

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI BERGAMO

Facoltà di Economia

Dottorato di Ricerca in Marketing per le Strategie d'Impresa

XIX° Ciclo



CITY CENTRE MANAGEMENT: UNO STRUMENTO PER
LA RIVITALIZZAZIONE DEL COMMERCIO URBANO

Supervisore:

Ch.mo Prof. Angelo MIGLIETTA

Tesi di dottorato di:

Roberto RINALDI

Matr. 700113

Anno Accademico 2007-2008

INDICE

CAPITOLO PRIMO

Introduzione	1
1.1 Crisi del commercio ↔ crisi della città	1
1.2 Obiettivi di ricerca ed approccio metodologico	9

CAPITOLO SECONDO

Il marketing urbano e la promozione della città come shopping

destination	13
2.1 Lo sviluppo del marketing urbano	13
2.2 Obiettivi del marketing urbano	15
2.3 Le città e il nuovo contesto competitivo	19
2.4 Dal government alla governance locale	22
2.5 La natura della città	25
2.5.1 <i>La città come un prodotto</i>	25
2.5.2 <i>La città come un'impresa</i>	27
2.5.3 <i>La città come un mercato</i>	28
2.6 Le fasi di applicazione del marketing urbano	29
2.7 Area di ricerca: promozione della città come shopping destination....	31

CAPITOLO TERZO

Il City Centre Management	37
3.1 I confini del City Centre Management	37
3.2 CCM: definizione ed analisi del concetto	42
3.3 Decentralizzazione del retailing: l'esperienza UK	50

CAPITOLO QUARTO

I fattori costitutivi del City Centre Management	57
4.1 Identificazione dei fattori caratteristici	57

4.2	Gli stakeholders nel CCM	59
4.3	Partnerships: free-riders e cooperazione nel CCM	67
4.3.1	<i>Partecipazione dei retailers</i>	71
4.3.2	<i>Strategie di partnership</i>	74
4.4	Le forme organizzative nel CCM.....	76
4.4.1	<i>Ciclo di vita del CCM</i>	85
4.5	Le fonti e le tipologie di finanziamento.....	87
4.5.1	<i>Case study: BID – Plymouth City Centre Company</i>	94
4.6	Obiettivi ed attività nel CCM	97
4.7	Case study: Manchester City Centre Management Company Ltd.....	104
4.8	Valutazione e comunicazione della performance del CCM.....	108
4.8.1	<i>Metodi di valutazione della performance</i>	110
4.8.2	<i>Comunicazione della performance</i>	117

CAPITOLO QUINTO

Il City Centre Management in Europa 121

5.1	Diffusione del CCM.....	121
5.2	Management de centre-ville: l'esperienza belga in Vallonia	121
5.2.1	<i>La struttura partenariale e gli stakeholders nel MCV</i>	124
5.2.2	<i>Le fonti e le tipologie di finanziamento nel MCV</i>	125
5.2.3	<i>Le forme organizzative nel MCV</i>	130
5.2.4	<i>Obiettivi ed attività nel MCV</i>	134
5.2.5	<i>Case study: ASBL Charleroi CentreVille</i>	137
5.3	Svenska Stads kärnor: il caso svedese	140
5.3.1	<i>Case study: Malmö City Centre Partnership</i>	142
5.4	Spagna: Centro Comercial Abierto	146
5.4.1	<i>Case study: Gandía Comercial</i>	150

CAPITOLO SESTO

La rivitalizzazione del commercio urbano in Italia 155

6.1	CCM: il contesto italiano	155
-----	---------------------------------	-----

6.2	Il commercio urbano e i Centri Commerciali Naturali	158
6.3	Le esperienze italiane: A) Un approccio retailer-led	165
6.3.1	<i>Case study: CesenaInCentro</i>	166
6.4	Le esperienze italiane: B) Un approccio public-led	171
6.4.1	<i>Case study: Regione Piemonte</i>	171
6.5	Centri Commerciali Naturali: valutazioni	173

CAPITOLO SETTIMO

Conclusioni	177	
7.1	Primo obiettivo di ricerca: risultati	177
7.2	Secondo obiettivo di ricerca: risultati	178
7.3	Terzo obiettivo di ricerca: risultati.....	179
7.4	Quarto obiettivo di ricerca: risultati.....	181
7.5	Quinto obiettivo di ricerca: risultati	184
7.6	Italia: linee guida per lo sviluppo del City Centre Management.....	186
7.7	Considerazioni finali	193
BIBLIOGRAFIA	195	

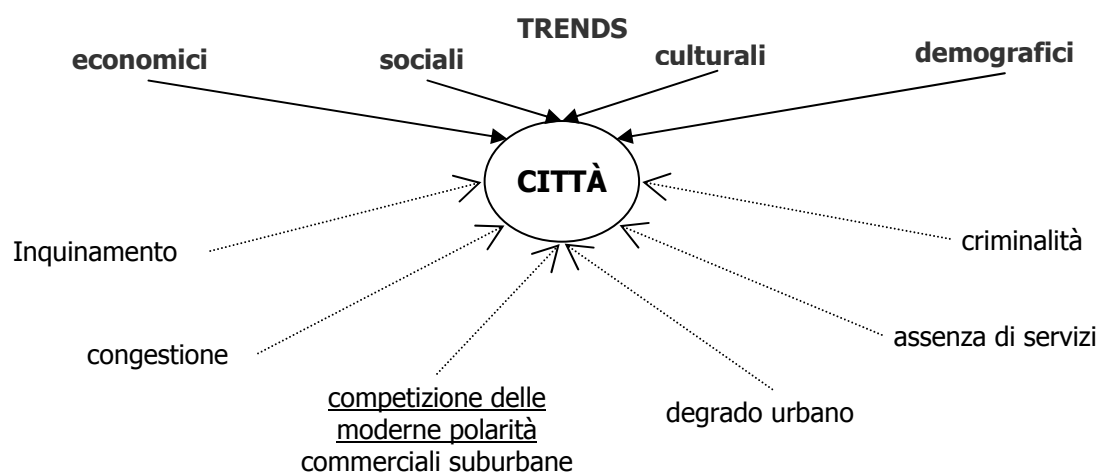
CAPITOLO PRIMO

Introduzione

1.1 Crisi del commercio ↔ crisi della città

Si diffonde sempre più una crescente preoccupazione riguardo lo stato di salute dei nostri centri urbani. Quei centri città che tradizionalmente sono stati il fulcro, l'espressione massima, della civilizzazione urbana, dove una moltitudine di attività e funzioni commerciali, culturali e governative sono straordinariamente concentrate. Attualmente una serie di possenti trends economici, demografici, sociali e culturali hanno messo in serio dubbio il loro ruolo chiave. Inquinamento, congestione, degrado urbano, assenza di servizi, criminalità e soprattutto la pressante competizione delle moderne polarità commerciali suburbane¹ hanno causato una perdita di identità e di appeal (Fig. 1) (Evans, 1997).

Figura 1: Crisi dell'ambiente urbano
Fonte: autore



¹ D'ora in poi si utilizzeranno gli acronimi OOT per indicare Out-of-Town e OOTSC: Out-of-town Shopping Centre per indicare genericamente un contenitore commerciale suburbano/esterno.

La dura immagine di molte città statunitensi in cui il centro città è stato trasformato in "the hole in the centre of the donut"², una zona di sempre minor valore circondata da "the edge city", dove risiede il dinamismo urbano, anche se parzialmente lontana dalla realtà europea, spinge comunque a riflettere. Una sub-urbanizzazione che non riguarda solo l'aspetto residenziale, ma è principalmente guidata da una *migrazione* commerciale OOT del retailing (Fig. 2) (Garreau, 1992).

Figura 2: Spirale del declino del commercio urbano

Fonte: adattato da Medway et al. (1998)



Da ormai conclusi movimenti centripeti verso i centri storici e le vie, dove si addensavano le attività e il commercio urbano, si è di fronte a movimenti centrifughi verso i grandi poli di offerta suburbani (Fig. 3) (Pellegrini, 2004).

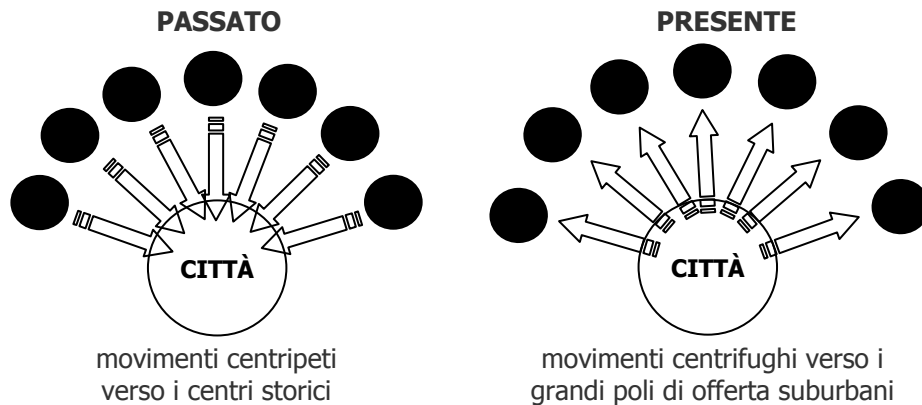
Alla base anche una fallimentare politica sui centri città, basata più sull'inattività che sulle attività, che ha causato una perdita di valore per molte funzioni urbane, particolarmente quelle dei servizi e del commercio. Una *non* politica del

² Lett.: il buco all'interno della ciambella.

territorio urbano che non ha minato solo il ruolo delle imprese commerciali, ma che ha avuto anche logiche conseguenze su aspetti sociali e sulla qualità delle manifestazioni della vita collettiva difficilmente replicabili artificialmente altrove.

Figura 3: Migrazione commerciale

Fonte: autore



Contrapposto a questa inattività, un imponente, ma prevedibile, sviluppo dimensionale e per caratteristiche innovative del commercio moderno, pronto a sfruttare non solo le proprie qualità, ma anche le debolezze altrui.

Improrogabile la necessità di riqualificare e rivitalizzare i centri città per affrontare il nuovo contesto competitivo (Gili *et al.*, 1994).

Innanzitutto tra le funzioni che operano nel centro città, la funzione commerciale, nel suo costituirsi e nella sua continuità, si presenta come quella più convincente a spiegare la molteplicità dei fatti urbani, inestricabilmente connessa alle vicende economiche della città (Rossi, 1978).

Evidente, ma spesso poco considerato, il solido ed univoco rapporto tra lo stato di salute del commercio del centro città e le stesse condizioni del cuore urbano.

In sostanza, come si può sostenere che difficilmente in una realtà degradata del centro cittadino può esistere un commercio evoluto ed attivo, analogamente un complesso efficiente, dinamico e vigoroso di negozi origina e contribuisce alla vitalità e all'attrattività dell'area urbana (Cuomo, 1996; Vona, 1996).

Giusta aspirazione, quindi, la valorizzazione e rivitalizzazione commerciale delle aree urbane, ricomprendendo nel progetto di riqualificazione tutti quei fattori che interagiscono nel rapporto tra il fenomeno commerciale e la rivalutazione del centro storico. Effetto logico di questa rivitalizzazione è un notevole impulso dei flussi commerciali dell'area, ma anche simmetricamente un miglioramento dell'immagine della città ed un incremento del benessere socio-economico complessivo della zona considerata (Gili *et al.*, 1994).

Tra le cause che hanno favorito lo sviluppo delle polarità commerciali OOT e il contemporaneo stato di difficoltà del commercio urbano³, Evans (1997) individua due gruppi di fattori, *pull factors* e *push factors*, esposti in Fig. 4.

Figura 4: Motivi di crisi del commercio urbano: push e pull factors

Fonte: adattato da Evans (1997)

PULL FACTORS	IMPLICAZIONI
Attrattività dei centri OOT	Aumento eccezionale del range di merci vendute e ampliamento del numero dei negozi
Progettazione/design degli OOTSCs	Riproduzione degli aspetti positivi del centro città, senza gli svantaggi ambientali, fornendo un ambiente per lo shopping più pulito, sicuro, accessibile, adatto, ecc..
Sviluppo di punti vendita in prossimità di attrazioni turistiche e leisure.	Dispersione del retailing fuori dal centro città.
Sviluppo di una cultura home-based in contrapposizione alla community-based	Declino della ricerca di attività sociali. Percezione degli ambienti come pericolosi.
Modifica dei valori dei consumatori	Lo shopping è un'esperienza sempre più individualistica. Spostamento del valore dal rapporto personale a quello del prezzo, del tempo, della comodità, ecc.

³ Jones e Hillier (2000) tra le cause dello sviluppo degli OOTSCs indicano l'aumento del potere d'acquisto, perdita di appeal dei centri città, aumento del lavoro femminile, diffusione

PUSH FACTORS	IMPLICAZIONI
Declino dell'economia urbana	Emigrazione e riduzione della capacità di spesa. Consequente riduzione delle vendite.
Dispersione della popolazione	Domanda di offerta commerciale OOT
Problemi ambientali nel centro città	Qualità dell'ambiente minata da percezione di crimine, sporcizia, comportamenti anti-sociali, ecc.
Problemi di accessibilità e trasporti	Centri città meno attraenti per lo shopping a causa di problemi di accessibilità e congestione
Aumento mobilità della popolazione	Diffusione dell'automobile e facilità di spostamento per la popolazione
Ritardo di ammodernamento	Centri città non al passo con le richieste di facilities (es. servizi igienici, aree relax, ecc.)

