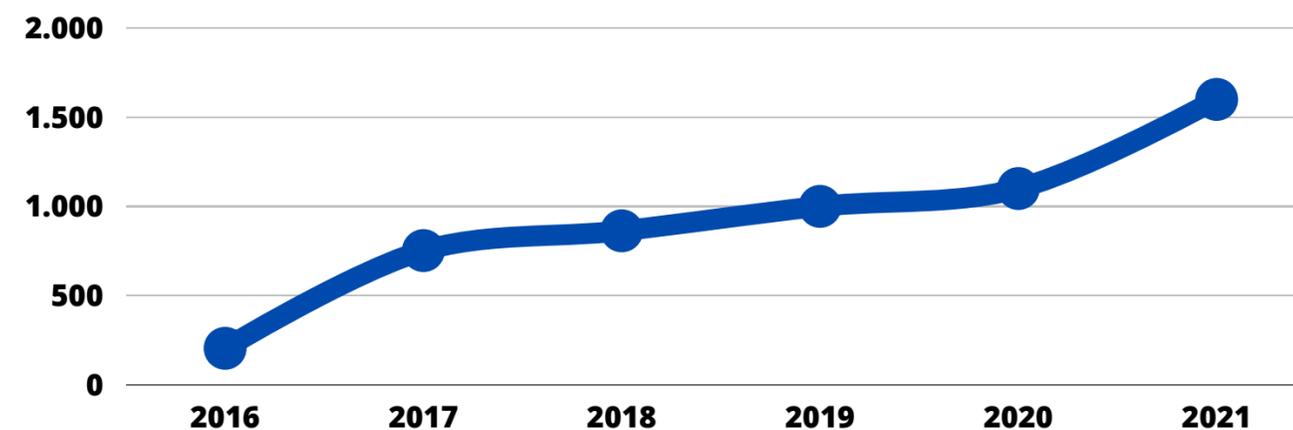
# 2021 *This Is What Happens In An Internet Minute*



### Trend degli acquisti on-line a livello globale in 60 secondi



Nel 2021 spesi 1,6 milioni di dollari  
Nel 2016 spesi 200 mila dollari



- 197 milioni di e-mail spedite
- 69 milioni di messaggi
- 500 ore di contenuti scaricati
- 3,4 milioni di snaps creati
- 1,4 milioni di scrolling dei testi
- 700 mila storie condivise

Secondo Shopify (una delle principali piattaforme di e-commerce), l'88% dei clienti si fida delle recensioni online come se fossero consigli personali.

## 3) nuove tecnologie digitali



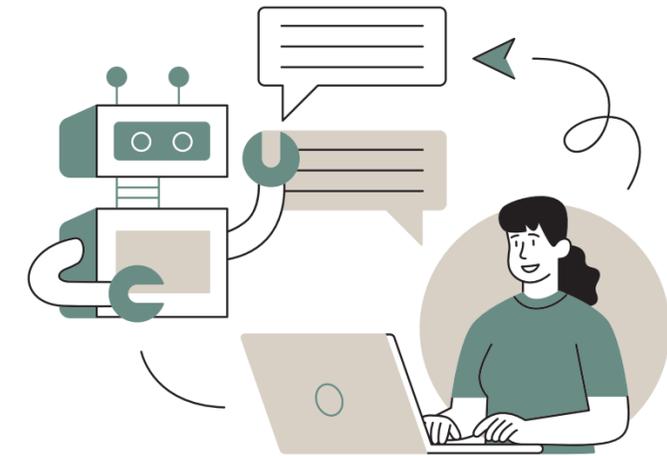
**Specchio digitale:** consente di indossare virtualmente abiti nuovi, condividendo anche i propri acquisti sui social, grazie all'invio di foto e video.



**Realtà virtuale e aumentata:** consente a chi va a fare la spesa di sapere se ci sono prodotti in offerta, direttamente dal proprio smartphone, piuttosto che avere tutte le info sul prodotto (attraverso sensori e schemi). Grazie ai visori 3D, è possibile entrare, muoversi tra gli scaffali, prendere gli articoli e inserirli in un carrello, immateriale pure quello.