L'impatto di questa decentralizzazione del retail⁴ sulla città, secondo Guy (1998) ha impatti dal punto di vista economico, sociale e ambientale.

La British Chambers of Commerce (1998) ha sintetizzato il declino e la crescita del retailing nel centro urbano attraverso dei processi iterativi, il processo cumulativo di declino (Fig. 5) e il processo cumulativo di crescita (Fig. 6).

Sorge quindi la necessità nelle imprese del commercio urbano di attuare strategie competitive che trasformino le minacce del mercato in opportunità per il proprio sviluppo (Ruscelli, 1994).

L'impresa che opera nella distribuzione non può infatti considerarsi un soggetto chiuso e passivo, ma parte di un sistema che interagisce in modo dinamico, attivo e aperto con l'ambiente esterno. Pure soggetta a molti vincoli posti dalla realtà circostante (es. accessibilità, parcheggi, spazi, servizi, ecc.), essa deve sviluppare quelle relazioni che la mettano in condizioni di agire più efficacemente sull'ambiente esterno.

dell'automobile, affitti più convenienti OOT. Guy (1998) ritiene invece siano due i trend principali alla base del fenomeno, la diffusione dell'automobile e la competizione nei prezzi.

⁴ Ben rappresentata da Schiller (1986, 1994) attraverso le onde di decentralizzazione (vedi par. 3.3).

Figura 5: Processo cumulativo di declino del retailing nel centro città
Fonte: adattato da British Chambers of Commerce (1998)

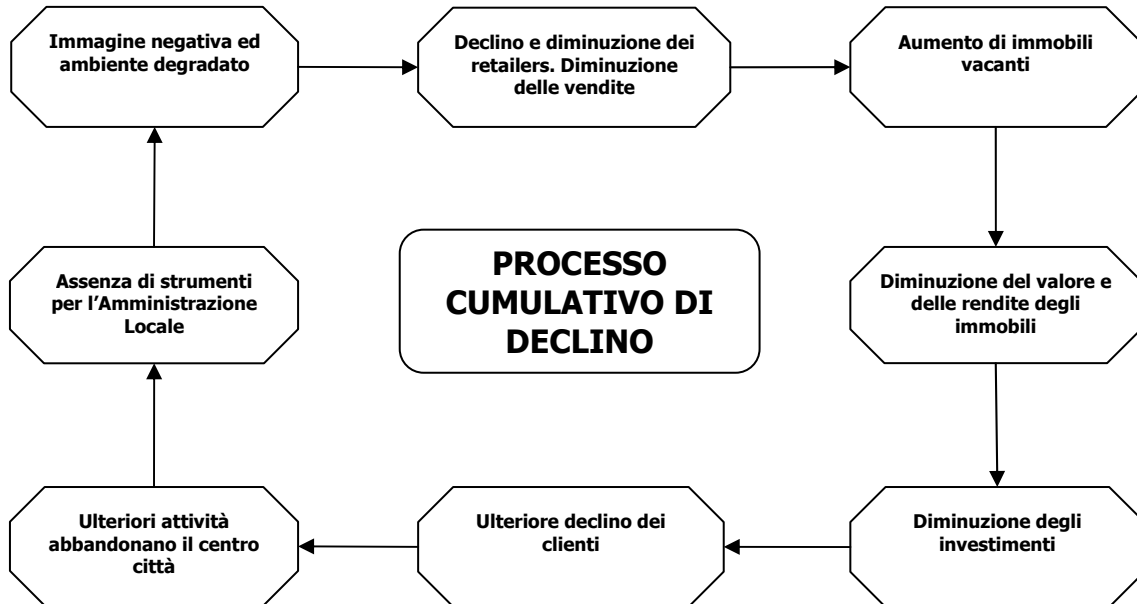
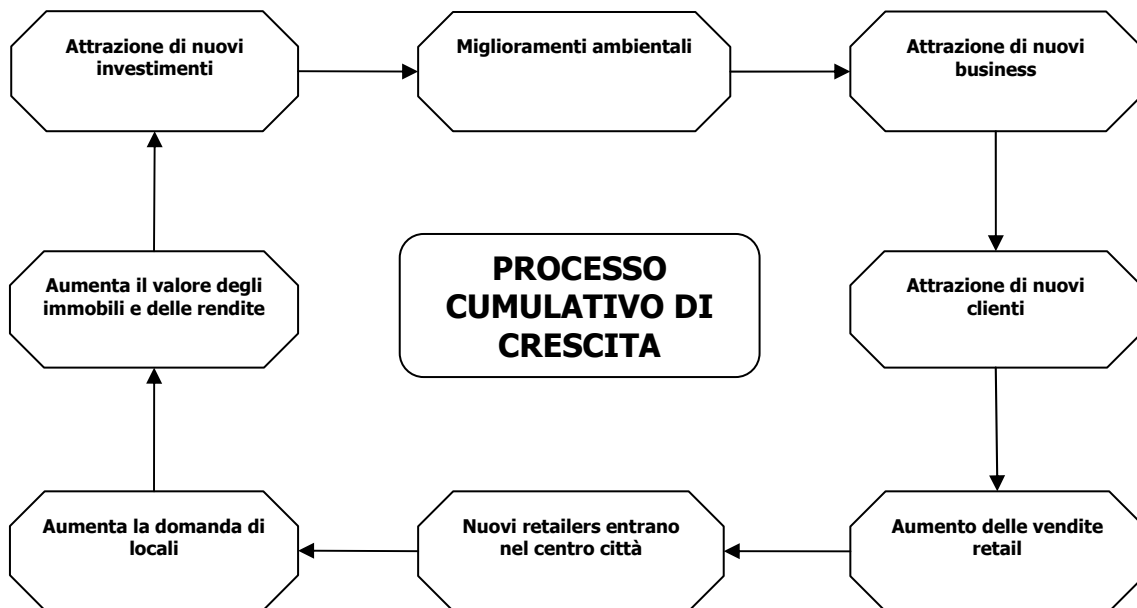


Figura 6: Processo cumulativo di crescita del retailing nel centro città
Fonte: adattato da British Chambers of Commerce (1998)



Diventa a questo punto essenziale la capacità di creare sinergie e integrazioni con le altre imprese e con gli altri stakeholders, al fine di sfruttare adeguatamente i vantaggi competitivi (Gili *et al.*, 1994).

Nel centro città è stata infatti poca, finora, l'attenzione dedicata al tema della mancanza di una *regia* unitaria per la valorizzazione di questa area, e in particolare della sua imprenditorialità commerciale (Zanderighi, 2001a).

Di poca considerazione le numerose associazioni e/o aggregazioni tra gli operatori sorte negli anni passati, che pur anche con lodevoli obiettivi di rivitalizzazione dello spazio urbano collettivo, non sono riuscite ad andare oltre la gestione di specifici momenti di animazione (Gili *et al.*, 1994).

È necessario in questo momento un'evoluzione, come convengono anche Pilotti e Zanderighi, che conduca a "ricercare modelli di sviluppo delle imprese di distribuzione, soprattutto di quelle di piccola e media dimensione, che su base territoriale siano in grado di coniugare la capacità di creazione del valore del singolo con quella dell'intera rete/area in cui è inserita l'attività con un impegno del singolo operatore ad agire sulla base di un comportamento *group oriented*. Si può guardare a questo processo di *emergent grouping* come a un generatore di meta-organizzatori o agenti intermedi sovra-individuali che regolano, negoziano o compongono gli scambi in forme e modi nuovi, più efficienti e che in molti casi evolvono verso vere e proprie strutture ecologiche di creazione del valore commerciale" (Pilotti e Zanderighi, 2004).

Le esperienze estere, non solo europee, in questo ambito, conseguite in realtà che prima di noi hanno sperimentato l'esigenza di dover recuperare e valorizzare gli ambiti centrali urbani dall'azione di depolarizzazione esterna, hanno dimostrato la possibilità di conseguire notevoli ed interessanti risultati. Ma come puntualizza egregiamente Vergnano (2005), "perché questo possa avvenire è tuttavia importante e fondamentale che in tutti gli attori del territorio interessato (operatori, proprietà immobiliari e pubbliche amministrazioni) si diffonda una diffusa consapevolezza sul fatto che non bastano un marchio, un poco di marketing territoriale e qualche iniziativa di animazione (specie se a carico del Comune), ma è necessario un investimento diretto, anche economico,

di ciascuno che, grazie alle sinergie, potrà consentire importanti iniziative destinate a generare una valorizzazione complessiva sia delle singole attività che dei patrimoni immobiliari”.

È comprensibile la tendenza a privilegiare più semplici aspetti di immagine (es. marchi o saltuarie iniziative promozionali) rispetto a tutte le altre problematiche strutturali e gestionali, certamente di più difficile approccio, ma dalla soluzione e gestione di queste variabili dipende l'effettiva capacità di sopravvivenza e di competizione della polarità commerciale del centro città e dell'intero ambiente urbano in cui è integrata (Vergnano, 2005).

Improrogabile pertanto la necessità di attivare nuove e più competitive forme di collaborazione, integrazione e cooperazione, nuovi strumenti di intervento come quello oggetto del presente lavoro di ricerca, il **City Centre Management**, che potrà guidare quella rivitalizzazione del commercio e dell'ambiente urbano da noi auspicata.

La focalizzazione su un solo aspetto del contesto urbano, il commercio (ma vale il medesimo discorso per altri aspetti, quale ad es. il turismo), non ne vuole snaturare una visione (e gestione/promozione) olistica o sistemica dello stesso, ma riteniamo che vadano considerati alla stregua di binari paralleli, tutti orientati verso un fine comune.

Illustra in maniera eccelsa questo concetto una famosa metafora di Calvino:

Marco Polo descrive un ponte, pietra per pietra.

«Ma qual è la pietra che sostiene il ponte?» Chiede Kublai Khan.

«Il ponte non è sostenuto da questa o quella pietra, - risponde Marco -, ma dalla linea dell'arco che esse formano».

Kublai Khan riflette in silenzio. Poi soggiunge: *«Perché mi parli delle pietre? È solo dell'arco che m'importa».*

Polo risponde: *«Senza pietre non c'è arco».*

(Calvino, *Le città invisibili*. 1972).

1.2 Obiettivi di ricerca ed approccio metodologico

Il presente lavoro di ricerca si pone come scopo quello di raggiungere cinque obiettivi di ricerca che, globalmente, riusciranno finalmente a fornire una concettualizzazione teorica ed un quadro di riferimento per future ricerche nella materia del City Centre Management. Gli obiettivi, in ordine di conseguimento, sono:

- I.** Posizionamento del City Centre Management all'interno di un preciso campo di studi
- II.** Analisi dell'evoluzione del concetto di CCM e costruzione di una definizione di CCM
- III.** Individuazione ed esame dei fattori costitutivi del CCM attraverso un'analisi organica
- IV.** Verifica e confronto dell'applicazione del CCM nei diversi contesti europei (UK, Belgio, Svezia, Spagna) anche attraverso l'analisi di case studies
- V.** Analisi del contesto italiano. Relazioni e differenze tra il CCM e il Centro Commerciale Naturale. Linee guida per l'Italia.

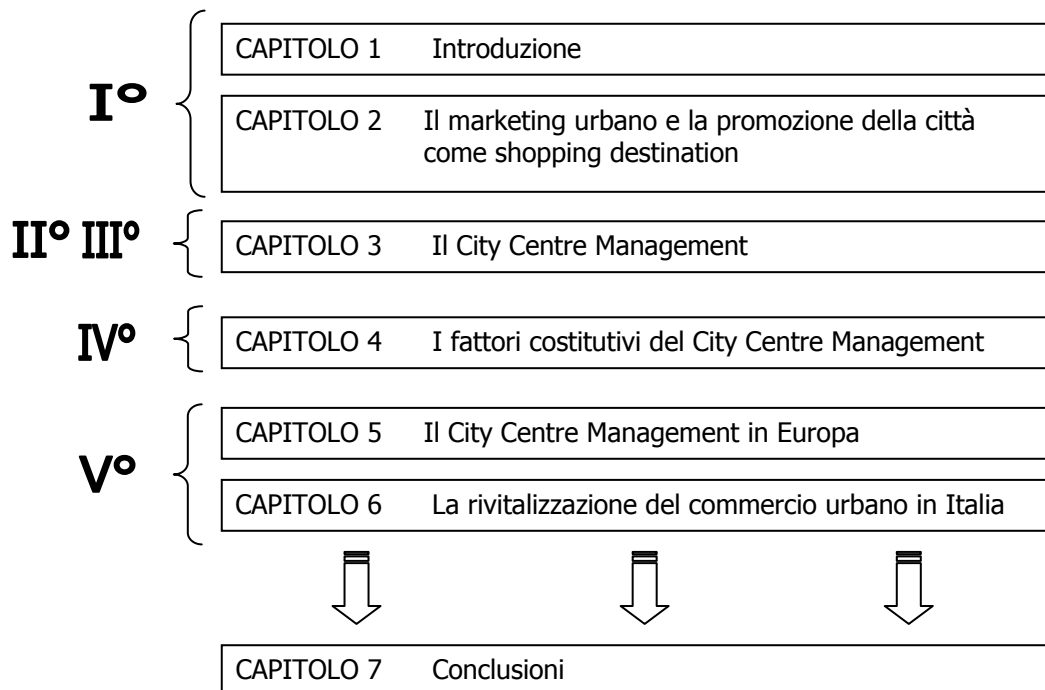
La Fig. 7 illustra come è stato strutturato il presente lavoro per rispondere alle cinque domande di ricerca che ci siamo posti.