**Vetrina interattiva:** sofisticati sistemi interattivi consentono di mostrare i prodotti del negozio in vetrina...Ma non solo, possono essere dotati di una superficie touch interattiva, che permette di scattare foto e girare video, sia per vederli nella vetrina stessa, che per condividerli in rete.

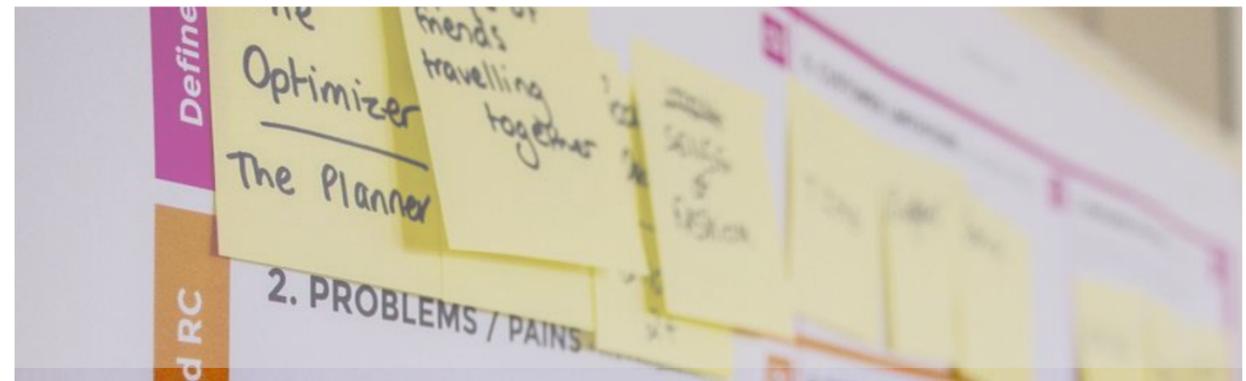


**Chatbot:** simula le conversazioni umane (scritte o parlate), consentendo agli utenti di interagire con i dispositivi digitali come se stessero comunicando con una persona reale.

# Il negozio del futuro? Omnicanale ed esperienziale

- Le modalità di interazione con i consumatori stanno cambiando pelle, con l'avvento delle tecnologie digitali e dei nuovi modelli di consumo. Il **cliente è sempre più connesso** e ciò "impone" alle aziende commerciali di estendersi oltre l'off-line (**omnicanalità**), attraverso uno o più strumenti digitali, tra cui quelli visti in precedenza .
- **Omnicanalità non significa che si deve aprire per forza un portale e-commerce**, ma abbracciare le opportunità tecnologiche più confacenti con la propria attività.
- Proprio perché oggi nella mente dei consumatori, i canali online e offline formano già un'unica realtà e loro si muovono da un canale all'altro (con lo smartphone o il tablet), collegando il mondo analogico e quello digitale, è fondamentale costruire una **customer experience personalizzata**: attraverso la customer experience, i clienti si aspettano di vivere un'esperienza taylor-made, misurata su loro. Per cui è **fondamentale conoscere il cliente, gli ordini effettuati in precedenza**, etc. Grazie a questi dati, il potenziale acquirente potrà ricevere l'offerta migliore al momento giusto su tutti i canali.

La Customer Experience consiste in una **sequenza di interazioni** tra un individuo e un brand, che avvengono in una serie di punti distinti (i **touch point** del **Customer Journey**) e che hanno sulla persona (utente, cliente, stakeholder) un **impatto cognitivo**, emotivo, comportamentale, **sensoriale**.



# 3 esempi di negozi moderni: 1) "Personalizzazione e servitizzazione"

## Personalization & Servitization

Antica Cioccolateria Croci



Torino

Piccola azienda familiare nata nel 1930 come pasticceria artigianale tradizionale



- Confezionamento di prodotti personalizzati
- Visita al laboratorio
- Stampa 3D



Si possono effettuare visite al laboratorio per gruppi fino a 25 persone.

La visita dura in media 45 minuti e mostra le varie tecniche di lavorazione artigianale del laboratorio con degustazione dei nostri cioccolatini più rappresentativi.

Tratto da "Digital Transformation & Customer Experience", presentazione di Luca Flecchia, P4I, Digital 360 Group, per il seminario su "Il negozio del futuro", Camera di Commercio di Massa-Carrara, 05 novembre 2019.

# 3 esempi di negozi moderni: 2) "Business model innovation"

## Business Model Innovation

Il Kiosko



Milano

Tradizionale pescheria con l'offerta di servizi aggiuntivi



- Creare nuovi momenti di consumo
- Coinvolgere la clientela, fidelizzandola, attraverso presentazioni dei prodotti e degustazioni



Tratto da "Digital Transformation & Customer Experience", presentazione di Luca Flecchia, P4I, Digital 360 Group, per il seminario su "Il negozio del futuro", Camera di Commercio di Massa-Carrara, 05 novembre 2019.

# 3 esempi di negozi moderni: 3) "Customer experience"

## Customer Experience

Coeur Paysan



Colmar (FR)

Negozi di alimentari che concentra la propria offerta in prodotti locali



- Attenzione ai temi del localismo, sostenibilità e filiera alimentare
- Coinvolgere la clientela, fidelizzandola, con l'ausilio di degustazioni ed incontri con i produttori.



Tratto da "Digital Transformation & Customer Experience", presentazione di Luca Flecchia, P4I, Digital 360 Group, per il seminario su "Il negozio del futuro", Camera di Commercio di Massa-Carrara, 05 novembre 2019.

# 2 esempi di artigiano moderno: 1) "Digital marketing & brand awareness"

## Digital Marketing & Brand Awareness

Diego Mulfari



Brianza

Imbianchino di seconda generazione



- Strategia web strutturata:

- Sito internet
- Campagne Facebook Ads e Google Adwords
- Blog
- Presenza sui social network



Tratto da "Digital Transformation & Customer Experience", presentazione di Luca Flecchia, P4I, Digital 360 Group, per il seminario su "Il negozio del futuro", Camera di Commercio di Massa-Carrara, 05 novembre 2019.