Diversi autori (es. Pal e Sanders , 1997; Medway *et al.*, 1998; Warnaby *et al.* 1998; Reeve, 2004) hanno evidenziato una carenza di letteratura di sostanza nell'area di ricerca del presente lavoro, il City Centre Management, riscontrando ad oggi una persistente indefinitezza dei confini e delle caratteristiche, e la necessità quindi di colmare alcuni gap.

Questioni fondamentali, come ad esempio la definizione dell'oggetto stesso e il campo di studi di appartenenza, sono ancora in via di definizione, rendendo obbligatoria un'ottica di osservazione ineluttabilmente ampia.

Figura 7: Struttura della Tesi ed obiettivi di ricerca

Fonte: autore



Accanto ad un approccio deduttivo, che si è avvalso della poca e inconsistente letteratura disponibile, la ricerca si è quindi basata fortemente su un orientamento induttivo (Yin, 1994), che consentisse di generare nuova teoria, attraverso delle iterazioni teoria-osservazioni-teoria.

L'assenza di una teoria affermata sull'argomento, ci ha quindi convinto della necessità di un'attività di costruzione della teoria (*theory building*), che solo in successive ricerche potrà essere sottoposta a verifica (*theory testing*) attraverso indagini basate su metodi quantitativi.

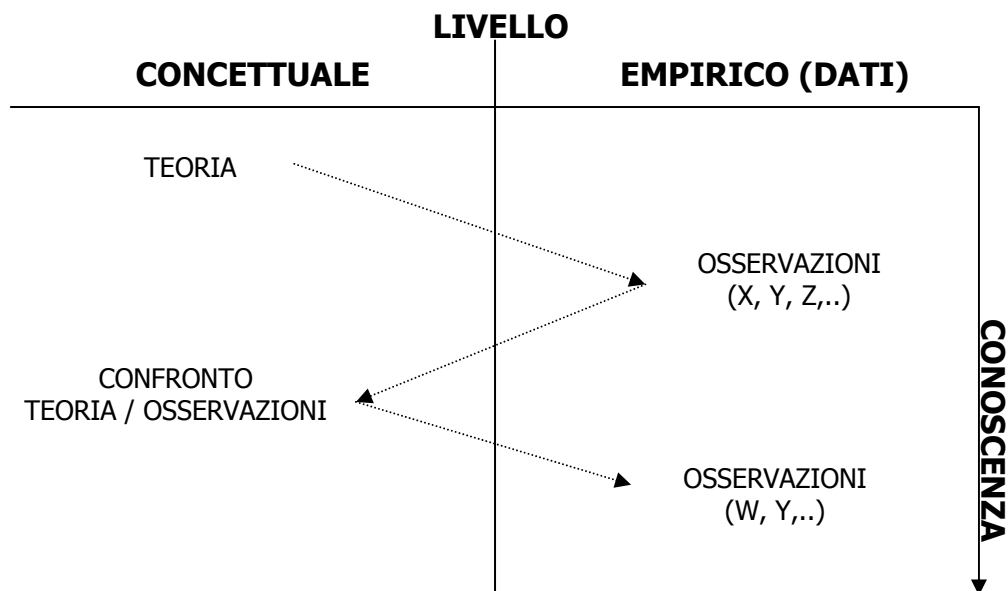
Ha soddisfatto queste esigenze la metodologia dei case studies, che differenziandosi da metodi basati su un'elevata precisione dei dati, consente piuttosto di fornire soluzioni maggiormente generalizzabili ed adatte a costruire nuova teoria. Nella generalizzazione analitica "il ricercatore cerca di generalizzare un determinato insieme di risultati per creare una teoria generale"

(Yin, 1994), ciò significa fornire delle evidenze che supportino la teoria, le quali non devono necessariamente provarla in modo definitivo (Firestone, 1993).

Una metodologia che sconta un dettaglio inferiore di precisione dei risultati (*internal validity*), ma che si dimostra più utile nell'analisi dell'evoluzione di alcuni contesti (Pervez e Grønhaug, 2002).

Va comunque sempre ricordata la presenza della componente soggettiva dell'osservatore in questa metodologia, in quanto non si basa sull'osservazione di una realtà oggettiva, ma sulle percezioni e sull'esegesi del ricercatore⁵. Interpretazioni delle osservazioni che devono poi essere costantemente comparate con l'eventuale teoria disponibile sull'oggetto di ricerca, generando delle continue iterazioni teoria-dati-teoria, attraverso cui giungere ad una maggiore comprensione del fenomeno osservato (Fig. 8) (Cassia, 2007).

Figura 8: La generazione della conoscenza nel metodo della ricerca basato sui casi - *Fonte: Cassia (2007)*



Per quanto concerne la selezione dei casi, non si è effettuato un campionamento statistico, bensì un campionamento teorico, secondo cui gli

⁵ Per approfondimenti sulla metodologia dei case studies: Eisenhardt, 1989.

elementi da analizzare vengono individuati in base al loro presumibile contributo all'elaborazione della nuova teoria (Eisenhardt, 1989; Perry, 2004).

Per la raccolta dei dati, in accordo con la letteratura⁶, ci si è avvalso di una pluralità di fonti, citate di volta in volta nel testo. Si sono utilizzati sia dati primari che dati secondari, tra loro complementari (Steward, 1990).

Le evidenze emerse da questi dati sono stati successivamente analizzati ed incrociati consentendo di costruire nuova teoria nella materia del City Centre Management, in grado di rispondere ai quesiti di ricerca che ci eravamo posti e di porre le basi e definire i confini per future ricerche.

⁶ Che per la metodologia dei case studies (il cui fine prioritario non è quello di quantificare, ma piuttosto quello di delineare, identificare, classificare e sviluppare la teoria) prevede l'utilizzo di una pluralità di fonti (es. dati finanziari, business plan, osservazioni dirette, archivi di varia tipologia, ecc.) (Eisenhardt, 1989 e Bonoma, 1985).

CAPITOLO SECONDO

Il marketing urbano e la promozione della città come shopping destination

2.1 Lo sviluppo del marketing urbano

Mentre il marketing urbano⁷ è spesso considerato come un fenomeno relativamente recente, in realtà il concetto ha una lunga tradizione che si può far risalire almeno al XIX° secolo (Ward, 1994, 1995, 1998).

Ward e Gold sostengono che le prime attività di marketing urbano furono determinate da due distinti, ma collegati, impulsi: un pressante desiderio di crescita attraverso l'accumulazione di nuove funzioni economiche; oppure un più difensivo desiderio di rinnovamento, per evitare un declino, attraverso la diversificazione della base economica (Ward, 1994).

Diversi autori (Bailey, 1989; Ward, 1998; Barke, 1999) ritengono che il place marketing si sia sviluppato attraverso distinte fasi nel tempo, fasi che naturalmente si differenziano per un diverso approccio degli autori e per un diverso livello di dettaglio delle stesse (Short e Kim, 1999). Le fasi chiaramente non seguono una perfetta linea cronologica, con una progressione da una fase all'altra, ma sono più il risultato di una crescente comprensione ed utilizzazione delle applicazioni di marketing (Fig. 9).

Quindi, anche se le pratiche di place marketing sono diventate sempre più professionalizzate (Griffiths, 1998; Wilkinson, 1992) e più sofisticate nella loro esecuzione (Ward, 1998), si può sostenere che molti dei fattori che

⁷ Nel presente lavoro verranno usati indistintamente i termini "urbano" e "territoriale" in riferimento al marketing, in quanto considerati esclusivamente come un diverso livello spaziale che non influenza la trattazione. Allo stesso modo verranno considerati come sinonimi i termini city marketing, place marketing, urban marketing, urban place marketing, marketing urbano, marketing delle città, ecc.

attualmente motivano l'attuale abbondanza di attività di place marketing hanno una risonanza con i motivi del secolo scorso (Warnaby, 2003).

Figura 9: Fasi dello sviluppo del city marketing

Fonte: autore

AUTORE	FASE	OBIETTIVI	CARATTERISTICHE
Bailey, 1989 (Kotler <i>et al.</i> , 1999) ⁸	Smokestack chasing	Creare nuove attività/lavoro nel settore industriale; Attrarre impianti da altre località	Obiettivi specifici; promozione di bassi costi operativi; sussidi per attrarre imprese
Bailey, 1989 (Kotler <i>et al.</i> , 1999)	Target marketing	Attrarre ed espandere settori remunerativi; Attrarre forza lavoro per settori remunerativi	Miglioramento delle infrastrutture; Bassi costi operativi; Formazione professionale; Partnerships pubblico-private; Buona qualità di vita (divertimenti e ambiente)
Bailey, 1989 (Kotler <i>et al.</i> , 1999)	Product development	Attrarre ed espandere settori emergenti; Attrarre forza lavoro per settori emergenti; fornire servizi di alto livello	Retention delle imprese esistenti; Impulso all'imprenditoria e agli investimenti locali; Più intense partnerships pubblico-private; Formazione professionale tecnica; Buona qualità di vita (cultura e offerta formativa)
Ward, 1998	Agricultural colonisation	Colonizzazione di territori liberi	Ampi territori disponibili in breve tempo
Ward, 1998	Urban functional diversity	Vendita di <i>prodotti</i> tangibili (es. terreni, case)	Differenziazione di specifiche funzioni urbane (es. turismo)
Ward, 1998	Selling the industrial city	Attrarre industrie	Focus sulla promozione; Sussidi per attrarre imprese
Ward, 1998	Selling the	Rinnovamento urbano;	Ruolo chiave nell'intensa

⁸ Anche se il modello di Baile è basato sull'esperienza degli Stati Uniti, sia Short e Kim (1999) che Kotler *et al.* (1993) considerano il modello valido per una più ampia generalizzazione in quanto riflette "the growth, development, and sophistication of place competition in a changing world economy".

	post-industrial city	sostituzione di fonti di redditività perse	competizione
Barke, 1999	Selling cities	<i>Vendere</i> i pregi esistenti della città	Promozione della città e delle sue attrazioni
Barke, 1999	Advertising cities	Recuperare immagini negative della città; accentuare le immagini positive.	Pubblicità e promozione centrata sull'immagine.
Barke, 1999	Marketing cities	Attrarre investimenti e turismo. Attenzione ai bisogni dei residenti	Non solo pubblicità, ma eventi di qualità, complessi di alto livello in aree dedicate, considerazione dei residenti e delle imprese locali. Identificazione dei bisogni dei <i>clienti</i> .
Barke, 1999	Current phase	Assecondare i bisogni degli operatori locali e dei residenti; Fornire un'immagine attraente all'esterno	Focalizzazione sulla comunicazione dell'immagine; analisi dei <i>consumatori</i> .

2.2 Obiettivi del marketing urbano

Van den Berg *et al.* (1990) ritenevano che provare a dare una definizione di marketing urbano era quantomai azzardato poiché “[urban marketing] is highly complex and its theoretical foundation rudimentary; indeed, the idea of city marketing is still at an infant stage”. In realtà molti autori si sono cimentati nell’impresa, compreso lo stesso Van den Berg. La Fig. 10 mostra, in ordine cronologico, una selezione delle varie definizioni presenti in letteratura.