## 2 esempi di artigiano moderno: 2) "Social network & experience"

### Social Network & Experience

Olivia Monteforte

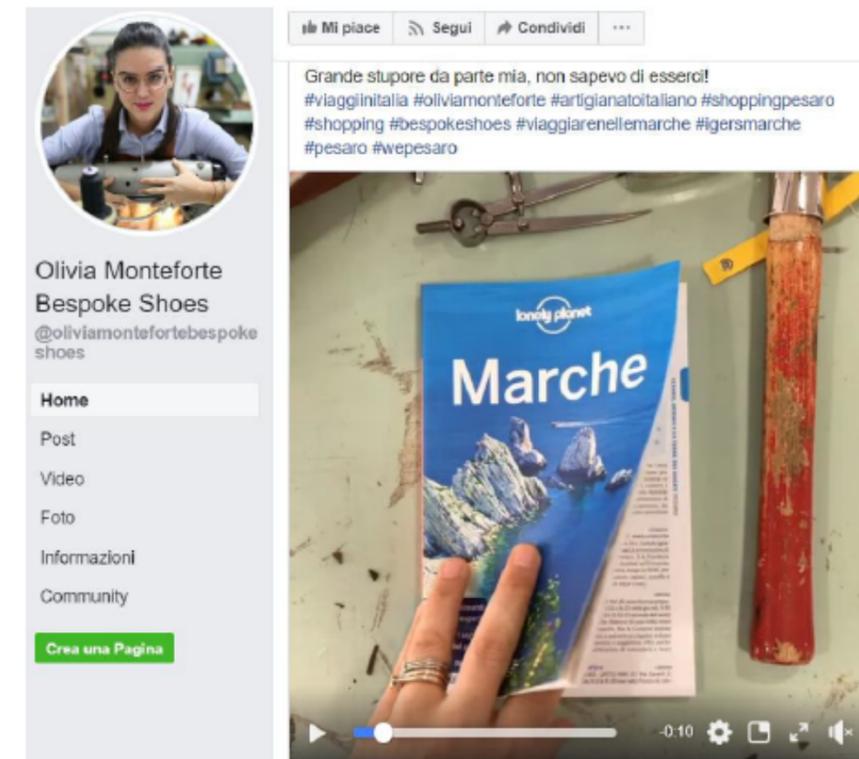
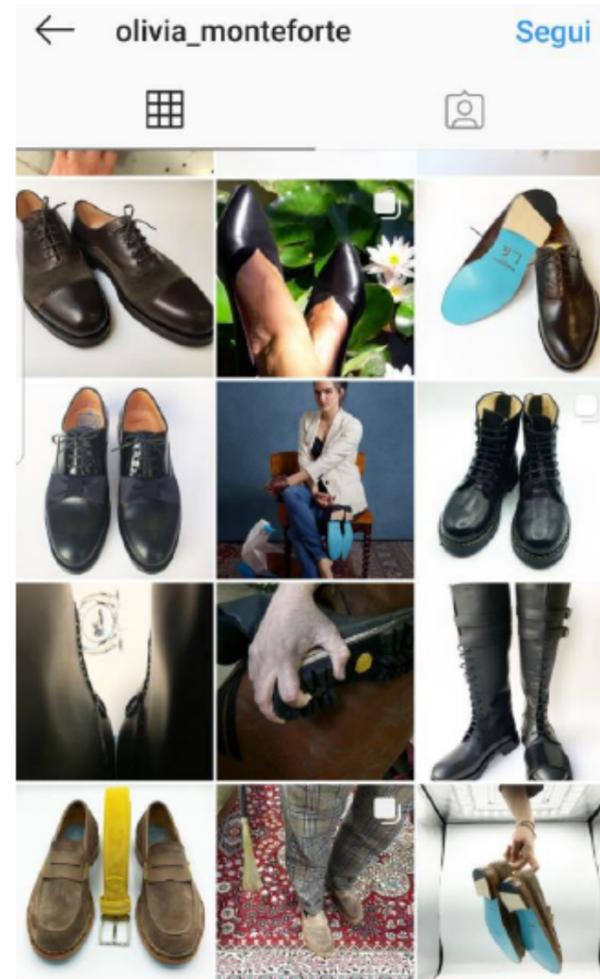


Pesaro

Piccola bottega calzaturiera



- Presenza sui social network
- Visita alla bottega



Tratto da "Digital Transformation & Customer Experience", presentazione di Luca Flecchia, P4i, Digital 360 Group, per il seminario su "Il negozio del futuro", Camera di Commercio di Massa-Carrara, 05 novembre 2019.

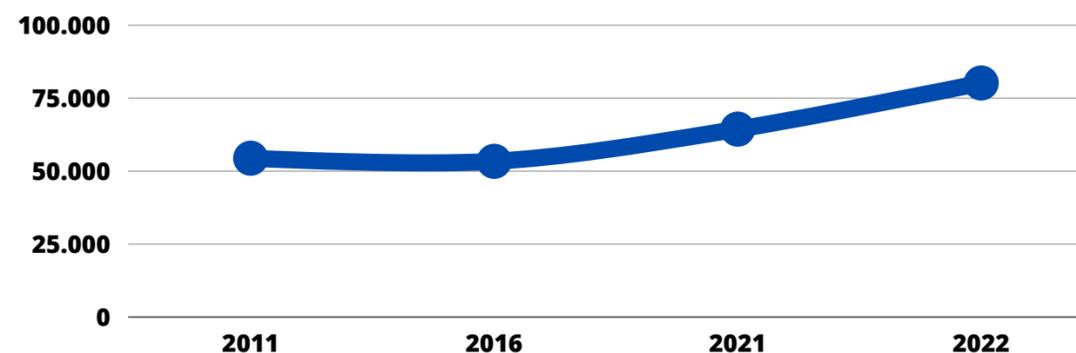
**Da dove ripartire?**  
**Almeno 3 asset da valorizzare**

**74** **Strutture ricettive**  
*Fonte: Regione Toscana, anno 2022*

**1.450** **Posti letto**

**80 mila** **Presenze turistiche ufficiali in strutture ricettive comunali**  
*Fonte: Regione Toscana, anno 2022*

**Trend presenze ufficiali**



**950 mila** **Presenze nelle strutture di Massa e Montignoso**  
*Fonte: Regione Toscana, anno 2022*

**33 mila** **Escursionisti alle cave attraverso pullman**  
*Fonte: IAT, Comune di Carrara, anno 2019*



**30 mila** **Crocieristi che sbarcano dal porto di Carrara**

**700 mila** **Crocieristi che sbarcano dal porto della Spezia**

*Fonte: Autorità di Sistema Portuale del Mar Ligure Orientale, anno 2023*

**7 mila** **Utenti singoli che si sono rivolti ai punti IAT comunali**  
*Fonte: IAT, Comune di Carrara, anno 2019*



**Maggiori richieste:**

- cave e tipi di tour offerti
- strutture ricettive & ristoranti
- stabilimenti balneari
- eventi

**Maggiori lamentele:**

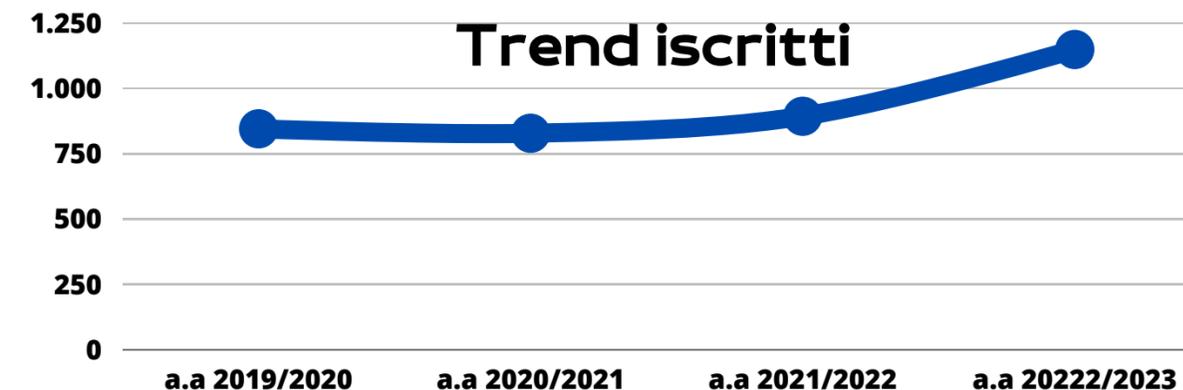
- mancanza di mappa dei sentieri
- percorso disagiata al ritorno dal bacino di Fantiscritti
- strada sterrata non agibile per il sito Fossa Cava (con maltempo)

**Mancano i dati rilevanti dei turisti delle seconde case e dei frequentatori giornalieri di spiagge ed attrattività**



## ● Crescono significativamente gli iscritti all'Accademia

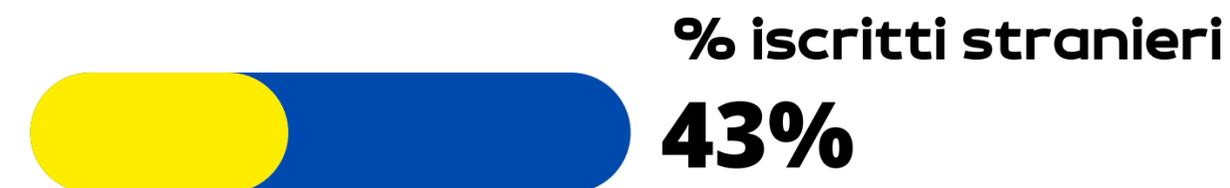
1.150 iscritti nell'a.a 2022/2023, 300 in più di 4 anni fa



## ● Alto tasso di internazionalizzazione

In media, dal Covid in avanti, il 43% degli iscritti è straniero.