Figura 10: Definizioni di marketing urbano

Fonte: autore

AUTORE	DEFINIZIONE
Ashworth e Voogd, 1990a	[Urban Marketing] involves procedures and strategies through which urban space is adapted as far as possible to accord with the wishes of selected target groups with the objective of creating the conditions for the efficient operation of the social and economic functions and activities of the area concerned.
Van der Meer, 1990	City marketing can be described as the set of activities intended to optimize the tuning between the supply of urban functions and the demand from inhabitants, companies, tourists and other visitors.
Texier e Valla, 1992	Les actions individuelles ou collectives pour attirer des activités nouvelles sur son territoire, favoriser le développement des entreprises exerçant localement leur activité, et promouvoir globalement une image favorable.
Kotler <i>et al.</i> , 1993	[Urban Marketing] succeeds when stakeholders such as citizens, workers and business firms derive satisfaction from their community, and when visitors, new businesses, and investors find their expectations met. Place marketing, at its core, embraces four activities: Designing the right mix of community features and services; Setting attractive incentives for the current and potential buyers and users of its goods and services; Delivering the place's products and services in an efficient, accessible way; Promoting the place's values and image so that potential users are fully aware of the place's distinctive advantages.
Philo e Kearns, 1993	[Urban Marketing] entails the various ways in which public and private agencies – local authorities and local entrepreneurs, often working collaboratively – strive to <i>sell</i> the image of a particular geographically defined <i>place</i> , usually a town or city, so as to make it attractive to economic enterprises to tourists, and even to the inhabitants of that place.
Van Den Berg, Bramezza, e Van Der Meer, 1994	Il marketing della città è l'analisi, pianificazione e implementazione di programmi che mirano a creare, costruire, mantenere rapporti e scambi vantaggiosi con i mercati relativi al fine di raggiungere obiettivi organizzativi .
Casella, 1997	[Urban Marketing] si occupa dell'analisi, della pianificazione, della messa in

	opera e del controllo dei programmi concepiti dall'autorità pubblica di management urbano e dagli organismi che da essa dipendono... per rispondere al meglio alle aspettative delle persone e delle attività della città e del suo territorio e migliorare la qualità e la competitività globale della città nel suo ambiente concorrenziale.
Ward, 1998	[Urban Marketing involves] a concern with making and propagating place images that are sufficiently attractive to persuade place users, principally understood as visitors and investors, to part with their money. The place is packaged and sold as a commodity. Its multiple social and cultural meanings are selectively appropriated and repackaged to create a more attractive place image in which any problems are played down.
Valdani e Jarach, 1998	Disciplina cui compete l'analisi, la pianificazione, e l'implementazione di piani che hanno la finalità di creare, costruire e mantenere rapporti vantaggiosi con i mercati per il raggiungimento di obiettivi politico-organizzativi di interesse, quali l'incremento della popolazione produttiva e l'arricchimento e miglioramento delle condizioni di vita della popolazione residente o migrante.
Cercola, 1999	Un processo finalizzato alla creazione di valore per una collettività composta dall'insieme di individui che fruiscono di un territorio predeterminato nei suoi confini.
Paoli, 1999	Tutte quelle attività che, esercitate su uno specifico spazio geografico, possono rendere un'area attrattiva per un prescelto gruppo di investitori logistico-industriali, sui bisogni percepiti del quale (o dei quali) si attua il disegno delle caratteristiche dell'area stessa.
Varaldo, Caroli, 1999	Il marketing del territorio fornisce gli strumenti concettuali ed operativi per collegare l'offerta di territorio alla sua domanda.
Caroli, 1999	Il marketing del territorio è una funzione che contribuisce allo sviluppo equilibrato dell'area, attraverso l'ideazione e l'attuazione di un'interpretazione delle caratteristiche in chiave di offerta che soddisfa segmenti identificati di domanda attuale e potenziale; Sul piano strategico, il marketing del territorio è un'intelligenza d'integrazione e di fertilizzazione.
Valdani e Ancarani, 2000	L'analisi dei bisogni degli stakeholder e dei clienti/mercati volta a costruire, mantenere e rafforzare rapporti di scambio vantaggiosi con gli stakeholder (marketing territoriale interno) e con i pubblici esterni di riferimento (marketing territoriale esterno), con lo scopo ultimo di aumentare il valore del territorio e delle imprese e l'attrattiva degli stessi, attivando un circolo virtuoso soddisfazione-attrattiva-valore.

Vesci, 2001	Il marketing territoriale piuttosto che costituire quell'attività volta all'attrazione degli investimenti su una determinata area, rappresenterebbe quel processo relazionale, strategico ed operativo attuato da un ente territoriale, un'agenzia a capitale pubblico, ecc singolarmente intesi o, in accordo fra loro e, nell'ipotesi di emersione del sistema vitale, con l'ausilio dell'azione consonante e (e/o risonante) degli altri agenti sul territorio, finalizzato ad indurre uno sviluppo ordinato, coordinato e coerente di un'area predeterminata.
Petruzzellis, 2002	Le tecniche proprie del marketing con i dovuti adeguamenti alle specificità del territorio intervengono quali strumenti di competizione, al fine di gestire con un approccio integrato la problematica dell'attrazione delle risorse scarse e della loro riproducibilità.

Un gran numero di definizioni, che però secondo Warnaby *et al.* (2002) si possono sintetizzare in tre temi fondamentali circa la natura dell'urban place marketing:

L'urban place marketing riguarda un range di attori dal settore pubblico, privato e dal terzo settore che collaborano al fine di implementare delle attività imprenditoriali;

L'urban place marketing si occupa di verificare e soddisfare i bisogni e le aspettative di un range di utenti (e potenziali utenti) della città;

L'urban place marketing implica la *commodification* di selezionati attributi della città al fine di promuovere un'immagine positiva del luogo come un'entità olistica.

Si possono individuare due approcci predominanti nella letteratura inerente il city marketing, un approccio europeo e uno nord-americano (Paddison, 1993). L'approccio nord-americano (es. Bailey, 1989; Kotler *et al.*, 1993, 1999) si fonda sulla schiacciante supremazia dello sviluppo economico come fondamento logico per il place marketing, considerando le città alla stregua di imprese.

Porter (1995) e Kotler *et al.* (1993), ad esempio, sostengono un deciso approccio manageriale all'urban place marketing, utilizzando una struttura concettuale precedentemente sviluppata per un contesto business.

L'approccio alternativo, che si sviluppa in Europa, viene definito *approccio olandese* da Paddison (1993), anche se secondo Helbrecht (1994) e Schmidt (1993) incorpora anche il concetto tedesco di *Stadtmarketing*. Si focalizza su un'interpretazione più olistica dell'urban place marketing, che incorpora imperativi sia sociali che economici "to produce the *harmonious city* able to satisfy the requirements of different users, its citizens, investors and visitors" (Paddison, 1993), anche se, nonostante l'enfasi data all'aspetto sociale, l'imperativo economico rimane preminente e una business orientation diventa sempre più evidente (Ward e Gold, 1994).

Nonostante l'importanza dei concetti del marketing applicati al territorio sia ormai, come visto, riconosciuta da molti autori, viene invece considerata più problematica la traslazione delle idee e delle pratiche dal settore privato a quello territoriale (Griffiths, 1998). C'è infatti un consenso in letteratura sulla necessità di *modificazioni* alle tecniche e teorie generali di marketing affinché siano efficaci nel contesto dell'urban place (vedi es. Ashworth e Voogd, 1990a; Corsico, 1993). Il problema viene ben evidenziato da Ashworth (1993):

"Place marketing is a legitimate form of marketing in the sense that the terminology, techniques and philosophies of marketing can be applied to places but equally if this is to be attempted successfully, then a special type of marketing has to be devised".

2.3 Le città e il nuovo contesto competitivo

Vi è intesa nella letteratura che i profondi cambiamenti nell'economia mondiale dal 1970 in poi (vedi es. Amin, 1994) abbiano avuto un profondo impatto sui centri urbani (es. Harvey, 1989; Parkinson 1991; Castells, 1994). Dicken (1998)

sostiene che la tradizionale concezione della specializzazione geografica delle attività economiche e dello scambio tra aree centrali e periferiche basate su una netta e chiara divisione del lavoro, si sia trasformata in "a highly complex kaleidoscopic structure involving the *fragmentation* of many production processes and their *geographical relocation* on a global scale in ways which slice through national boundaries". Poiché un'attività economica può scegliere tra un range di *location* alternative, piccole differenze nelle caratteristiche e nelle qualità di uno specifico luogo possono avere uno sproporzionato, ma decisivo, effetto sulla scelta localizzativa (Stohr, 1990). Tutto questo si ripercuote immancabilmente in un'intensa competizione tra *luoghi* per assicurarsi i capitali e i relativi investimenti che ne derivano (Malecki, 1997: Jensen-Butler, 1997).

La situazione è ben evidenziata da Porter (1998) attraverso un paradosso che, secondo l'autore, caratterizza l'era della competizione globale:

"In a global economy – which boasts rapid transportation, high-speed communication, and accessible markets – one would expect location to diminish in importance. But the opposite is true. The enduring competitive advantages in a global economy are often heavily local, arising from concentrations of highly specialized skills and knowledge, institutions, rivals, related businesses, and sophisticated customers".

Dello stesso avviso troviamo Dicken (1998) nel sostenere l'importanza dei luoghi nell'economia globale, poiché:

"... even in a globalizing world, all economic activities are geographically localized ... although transport and communications technologies have indeed been revolutionized, both geographical distance and, especially, *place* remain fundamental. Every component in the production chain, every firm, every economic activity is, quite literally, *grounded* in specific

locations. Such grounding is both physical, in the form of sunk costs, and less tangible in the form of localized social relationships”.

Il concetto della globalizzazione, collegato ad un’enfasi del “*think global, act local*”, ha giocato un ruolo fondamentale nella diffusione di un’attitudine imprenditoriale tra gli amministratori delle aree urbane (Hubbard e Hall, 1998), diventa quindi un obiettivo chiave attrarre in una città tutti quei fattori, qualità e condizioni che possano creare un effettivo vantaggio competitivo (Porter, 1990).

Ma mentre è riconosciuto il bisogno di acquisire competitività per i centri urbani, non è facile definire i contorni della nozione stessa di *competitività* all’interno di questo contesto. Begg (1999) argomenta che la *urban competitiveness* dovrebbe essere considerata come dotata di una dimensione temporale, e introduce le nozioni di “*competitività a breve termine*” e “*competitività a lungo termine*”.

In un’ottica simile Jessop (1998) distingue tra “*vantaggio comparativo statico*” e “*vantaggio competitivo dinamico*” (Fig. 11) e sostiene che una competitività a lungo termine dovrebbe essere basata sullo sviluppo e il mantenimento di un vantaggio competitivo dinamico.

Harvey (1989) ritiene che la competitività delle città possa essere aumentata attraverso strategie imprenditoriali che promuovano l’area come “an innovative, exiting, creative, and safe place to live or to visit, to play and consume in”; favorire in sostanza un ambiente urbano attraente (“distinctive images and atmospheres”) che possa richiamare capitali (Rogerson, 1999).

Jensen-Butler (1997) e Parkinson (1991) identificano invece un insieme di caratteristiche che un centro urbano deve possedere o sviluppare per creare un sostenibile vantaggio competitivo:

- un’appropriata composizione della base economica
- un’enfasi su innovazione e tecnologia
- la presenza di capitale umano altamente qualificato

- la presenza di amenità, attrazioni e pregi ambientali che migliorano la qualità della vita nella città
- la capacità di gestire i conflitti e favorire la cooperazione
- la creazione di diffusi links, anche esterni
- la capacità delle istituzioni locali di identificare, sviluppare e sostenere strategie di sviluppo.

Sicuramente obiettivi non sempre alla portata (non solo finanziaria, ma soprattutto manageriale/strategica) di molte istituzioni politiche locali.

Figura 11: La competitività nel contesto urbano

Fonte: autore

Begg (1999)	ORIGINE		Jessop (1998)
competitività a breve termine	Deriva dalla struttura e dal funzionamento di infrastrutture, istituzioni e risorse che incidono sull'efficienza del sistema	Deriva da superiori "fattori naturali congeniti" difficili da sostenere e incrementare	vantaggio comparativo statico
competitività a lungo termine	Abilità di sostenere e favorire cambiamenti nei fattori che favoriscono la crescita della produttività	Deriva dalla innovazioni economiche, politiche e sociali che incidono sulla competitività strutturale e sistemica	vantaggio competitivo dinamico

2.4 Dal government alla governance locale

Il nuovo contesto competitivo delle realtà urbane pone come conseguenza logica un nuovo scenario per le amministrazioni locali (Cox e Mair, 1988; Goodwin e Painter, 1996; Harvey, 1989; Paddison, 1997).

Cox (1993), per quanto riguarda il contesto U.S.A., utilizza il termine *new urban politics* per descrivere questo cambiamento di cui ne identifica le fasi:

- lo spazio economico all'interno del quale le città sono situate sta mutando;
- questo cambiamento è il risultato di un decremento continuo di capitali destinati alle città;
- all'interno della città ci sono degli interessi economici dipendenti dalla *salute* dell'ambiente urbano;
- i cambiamenti producono nuove minacce e opportunità per questi interessi economici;
- questi interessi inducono le amministrazioni locali ad operare per canalizzare investimenti verso la città attraverso appropriate infrastrutture e gestione;
- simili politiche conducono alla competizione con altre città o altri *spazi*.

L'impatto sulla struttura delle istituzioni locali (Hubbard e Hall, 1998; Jessop, 1998; Sadler, 1993), si può concretizzare in tre punti:

- uno spostamento dal concetto di *government* verso quello di *governance*;
- un incremento deciso delle partnership tra il settore pubblico e quello privato;
- l'adozione di un chiaro approccio imprenditoriale, sia nei contenuti che nei processi, e dei concetti del marketing urbano.