Il 57% è italiano, di cui solo il 7% del territorio

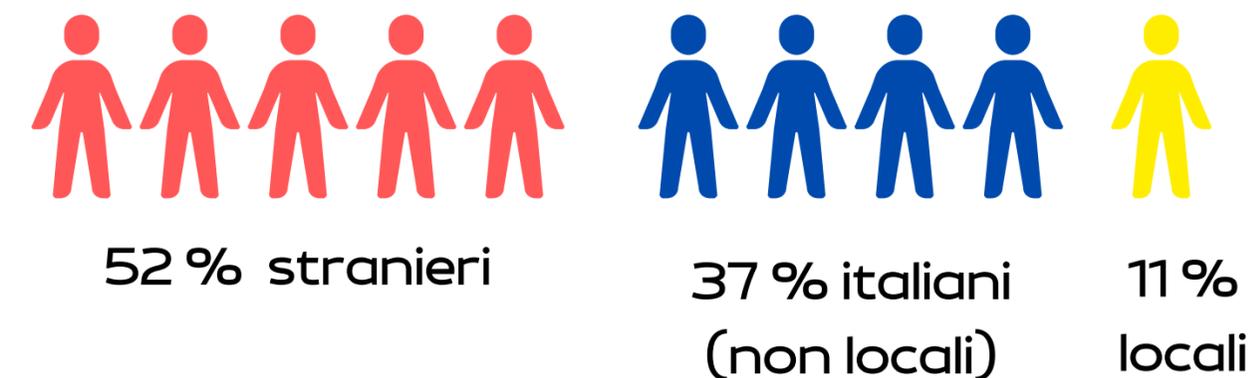


## ● In 3 anni quasi 400 diplomati, molti escono dal territorio

Nel triennio 2019-2022, si sono diplomate 374 persone.

52% sono straniere e 37% italiani non del posto

## 374 diplomati tra il 2019 e il 2022



Fonte: Accademia di Belle Arti di Carrara

<<La cultura è il miglior biglietto da visita di un Paese...La cultura è il veicolo con cui si percorre la strada del futuro>>

Il Presidente della Repubblica, Sergio Mattarella (Parigi, 7 giugno 2023)

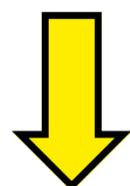
# Il ruolo della cultura: 412 imprese e associazioni creative e culturali