Come spiegato da Goodwin e Painter (1996) il concetto di *governance* è più ampio di quello di *government*, non raccogliendo in sé solo le istituzioni politiche elette in una determinata area, ma tutte quelle componenti sociali che caratterizzano quel territorio. Un vasto range di attori che comprende organizzazioni del terzo settore, imprenditori locali, mass media e enti autonomi. Sono proprio le interazioni tra questi soggetti che possono garantire il successo di una città attraverso politiche di crescita.

Molotch (1976) ritiene che gli attori, con forti interessi alla crescita locale, tenderanno a formare coalizioni nonostante possano essere divisi su altri campi e classifica questi portatori di interessi *land-based* in:

- *imprenditori locali* (particolarmente i proprietari immobiliari);

- *altri attori land-based* (es. investitori, finanziatori, costruttori) che beneficiano direttamente degli investimenti sul territorio;
- *gli altri attori* (es. retailers, media locali, università, istituzioni culturali) che beneficiano della crescita economica dell'area.

Anche Bassett (1996) riconosce la presenza di un range di attori coinvolti nella governance locale attraverso la formazione di partnership, particolarmente tra il government locale e coloro che detengono le risorse necessarie per la realizzazione delle strategie di competitività locale. La formazione di queste partnership è ritenuta uno dei principali mezzi per conseguire le capacità necessarie (Hall e Hubbard, 1996) e per la co-produzione di strategie di sviluppo (Paddison, 1997).

L'approccio imprenditoriale auspicato da molti si caratterizza, secondo Hubbard e Hall (1998), in "a shift from the local provision of welfare and services to more outward-orientated policies designed to foster and encourage local growth and economic development". L'obiettivo principale di tali attività, sempre secondo gli autori, è quello di promuovere un vantaggio competitivo della città, che la renda più competitiva rispetto ad altre *locations* nell'attrarre nuovi investimenti.

Parkinson (1991), in riferimento al contesto europeo, riconosce i seguenti fattori come determinanti nell'emersione dell'*entrepreneurial city*:

- l'impatto delle trasformazioni economiche
- la decentralizzazione politica e amministrativa
- il fallimento delle tradizionali politiche regionali
- il rinnovato interesse alla *vita* urbana
- la consapevolezza dell'aumentata competitività economica per le città.

Parkinson e Harding (1995) definiscono questa *entrepreneurial city* come "one where key interest groups in the public, private and voluntary sectors develop a commitment to realizing a broadly consensual vision of urban development, devise appropriate structures for implementing this vision and mobilize both

local and non-local resources to pursue it". È evidente come sia centrale in questo approccio imprenditoriale lo sviluppo di partnerships pubblico-private nelle quali "a traditional local boosterism is integrated with the use of local governmental powers to try to attract external sources of funding, new direct investments, or new employment sources" (Harvey, 1989).

2.5 La natura della città

Le difficoltà che si incontrano nell'applicare i concetti di marketing nell'ambito urbano (es. Griffiths, 1998; Ashworth, 1993; Ashworth e Voogd, 1990a; Corsico, 1993), sono dovuti principalmente alla natura della città e alle sue peculiari caratteristiche. Corsico (1993), cercando di far chiarezza sull'argomento, utilizza tre metafore per interpretare la natura delle città:

- la città come un *prodotto*
- la città come un'*impresa*
- la città come un *mercato*

2.5.1 La città come un prodotto

La complessità del place product crea difficoltà per la sua definizione e delimitazione. Diversi autori hanno affrontato la cosiddetta *commodification* della città e il relativo sviluppo e promozione alla stregua di un prodotto (es. Barke e Harrop, 1994; Ashworth, 1993; Ashworth e Voogd, 1990a, 1990b, 1994; Paddison, 1993; Van den Berg *et al.*, 1990; Ward e Gold, 1994).

Sleipen (1988) evidenzia come l'urban place product sia caratterizzato da un sostanziale dualismo tra l'insieme di servizi, qualità e attività che hanno luogo all'interno della città e la stessa considerata come un'entità olistica⁹. Van den Berg e Braun (1999) sviluppano ulteriormente questa visione, che considerano

⁹ Sleipen (1988) utilizza i termini "contributory elements" e "nuclear product".

troppo semplicistica, identificando tre livelli connessi alla natura della città, che si riflettono in altrettanti livelli di urban place marketing (Fig. 12):

Figura 12: Livelli di marketing urbano

Fonte: adattato da Van der Berg e Braun (1999)

LIVELLI URBANI	AZIONI DI MARKETING
I singoli prodotti e servizi all'interno della città	Marketing della singola attività, servizio, attrazione, ecc.
I clusters delle diverse tipologie di servizi/prodotti (es. turismo, offerta culturale, ecc.)	Marketing dello specifico settore
La città considerata nel suo complesso	Marketing relativo alla costruzione e promozione dell'identità e dell'immagine.

Un altro fattore che complica ulteriormente il concetto di urban place product è il multi-selling del prodotto territoriale (Ashworth, 1993; Ashworth e Voogd, 1990b; Burtenshaw *et al.*, 1991), cioè il fatto che lo stesso spazio fisico, e molte delle caratteristiche di quello stesso spazio, sono vendute contemporaneamente a differenti gruppi di clienti per differenti scopi¹⁰. Pochi altri beni e servizi sono venduti in tal modo (Ashworth, 1993).

Secondo alcuni autori (Ashworth, 1993; Ashworth e Voogd, 1990a, 1990b, 1994) più che un'affinità al concetto di prodotto, l'urban place product presenta analogie con quello dei servizi, in quanto l'intangibile natura dei servizi e il coinvolgimento del cliente nell'assemblaggio e fruizione del servizio presenta molte similitudini con le specifiche caratteristiche dell'urban place product.

¹⁰ "... the historic city is sold at the same time as a shopping city, the residential city, the sporting city or many other cities to the same or quite different customers" (Ashworth e Voogd, 1990b).

La complicata natura del prodotto città porta anche ad una difficoltosa individuazione di specifiche responsabilità per il relativo marketing. Ashworth (1993) suggerisce tre possibili *producers* del place product:

- chi riunisce i vari elementi in un place product package (es. industria turistica);
- le amministrazioni locali e le loro agenzie;
- gli stessi consumatori, che creano il proprio unico place product assemblando i vari servizi, caratteristiche ed elementi a lui disponibili nel luogo¹¹.

2.5.2 La città come un'impresa

Anche la metafora della città come un'impresa è problematica. Lo stesso Corsico (1993) riconosce che la metafora è inesatta e parziale poiché la questione della redistribuzione sociale è inevitabilmente parte dell'urban place marketing, particolarmente se la città è considerata come un'entità olistica. Ward e Gold (1994) sostengono infatti che, anche se il place marketing è fortemente influenzato dai principi di mercato (nel senso che le città devono competere come imprese alla ricerca del profitto), questi sono solo un aspetto del più generale interesse pubblico. Anche il già citato *approccio olandese* al city marketing (Paddison, 1993) e il concetto tedesco di Stadtmarketing (Schmidt, 1993) manifestano una maggiore enfasi sulla questione sociale rispetto a quella economica.

La pluralità di interessi che convivono in ogni città difficilmente si ritrovano nelle imprese economiche e gli obiettivi dell'urban place marketing sono quindi più complessi di quelli delle organizzazioni economiche per le quali le teorie e le

¹¹ L'urban place product "is assembled from the variety of services and experiences obtainable there, but this assembly is conducted largely by the consumer rather than the producer" (Ashworth e Voogd, 1990b). Questo conduce ad uno specifico prodotto per ogni consumatore, che comprende solo una selezione di tutti i possibili elementi disponibili. È evidente l'importanza di ricerche sui bisogni e sulle necessità dei consumatori per favorire la creazione di una "*packaged selection*" (Ashworth, 1993).

pratiche di marketing sono state sviluppate (Fitzsimons, 1995; Van den Berg e Braun, 1999).

Ashworth e Voogd (1990a) comunque, nonostante identifichino numerosi contrasti tra il settore pubblico e quello privato riguardo obiettivi, strategie, metodi di lavoro, sistemi di responsabilità e monitoraggio, sostengono che questi contrasti non costituiscono una chiara dicotomia tra i due settori. Anzi, secondo Van den Berg e Braun (1999), è fondamentale per l'urban place marketing il concetto di network strategico, in cui alla base vi è un approccio cooperativo tra il settore pubblico e quello privato che culmini nella creazione di partnerships. Partnerships in cui le convenzionali distinzioni tra settore pubblico e privato tendono proprio a ridursi (Holcomb, 1999). La diffusione negli ultimi anni del modello delle partnerships è, secondo Parkinson (1996), proprio il riconoscimento che molti problemi urbani sono pervasivi e non possono essere risolti da parte di un solo attore¹².

2.5.3 *La città come un mercato*

Le difficoltà e i dubbi che rendono problematica l'applicazione della metafora della città come un'impresa aprono la strada ad un concetto più soft, quello di città come un mercato, nel quale la città rappresenta il forum dove i vari stakeholders urbani possono comunicare e collaborare per il raggiungimento degli obiettivi comuni. Secondo Corsico (1993) l'urban place è "the milieu in which a system of trade, a network of relationships is valid... a place of bargaining and negotiation, where the values traded are not restricted to those with a price tag". Corsico vincola il successo delle politiche urbane proprio alla partecipazione e alla soddisfazione di tutti gli attori coinvolti. Se gli interessi, i

¹² "The governance structure has to stimulate network-building around strategic themes... Strategic networks thus become important complements to the formal administrative structure. In addition, strategic networks can create broad support for setting and accomplishing policy objectives (marketing competitive position, quality of life etc.)" (Van den Berg e Braun, 1999).

bisogni e le aspettative di alcuni attori venissero tralasciati si potrebbe minare la riuscita dell'intero processo¹³.

L'utilizzo delle metafore appena illustrate evidenzia una chiara difficoltà nell'inquadrare la natura della città. Secondo Ashworth e Voogd (1990a, 1994) può essere d'aiuto per superare le difficoltà concettuali, che l'urban place marketing attinga anche da discipline quali il marketing per le organizzazioni non-profit, il marketing sociale e l'immagine marketing.

2.6 Le fasi di applicazione del marketing urbano

Quale che sia l'approccio di analisi al marketing urbano¹⁴, si incontrano molte similarità nei lavori degli autori che hanno descritto le fasi di sviluppo del processo strategico dell'urban place marketing (Ashworth e Voogd, 1990a, 1994; Kotler *et al.*, 1993, 1999).

Kotler *et al.* (1999) ritengono che l'obiettivo di questo processo sia "to prepare plans and actions that integrate objectives and resources with the changing opportunities of the place" al fine di creare una "unique selling proposition" ed individuano 5 steps:

- *Place Audit*

L'obiettivo è quello di comprendere accuratamente le caratteristiche del luogo utilizzando il modello di analisi SWOT.

- *Vision e Obiettivi*

Al di là della semplice individuazione di possibili alternative di sviluppo attraverso il place audit, la vision si concretizza in: individuazione dei fattori critici locali sui quali la città deve concentrarsi; il mercato target; gli

¹³ Anche se la marginalizzazione di alcuni gruppi sociali e la predominanza degli interessi economici sono temi piuttosto frequenti (Philo e Kearns, 1993; Sadler, 1993).

¹⁴ L'approccio europeo (e quindi più vocato al sociale) oppure l'approccio nord-americano (con l'imperativo economico predominante) (vedi par. 2.2).

obiettivi di breve e lungo termine; i prerequisiti necessari. Una volta che la vision è stata individuata, devono essere stabiliti specifici *objectives* e *goals*¹⁵.

- *Formulazione delle strategie*

Identificazione e scelta delle strategie per il raggiungimento degli obiettivi¹⁶.

- *Action Plan*

Per dare uno scopo alle strategie deve essere elaborato un dettagliato action plan.

- *Implementazione e Controllo*

Importanza di revisioni periodiche per verificare il raggiungimento degli obiettivi.

Anche Ashworth e Voogd (1990a) identificano le principali fasi del processo di city marketing, ma puntualizzano che queste fasi dovrebbero essere considerate non come fisse ed assolute, e che il processo di pianificazione è iterativo e reiterativo:

- *Analisi del Mercato*

Analisi delle strutture e dei servizi territoriali esistenti. Commodification delle funzioni urbane per relazionarle con i *concorrenti*. Individuazione e segmentazione dei potenziali utenti.

- *Formulazione degli Obiettivi*

Gli obiettivi possono essere conservativi (tendono a mantenere lo stesso livello di servizi), integrativi (migliorano il livello dei servizi erogati) e stimolativi (favoriscono le condizioni per nuove attività).

- *Determinazione del Marketing Mix Geografico*

¹⁵ "Objectives are clear statements about what a place wants to achieve; goals add specific magnitudes and timing to these objectives" (Kotler *et al.*, 1999).

¹⁶ Kotler *et al.* (1999) sostengono che due domande devono trovare risposta ogni volta: "What advantages do we possess that suggest that we can succeed with that strategy?" e "Do we have the resources required for a successful implementation of that strategy?".

Adattando le teorie di marketing classiche, Ashworth e Voogd introducono il "*Marketing Mix Geografico*", che comprende misure promozionali, misure spazio-funzionali, misure organizzative e misure finanziarie. Gli autori sostengono che l'efficacia delle politiche di marketing territoriale derivano dalla giusta combinazione e applicazione di questi strumenti.

- *Elaborazione e Valutazione*

Gli elementi del Marketing mix Geografico richiedono un'implementazione pianificata ed una continua valutazione di efficacia ed efficienza, con eventuali revisioni delle strategie.

Sia Kotler *et al.* (1993, 1999) che Ashworth e Voogd (1990a) concordano che la particolare natura degli urban places e degli organi che le governano, conduce a significative differenze con gli attori del settore privato, complicando inevitabilmente il processo di progettazione strategica.

2.7 Area di ricerca: promozione della città come shopping destination

Una questione fondamentale per la città alla ricerca del vantaggio competitivo, che gli consenta di competere con gli altri sistemi territoriali, è su quale fattore/i agire per rafforzare o creare questa competitività.

Adattando una schematizzazione di Van der Berg e Braun (1999) sulla struttura urbana¹⁷, possiamo rappresentare i diversi livelli urbani come in Fig. 13.

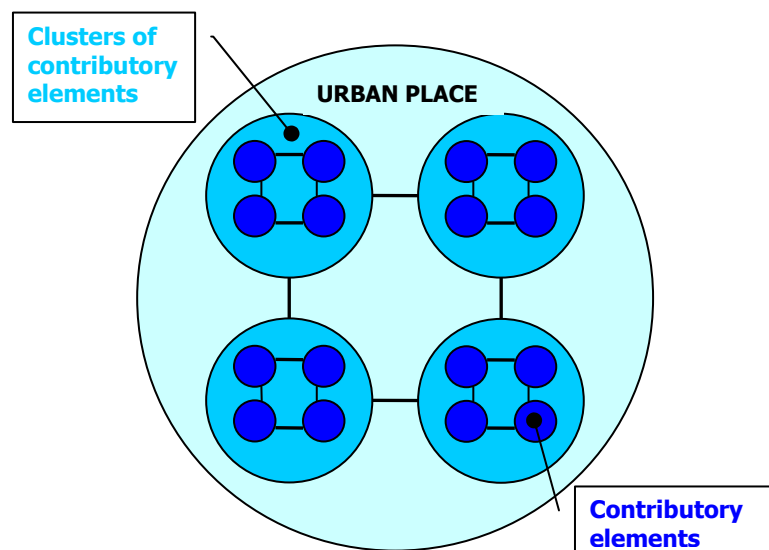
L'urban place marketing può considerare la città come un'entità olistica, puntando sulla costruzione e promozione dell'identità e dell'immagine, oppure (senza perdere la visione unitaria, ma operando a livelli operativi più ristretti) può agire sui singoli clusters di servizi/prodotti presenti all'interno della città.

In letteratura numerosi studi concentrano l'attenzione sullo sviluppo di specifici clusters. Ad esempio frequente è il marketing della città come destinazione turistica (es. Ashworth, 1988; Ashworth e Goodall, 1988; Goodall, 1990;

Holcomb, 1999; Judd, 1999; Page, 1995), per favorire lo sviluppo economico e gli investimenti (es. Barke e Harrop, 1994; Bovaird, 1994, Kotler *et al.* 1999) o come destinazione culturale (es. Bianchini, 1993a, 1993b; Griffiths, 1993; Lim, 1993; Owen, 1990; Whitt, 1987).

Figura 13: Struttura urbana

Fonte: elaborazione autore basata su Van der Berg e Braun (1999)



Ma tra i diversi settori considerati, un'area che non ha ricevuto la dovuta attenzione dalla letteratura scientifica è il ruolo del retailing nella rivitalizzazione urbana. Nonostante alcuni autori ne riconoscano l'importanza per le economie urbane (Herbert e Thomas, 1990) e per le iniziative di rinnovamento (Building Design Partnership, 2002; Henley Centre/BCSC, 2002; Hutton, 2002; Jones *et al.*, 2003), ritroviamo ben pochi espliciti riferimenti al retailing nella letteratura del place marketing¹⁷.

Vista l'importanza e l'enfasi dell'interazione tra i vari elementi che costituiscono il place product in un approccio olistico, stupisce la scarsa attenzione dedicata al

¹⁷ Vedi par. 2.5.1.

¹⁸ Es. Jansen-Verbeke (1990, 1991, 1994) nei suoi lavori considera il collegamento tra shopping e turismo; Warnaby *et al.* (2002).

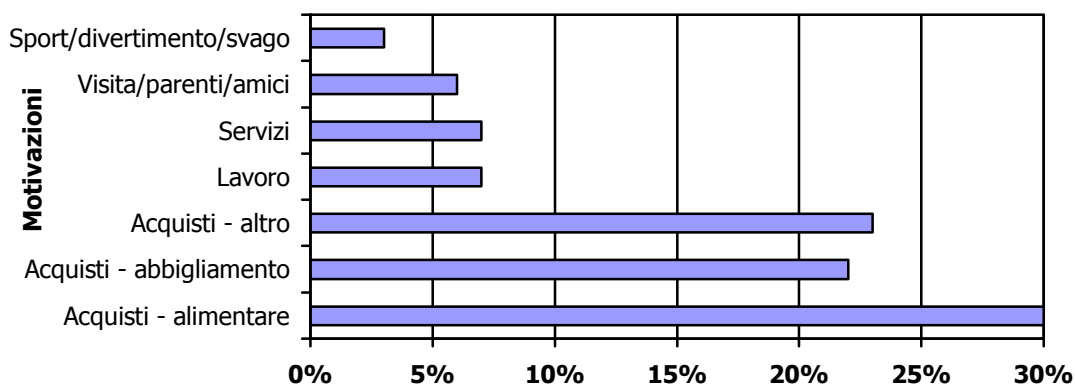
retailing, uno di quei clusters di contributory elements che più di altri costituisce un pilastro economico (e non solo) per la città.

Una delle principali barriere all'adozione di strumenti gestionali strategici per promuovere la città come shopping destination risiede proprio nello scetticismo nell'importanza del retailing per l'economia della città (Warnaby, 1998). Williams (1996) ritiene che le attività di servizio, e in particolar modo il retailing, siano spesso considerate, erroneamente, attività parassitarie, che contribuiscono in maniera minoritaria all'economia locale, dipendendo dalla creazione di ricchezza operata da altri settori dell'economia (es. settore manifatturiero). L'unica attività di servizio che, secondo Williams, riceve qualche considerazione per lo sviluppo economico è il turismo.

Uno studio¹⁹ (Healey e Baker, 1994) sulle motivazioni che spingono gli utenti di una città a visitare il centro città ha dimostrato invece che ben il 75% di tutti i visitatori ha finalità legate allo shopping (Fig. 14). E questa preferenza viene confermata anche per quelle città classificate come destinazioni turistiche, con il 55-65% delle visite primariamente per finalità legate allo shopping (English Historic Towns Forum, 1992).

Figura 14: Motivazione per frequentare il centro città

Fonte: adattato da Healey e Baker (1994)



¹⁹ La ricerca si riferisce a città di medie-grandi dimensioni con grandi complessi commerciali suburbani nelle vicinanze.

Come ben afferma Evans (1997):

“Retailing has recently proved the most dynamic and the most important town centre activity. Although town centres contain a variety of facilities and functions, most people go to town to shop”.

Meritano quindi, a nostro giudizio, un’attenzione maggiore quegli strumenti e le modalità organizzative che, favorendo lo sviluppo e la competitività del retailing, promuovono la città come *shopping destination*.

Secondo Ashworth (1998), non solo sono necessari nuovi strumenti operativi, ma c’è bisogno di un cambiamento nella filosofia di gestione dei centri città, abbandonando l’idea di poter bloccare la crescita di nuovi complessi suburbani che *minacciano* il dinamismo urbano, introducendo e sostenendo invece i fattori e gli strumenti che favoriscono lo sviluppo della città. Un approccio che può essere guidato da tre idee base:

- *Marketing urbano*

Non come mera promozione del territorio, ma come comprensione dei mercati urbani e volontà di operarvi all’interno.

- *Partnership*

La rigida divisione tra il settore privato e il settore pubblico deve attenuarsi, per essere sostituita da forme di *partnerships* che abbiano come guida un più ampio interesse pubblico.

- *New urban management*

Una gestione continua e flessibile dei processi urbani, capace di rispondere ai cambiamenti del territorio.

La comprensione del fallimento delle tradizionali forme di urban management incoraggia la ricerca di qualcosa di nuovo nella gestione urbana, forti della

convinzione che il centro città, per la sua valenza sociale oltre che economica, non possa essere *abbandonato*, come accaduto in alcune città statunitensi.

Una possibile soluzione è stata individuata nello strumento del City Centre Management (CCM)²⁰.

²⁰ Vista l'ampia scelta di termini esistenti per indicare il concetto in questione, è stato scelto, per quanto possibile, di utilizzare i termini City Centre Management (CCM) e Town Centre Management (TCM) per indicare il concetto in senso generale, svincolato da una sua collocazione geografica specifica.

CAPITOLO TERZO

Il City Centre Management

3.1 I confini del City Centre Management

Il termine CCM, nella sua accezione letterale può naturalmente indicare ogni forma di gestione del centro città, e in questo si troverebbe ben poca novità. Quindi cercare di definirne i contorni, almeno in termini generali, rappresenta sicuramente un primo passo (prima di analizzare le specificità) che ci consente di focalizzare l'analisi. Deve comunque considerarsi, nel fornire definizioni e caratteristiche generali, la problematicità legata alla nascita e diffusione locale di questo strumento, che non ha ancora condotto ad una delimitazione netta e riconosciuta a livello internazionale.

Warnaby *et al.* (1998) forniscono un buon punto di partenza con la loro definizione di CCM:

“The search for competitive advantage through the maintenance and/or strategic development of both public and private areas and interests within town centres, initiated²¹ and undertaken by stakeholders drawn from a combination of the public, private and voluntary sectors”.

È sicuramente una delle definizioni più utilizzate, se non addirittura la principale, ma ha il difetto di rimanere un po' troppo generica e poco pratica²². Non riesce a circoscrivere in maniera decisa quello che è il focus del CCM, cosa

²¹ Warnaby *et al.* (1998) dimenticano in questo passo della loro definizione “funded”. L'essere finanziato da entrambi i settori, pubblico e privato, costituisce una delle caratteristiche principali del CCM.

²² La definizione di Warnaby *et al.* (1998) verrà dettagliatamente analizzata nei paragrafi successivi.

in cui riesce sicuramente meglio, anche se un poco più *crudamente*, Van Dinteren (1992):

“A structural organisation form for public and private interests aiming at the restructuring and management of the inner city and its commercial function, especially those functions attractive to the public”

I diversi confini che disegnano le due definizioni per il CCM (molto ampio nel primo caso; decisamente più ristretto e limitato alla funzione commerciale nella definizione di Van Dinteren) ci pongono dei dubbi e, di conseguenza, ci impongono delle precisazioni.

Prima di continuare elencando caratteristiche e obiettivi, è infatti doverosa una puntualizzazione personale, fondamentale a nostro parere per valutare, ed eventualmente apprezzare, il significato e le opportunità offerte dal CCM. Nonostante da alcuni venga espressamente indicato come il più grande *difetto* del CCM (es. Zanderighi, 2004) e da molti altri sottaciuto o celato nelle pieghe di altisonanti definizioni (es. Warnaby *et al.*, 1998), il CCM è, e rimane, uno strumento di rivitalizzazione urbana **commercio-centrico**²³. Nasce per risollevare le sorti del commercio urbano assediato dalla Grande Distribuzione OOT, un commercio urbano che è un pilastro della vitalità e vivibilità urbana e che è indissolubilmente e imprescindibilmente legato allo stato di salute della città su un asse bidirezionale (ben rappresentato da un vecchio slogan della Confesercenti “Se vive il commercio, vive la città \leftrightarrow Se vive la città, vive il commercio”) (Fig. 15).

La scelta di *promuovere* il commercio urbano, uno dei cluster che abbiamo visto essere costituenti il *prodotto* città²⁴ non è ostativo o preclusivo allo sviluppo di altri cluster, come il *classico* turismo. E non impedisce un'eventuale, e probabile, sovrapposizione, con aree grigie in cui sicuramente i

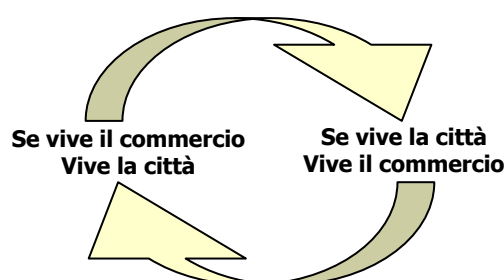
²³ Un termine utilizzato spesso da Zanderighi (2004) per indicare che il CCM ruota principalmente intorno al commercio urbano.