**99** Associazioni e Organizzazioni culturali

**313** Imprese culturali e creative

Imprese creative

**219**



Laboratori artistici del marmo

Imprese culturali

**65**

**41** imprese  
**122** occupati

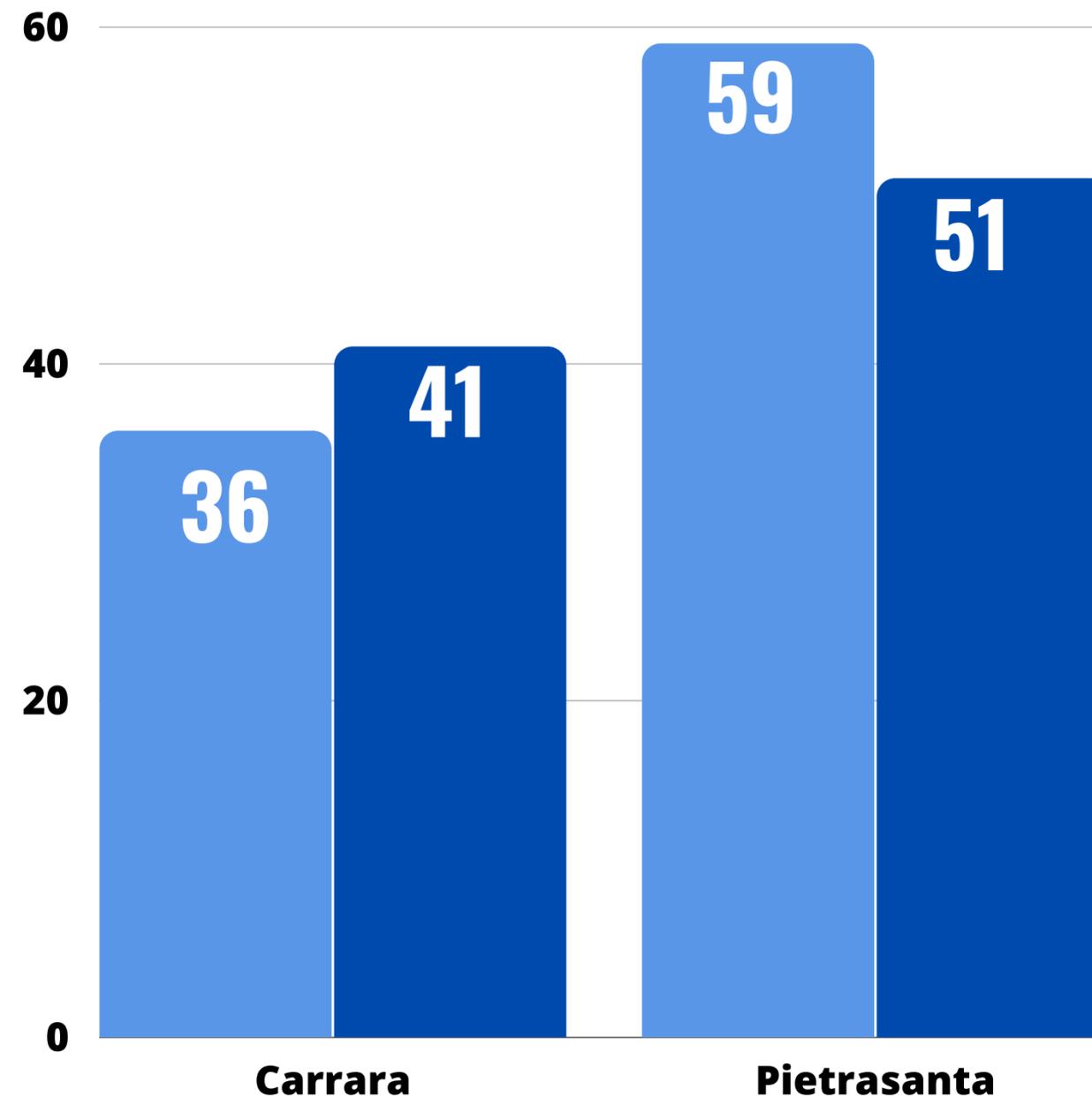
Performing arts & arti visive

**29**

Fonte: ISR, Arte e Cultura come volano di sviluppo

## Laboratori artistici del marmo

■ 2011 ■ 2022



Fonte: Infocamere - Stock View

<<La cultura è il miglior biglietto da visita di un Paese...La cultura è il veicolo con cui si percorre la strada del futuro>>

Il Presidente della Repubblica, Sergio Mattarella (Parigi, 7 giugno 2023)



CAMERA DI COMMERCIO  
TOSCANA NORD-OVEST



ISTITUTO  
**STUDI E RICERCHE**  
CAMERA DI COMMERCIO TOSCANA NORD-OVEST



**DANIELE MOCCHI**

Ricercatore economico

**Istituto di Studi e Ricerche**

*Azienda speciale della Camera di Commercio della Toscana Nord-Ovest*



**0585-764270**



**daniele.mocchi@tno.camcom.it**



**www.isr-ms.it | https://tno.camcom.it**

### The Creative Commons License



*Il presente documento può essere distribuito, modificato, copiato, a condizione che venga menzionato l'autore dell'opera e il link al sito web da cui è stato tratto.*