²⁴ Vedi Van der Berg e Braun (1999) e par. 2.5.1 e 2.7.

diversi strumenti/soggetti andranno ad intersecare la loro attività. Non si può pensare di focalizzare un'attività di marketing urbano esclusivamente al livello più alto²⁵, omnicomprensivo di tutte le funzioni urbane. Si è già visto come a quello stadio le attività di promozione siano centrate esclusivamente su costruzione e promozione dell'identità e dell'immagine.

Figura 15: Focus sul commercio urbano

Fonte: autore



Il CCM si concentra quindi sul commercio urbano, ma questo non è una debolezza, bensì la sua forza e la sua stessa essenza. L'effetto *secondario* di rivitalizzare la città non stupisce certamente, vista l'origine e lo sviluppo delle città come luoghi di scambio e di commercio²⁶.

Rinviando per un momento sintetiche definizioni per cercare di descrivere il CCM, è forse più utile concentrarsi sulle sue caratteristiche.

In tutte le diverse realtà in cui è stato implementato, il CCM conserva degli attributi comuni:

- Il CCM è costituito da **partenariati**²⁷ formali o informali tra gli attori del settore **pubblico e privato**²⁸ e si concentra su una visione, lo sviluppo

²⁵ "La città considerata nel suo complesso" (Van der Berg e Braun, 1999).

²⁶ Lo stesso centro della città, la piazza, nasce come luogo deputato al mercato. Piazza: (arc.) il mercato cittadino (Devoto-Oli, 1972, Vocabolario Illustrato della Lingua italiana). Piazza: (est) Mercato, città di commercio (Pianigiani, 2004) Vocabolario Etimologico della Lingua Italiana di Ottorino.

²⁷ Partecipazione e partnership acquisiscono un pieno significato. Un coinvolgimento attivo nel processo decisionale, ma con la parallela assunzione di responsabilità in una partnership e la contestuale condivisione e sostegno finanziario (Ashworth, 1998).

strategico e promuove la partecipazione attiva dei diversi interessati nella gestione, nel marketing, nel finanziamento e nello sviluppo del centro città²⁹.

- Il CCM riunisce **attori di differenti settori** e facilita gli scambi, la mutua comprensione e le azioni congiunte.
- Il CCM è finanziato sia **dal settore pubblico che dal privato**.
- Il CCM costituisce **uno strumento di sviluppo economico, sociale e culturale** del centro città poiché è in simbiosi con il contesto generale di sviluppo urbano.
- Il CCM agisce sulla **vitalità e vivibilità** del centro città.
- Il CCM assicura **la realizzazione di una visione e strategia comune e condivisa** che combina in un approccio multidisciplinare gli obiettivi a corto o lungo termine³⁰ per mettere in opera delle azioni in **diversi settori**³¹ come il commercio al dettaglio, l'ambiente (pulizia, sicurezza, etc.), il turismo, la cultura, l'accessibilità, la logistica e lo sviluppo urbano in risposta alle attese degli attori locali, dei fruitori e dei cittadini.
- Il CCM è **proattivo e innovatore** e si adatta alle nuove sfide della città, all'evoluzione dell'ambiente ai modi di vita e comportamenti degli abitanti facendo appello alla ricerca e allo sviluppo di nuove metodologie di lavoro (TOCEMA EUROPE, 2006).

²⁸ il CCM opera attraverso la costituzione di nuove strutture organizzative e nuovi strumenti di gestione che derivano da tali strutture. Le organizzazioni sono strutturate orizzontalmente piuttosto che verticalmente. Gli organismi di CCM riuniscono differenti competenze professionali e differenti interessi funzionali di una definita area spaziale, in antitesi alle tradizionali divisioni dipartimentali delle autorità locali (Ashworth, 1998).

²⁹ il CCM è orientato al mercato: il place marketing come approccio manageriale (Ashworth, 1998).

³⁰ Il CCM ha una visione proattiva di medio-lungo termine (Seip, 1995), oltre che reagire e risolvere l'ordinaria gestione a breve termine (day to day management).

³¹ Ricordando, come già detto, che comunque il CCM è primariamente focalizzato sulla funzione commerciale/economica dell'area e sugli interessi a questa direttamente attinenti. Gli obiettivi culturali, sociali, turistici, ecc. sono tenuti deliberatamente al di fuori delle responsabilità del CCM, anche se con questi settori interagisce e collabora, e direttamente e indirettamente favorisce e promuove, come parti della vitalità e vivibilità dell'intera città, fine ultimo imprescindibile e strettamente connesso alla stessa funzione commerciale (Ashworth, 1998).

Nel cercare di indicare il fine del CCM (come spesso accade anche nel marketing urbano in generale) si utilizzano spesso definizioni sintetiche come "sviluppo del centro città", "rivitalizzazione urbana", "sviluppo della vitalità", ecc. Si tratta di obiettivi molto ampi, che nella loro vastità perdono di consistenza e richiedono quindi qualche dettaglio in più. Abbiamo già chiarito come il CCM riguardi principalmente la funzione commerciale ed è proprio attraverso questa che le iniziative di CCM possono generare una serie di risultati positivi sul centro urbano (Molinillo Jiménez, 2001). Tenendo presente che comunque una lista di obiettivi e risultati non potrà mai essere totalmente rappresentativa, in quanto legata alla specificità del contesto locale in cui viene implementata l'iniziativa, ordinariamente un progetto di CCM:

- Migliora l'immagine commerciale e sociale dell'area
- Aumenta il numero di attività economiche
- Migliora l'offerta commerciale
- Migliora la qualità della vita
- Incrementa il numero dei clienti
- Aumenta l'occupazione
- Diminuisce la criminalità
- Aumenta il valore degli immobili
- Favorisce l'aumento dei residenti
- Favorisce il riutilizzo degli spazi pubblici
- Aumenta e migliora i servizi per i clienti e per gli operatori

Dall'analisi di questi risultati si denota ancor di più la vocazione *commerciale* del CCM. Tutti sono infatti conseguenze dirette o indirette della gestione di questo cluster in un'ottica strategica e della tutela e promozione dell'ambiente in cui opera, il centro città. A fianco quindi di ritorni diretti sul settore commerciale del centro città (es. miglioramento dell'immagine, aumento dei clienti e dei ricavi, migliori servizi), troviamo benefici indiretti a favore degli altri stakeholders urbani (es. miglioramento qualità della vita, aumento del valore degli immobili,

miglioramento dell'arredo urbano, diminuzione della criminalità) che giustificano ancor di più il coinvolgimento della parte pubblica in queste partnerships.

3.2 CCM: definizione ed analisi del concetto

Verso la fine degli anni '80 diventa sempre più evidente sia all'ambiente pubblico che a quello privato la necessità di sviluppare una strategia pratica, integrata, effettiva e realizzabile per il sostegno e il rafforzamento della vitalità e vivibilità dei centri città³², fornendo ai consumatori un ambiente ideale per lo shopping (Guy, 1994). Diverse iniziative locali incominciano a diffondersi, cercando di riportare nel centro città i consumatori (Hallsworth, 1999).

Il CCM nasce dalla consapevolezza che molti dei problemi che stanno affrontando i centri città sono più una questione di management che un problema sociale (Pritchard, 1996). La stessa forza degli OOTSCs non risiede infatti, come noto, in un efficiente layout, un ambiente organizzato e sicuro e nell'abbondanza di parcheggi, ma soprattutto in un'efficiente struttura manageriale che gestisce e coordina l'intero complesso retail (Tomalin e Pal, 1994; Ruston, 1999).

Una necessaria tappa per l'analisi del concetto di CCM consiste nell'analisi dei numerosi tentativi di autori (accademici e non) ed istituzioni per cercare di fornire una adeguata definizione al concetto. A nostro giudizio nessuno riesce pienamente nell'impresa, o dimenticando elementi basilari alla sua definizione, oppure smarrendosi nel tentativo di descrivere un'utopica immagine del CCM, piuttosto che cercare di cogliere quello che il CCM è realmente e gli obiettivi che efficacemente riesce a conseguire. Comunque da una lettura integrata di tutte le diverse *visioni* del CCM se ne può estrapolare un'immagine abbastanza nitida.

³² Il Governo inglese enfatizza nel PPG6 la "contribution of good management in securing vital and viable town centres" (DoE, 1993).

Il termine "Town Centre Management"³³ (TCM o CCM) fu originariamente coniato da Spriddel (1980) durante una conferenza sul commercio intitolata "Town Centres of the Future". L'autore, con una giusta prospettiva retailer-led, sosteneva che il CCM dovesse avere come obiettivo quello di migliorare la qualità dello shopping nel centro città. A parte i meriti per la primogenitura del termine, l'autore si limita a circoscrivere grossolanamente l'argomento.

Baldock (1989) successivamente tenta di fornire una prima definizione del termine, concentrandosi sulla necessità di "development, management and promotion", come risposta del centro urbano ad una crescente pressione competitiva.

Incominciano ad evidenziarsi le prime *azioni* legate al CCM e un motivo per la sua nascita, ma ancora rimangono nell'ombra alcuni elementi come le strutture o gli attori coinvolti.

Poco tempo dopo, Wells (1991) riprende in mano la bozza di definizione di Baldock, introducendo un'ulteriore dimensione che tenga in considerazione l'esistenza di numerosi stakeholders e dei loro contrastanti interessi:

"Town centre management is a comprehensive response to competitive pressures which involves development, management and promotion of both public and private areas within town centres, for the benefit of all concerned" (Wells, 1991).

Wells ha il merito di aver introdotto l'importante aspetto degli stakeholder, anche se non perfettamente definito, ma non riempie le notevoli lacune che ancora avvolgono il concetto. Inoltre la definizione viene criticata da Pal e Sanders (1997) poiché a loro avviso un'iniziativa di CCM viene avviata non sempre, e solo, come risposta ad una pressione competitiva.

Page e Hardyman (1996) non aggiungono molto con la loro definizione:

³³ Ricordiamo che i termini Town Centre Management (TCM) e City Centre Management (CCM) sono (e vengono utilizzati come) sinonimi.

“Town Centre Management is the mechanism involving key players whereby town centre issues can be focused, a positive vision and plan can be developed, and effective action taken” (Page e Handyman, 1996).

Accennano all’esistenza di un *mechanism*. Ma non specificano quale esso sia. Parlano di *key players*, ma si dimenticano di indicarli. Gli obiettivi vengono poi ricompresi in un generico “*town centre issues*”, così ampio da non dire praticamente nulla. Un merito può essergli riconosciuto nell’aver accennato all’esistenza di un *plan*, anche se lo definiscono un po’ troppo astrattamente *positive* e generalizzano su un’idealistica necessità di intraprendere azioni efficaci.

URBED (1994) compie un passo avanti e innanzitutto precisa che la semplice designazione di un *City Centre Manager*³⁴ non crea de facto una partnership:

“Town Centre Management involves much more than giving an officer the title of town centre manager... [CCM] is mainly about organisation, with the different public and private agencies working together for the good of the town, and involving the business community on an ongoing basis so there is a sense of partnership” (URBED, 1994).

A parte il perdersi in generici obiettivi quali il “*good of the town*”, URBED ha il pregio di ricentrare l’attenzione sulla “*business community*” (anche se “*il mondo degli affari*” è un po’ troppo vasto come concetto) e di fare riferimento alla partnership, anche se *latu senso*.

Anche Tomalin e Pal (1994) enfatizzano che il tema della partnership debba essere incorporato in ogni definizione di CCM:

“Town Centre Management is based on an integrated or holistic approach to the issues that town centres face... Management groups

bring together a range of viewpoints which focus on a particular geographic point of delivery” (Tomalin e Pal, 1994).

Anche se dimenticano di specificare quali sono gli attori coinvolti e quali gli *issues* che il centro città deve affrontare.

Lockwood (1996), anche se trascurando molti altri aspetti strutturali, si concentra sulle funzioni del CCM e ne descrive bene alcune caratteristiche:

“The principal aims of TCM are to improve the quality of the urban experience and to encourage people to come into, and use and enjoy our town centres. If successful it can be expected that it will affect the retail mix and improve the viability of shops and other businesses” (Lockwood, 1996).

Nella visione del CCM di Lockwood sia gli obiettivi (... improve the quality of the urban experience) sia i mezzi/risultati (... affect the retail mix and improve the viability of shops and other businesses) sono pienamente condivisibili.

Anche diverse organizzazioni professionali con interessi sui centri urbani hanno proposto la loro definizione di CCM, anche se a volte, tra le righe, si leggono soprattutto tentativi di promuovere i propri interessi individuali.

La Royal Institution of Chartered Surveyors³⁵ (RICS) ritiene che:

“Town centre management is a comprehensive programme by public authorities, private sector interests and voluntary organizations, which aims to improve the standard of facilities, environment, convenience and safety in town centres” (in Healey e Baker, 1994).

³⁴ Il responsabile esecutivo ed organizzativo dell’iniziativa di CCM.

³⁵ Organizzazione professionale nel settore edilizio, immobiliare e ambientale.

La RICS ben evidenzia la relazione tra i tre settori (pubblico, privato e terzo settore), ma è criticabile la forma scelta per indicare la partnership (programme). Inoltre, tra le altre cose, ignora completamente l'aspetto manageriale e quello promozionale, per concentrarsi sul miglioramento fisico di tutte quelle infrastrutture presenti nel centro città, molto pertinente il suo business.

Il British Retail Consortium³⁶ (BRC) si limita ad una sintetica descrizione. Secondo il BRC il CCM deve tendere a:

“developing a partnership between private and public sectors in order to assess the competitive strengths and weaknesses of a particular town”
(in Healey e Baker, 1994).

Focalizza l'attenzione sulla necessità di valutare e migliorare la competitività della città, ed è semplice immaginare come sottintenda una competitività *commerciale*.

La Royal Town Planning Institute³⁷ (RTPI) preferisce invece limitarsi ad elencare una serie di attività che il CCM dovrebbe svolgere, tralasciando numerosi aspetti:

“... a number of tasks of direct relevance to the town centre environment. These include... the co-ordination of basic local authority services, ... the stimulation of publicity and promotions... the promotion of environmental improvements and development within the town centre” (in Healey e Baker, 1994).

Non ci si può certamente esimere dal presentare la visione del CCM da parte dell'Association of Town Centre Management (ATCM) (vedi Tav. 1), l'associazione rappresentativa delle iniziative di CCM in UK:

³⁶ La più grande rappresentanza dei retailers in UK.

³⁷ Associazione professionale del settore dell'urbanistica.

“Town centre management is the effective co-ordination of the private and public sectors, including local authority professionals, to create, in partnership, a successful town centre – building upon full consultation” (in Healey e Baker, 1994).

Una descrizione un po' troppo sintetica e generica, centrata esclusivamente sulla partnership, tralasciando molti altri aspetti. Vista la fonte ci si sarebbe aspettato un maggior dettaglio, soprattutto sugli obiettivi³⁸.

Più recentemente il concetto di CCM è stato definito da Whyatt (2004) attraverso il ruolo chiave di gestione strategica che il Town Centre Manager gioca nel

“gathering and sharing market information, enabling stakeholders to work together in the strategic planning process, setting up formal and informal communication and social networks between partners, training the town's stakeholder employees to implement the regeneration strategy and maintain a marketing orientation, and evaluating success, in order to both motivate all involved and to assess progress” (Whyatt, 2004).

Rilevante in questa definizione è l'enfasi sull'approccio strategico e soprattutto l'importanza del processo di valutazione, non solo per misurare i risultati, ma anche per motivare e coinvolgere gli stakeholders.

Nonostante i numerosi tentativi iniziali, ormai da alcuni anni, ad evidenziare una già citata carenza di ricerche sull'argomento, mancano nuovi *tentativi* di definire propriamente il CCM, e si è sempre più diffusa ed ha dominato incontrastata la

³⁸ Una lacuna che comunque l'ATCM colma in successivi lavori (ATCM 1995, 1996a, 1997a, 1997b, 1998, 1999a, 1999b, 1999c, 1999d, 2002).

scena europea una definizione di Warnaby *et al.* (1998). Gli autori sostengono che una definizione omnicomprensiva dovrebbe:

- incorporare l'articolazione dell'obiettivo/mission principale dello schema di CCM (normalmente espresso in termini di una ricerca proattiva di un vantaggio competitivo);
- riconoscere il reale significato delle relazioni tra tutti gli urban stakeholders coinvolti (classificati generalmente in quelli del settore pubblico, privato e terzo settore);
- dare la dovuta considerazione alla questione delle attività intraprese.

A loro giudizio quindi il:

“Town centre management is the search for competitive advantage through the maintenance and/or strategic development of both public and private areas and interests within town centres, initiated and undertaken by stakeholders drawn from a combination of the public, private and voluntary sectors” (Warnaby et al., 1998).

A nostro giudizio, questa definizione ha sicuramente il pregio di includere molte caratteristiche importanti del CCM, ma ne difetta altrettanto oltre che dare una visione così generale del CCM da renderne i confini indefiniti. Innanzitutto non puntualizza che il CCM è una partnership (più o meno formale), una struttura, un organismo ad hoc, e non solo un'astratta “*search for*”, un'intangibile ricerca di qualcosa. Rimane inoltre molto vaga nel definire gli obiettivi, parlando di indeterminate “both public and private areas and interests within town centres”, lasciando aperta la porta per farvi rientrare qualsiasi attività, e non puntualizzando invece la natura prevalentemente commerciale del CCM. In ultimo, dimentica un aspetto prioritario del CCM, la fonte di finanziamento e chi ne sostiene il peso.

Riteniamo che una definizione più appropriata, che ricomprenda tutte le reali caratteristiche del CCM possa invece essere la seguente:

Il CCM è una partnership indipendente a partecipazione e finanziamento pubblico-privato con l'obiettivo di coordinare, promuovere e gestire strategicamente l'offerta commerciale, la vitalità e la vivibilità del centro città, alla ricerca di un vantaggio competitivo duraturo.

Tavola 1

ATCM – Association of Town Centre Management

L'ATCM è la principale organizzazione europea nell'ambito della gestione e valorizzazione dei centri urbani. È un'associazione senza scopo di lucro che rappresenta gli interessi delle iniziative di TCM in Gran Bretagna e Irlanda. Tra i suoi membri (oltre 500) include tutti i progetti di TCM in atto, molte agenzie regionali e governative, autorità locali e rappresentanti di interessi commerciali (ATCM, 2007). L'ATCM (1999d) considera le sue funzioni a livello nazionale come: "promoting and facilitating unity of purpose and practice among stakeholders in towns and cities and improving the lives of real people by the enhancement of public resources, the physical and economic regeneration of our urban centres and the creation and maintenance of a healthy business environment, The ATCM achieves this in three different ways: research, advocacy and services to members".

In sostanza le sue responsabilità consistono in:

- Rappresentanza: promuove gli interessi dei suoi membri a livello nazionale ed Europeo
- Comunicazione: organizza conferenze, seminari, workshops, newsletter e forums sul TCM
- Informazione e ricerca: fornisce informazioni su progetti, best practices, ecc. Pubblica articoli e libri sul TCM e sulle esperienze in corso.

- Formazione: organizza corsi di formazione su aspetti del TCM
- Supporto: fornisce assistenza professionale per lo start-up delle iniziative o per la risoluzione di problemi

3.3 Decentralizzazione del retailing: l'esperienza UK

Analizzando la letteratura accademica e professionale appare evidente che lo sviluppo del City Centre Management è stato fortemente legato allo sviluppo ed evoluzione dell'industria retail (vedi es. Medway *et al.*, 1998; Hogg *et al.*, 2004; Guy, 1998, 2000; Schiller, 1986, 1994).

Il centro città ha sempre posseduto un alto valore simbolico per la comunità come centro per il commercio, gli affari, il divertimento e gli avvenimenti. Questo assetto, finora esclusivo del centro città, è stato profondamente, anche se non completamente, sconvolto dallo sviluppo dei grandi complessi commerciali OOT. Molte funzioni retail del centro città sono state *trasferite* nelle strutture OOT, separando l'attività di shopping dal più ampio contesto economico-sociale-culturale (Guy, 1998, 2000).

L'evoluzione di questo processo nell'esperienza britannica fornisce una chiara panoramica della questione, non dissimile dalle contingenze che gli altri stati europei, seppur in momenti diversi, hanno affrontato (o stanno affrontando).

Il processo di decentralizzazione in UK si è manifestato attraverso successive innovazioni nei format distributivi, come sintetizzato in Fig. 16.

In particolare alla fine degli anni '80, quando il TCM incominciò a diffondersi significativamente (vedi anche Tav. 2), ci si trovava di fronte ad uno spostamento dello shopping, in special modo riguardante le *comparison goods*³⁹, verso i complessi OOT.

³⁹ *Comparison goods*: beni (di solito durevoli) che il consumatore sceglie per qualità, varietà e prezzi, come calzature, abbigliamento, arredamento, gioielleria, articoli personali, materiali elettrici e per la casa.

Figura 16: UK: format distributivi

Fonte: autore

Struttura	Caratteristiche
1960-1970 ENCLOSED PLANNED SHOPPING CENTRES	Gestiti e promossi come una singola shopping destination. Prevalentemente urbani e sub-urbani.
1960-1970 HYPERMARKETS	Competizione di prezzo; ampia gamma di prodotti. Prevalentemente suburbani.
1970-1980 FOOD SUPERSTORES	Grandi dimensioni; food e non-food; presenza di parcheggi. OOT.
1970-1980 RETAIL WAREHOUSES	Grandi dimensioni; specializzazione (non-food); OOT
1984 RETAIL PARKS	Organizzazione in un unico centro di molti Retail Warehouses.
1984 REGIONAL SHOPPING CENTRES (RSCs)	Offerta commerciale completa; gamma di beni (e servizi accessori) paragonabili ad un centro città; offerta ristorativa e ricreativa.

Questo spostamento è stato concettualizzato in maniera molto efficace da Schiller (1986, 1994) attraverso delle *onde* (waves) di decentralizzazione del retail⁴⁰.

- 1°. La prima di queste onde, negli anni '70, ha riguardato lo spostamento OOT degli ipermercati dell'alimentare.
- 2°. La seconda onda, avvenuta negli anni '80-'90, ha investito il settore DIY⁴¹ e quello delle *bulky goods*⁴² (es. settore dell'arredamento), che ha portato al dilagare dei retail parks⁴³.
- 3°. La terza onda, susseguente all'apertura dei primi punti OOT della catena Marks&Spencer nel 1985, ha ricompreso le comparison goods, con

⁴⁰ Anche se in periodi e intensità differenti, il fenomeno delle onde di decentralizzazione può essere osservato anche in molte altre realtà europee, compresa l'Italia.

⁴¹ Do It Yourself: Fai-da-te.

⁴² Bulky goods: merci ingombranti.

l'allargamento dei retail parks a questa tipologia merceologica e la creazione dei Regional Shopping Centres (RSCs).

Anche Guy (2000) è d'accordo nel sostenere che la maggiore minaccia per il commercio urbano è rappresentata dalla vendita di comparison goods da parte dei retail parks, non più limitata alle sole bulky goods.

Da alcuni (es. Fernie, 1995; Guy, 1994) viene sostenuto che la terza onda di decentralizzazione non si sia mai realizzata compiutamente⁴⁴, limitandosi ad un numero di aperture di RSCs inferiore alle aspettative. Fernie (1995) ritiene invece che ci si possa trovare di fronte ad una quarta onda di decentralizzazione, che riguarderebbe in questo caso nuovi formats specializzati come factory shopping malls, warehouse clubs e airport retailing complexes che, secondo l'autore, porrebbero una minaccia allo shopping tradizionale dei centri città molto più incisiva di quella avvenuta con i RSCs. Fernie (1998), in un successivo lavoro, ammette comunque che anche questa minaccia non si è pienamente concretizzata⁴⁵.

L'avvento delle onde di decentralizzazione e il relativo sfavorevole ridimensionamento del retailing nei centri città britannici è stato largamente attribuito ad una programmazione governativa troppo *accomodante*, specialmente durante gli anni '80, che favorì uno sviluppo incontrollato dei complessi commerciali OOT (Schiller, 1994; Tomalin e Pal, 1994; Medway *et al.*, 1998). Già nel 1984, durante il suo report annuale, il presidente di una delle maggiori catene retail britanniche, Marks&Spencer, avvertiva il governo e le autorità locali che senza interventi che rafforzassero l'offerta commerciale dei centri città, le future decisioni localizzative sarebbero state dirette verso i

⁴³ Tra il 1987 e il 1990 il 50% della superficie di tutte le nuove aperture avvenne in retail parks (Schiller, 1994).

⁴⁴ "the boom that never was" (Guy, 1994).

⁴⁵ "... just as over-optimistic as those of the third wave in the 1980s" (Fernie, 1998).

luoghi ove i consumatori preferivano fare shopping, i complessi OOT (Schiller, 1994)⁴⁶.

Lo spostamento della domanda dei consumatori verso le strutture OOT conduce infatti i retailers urbani verso quello che Schiller (1994) definisce come il "*retailer dilemma*", la scelta tra il supportare il centro città o seguire la decentralizzazione verso l'OOT.

L'evidente declino di alcune città⁴⁷ consecutivo alla crisi del retailing fece riconsiderare al Governo le sue priorità riguardo la programmazione urbanistico/commerciale.

Nel 1993 il Department of the Environment (DoE) pubblicò la revisione del Planning Policy Guidance Note 6 "Town Centres and Retail Developments" (PPG6)⁴⁸, tracciando delle linee guida più restrittive per scoraggiare i pianificatori pubblici dal permettere altri complessi commerciali su siti *greenfield*⁴⁹, sostenendo invece il riuso di aree *brownfield*⁵⁰. Il documento sottolineava l'importanza del retailing per la sopravvivenza dei centri urbani, esigendo che i futuri retail planning ponessero come priorità la "*vitality and viability*"⁵¹ del centro città. Anche se, come evidenziano Tomalin e Pal (1994), a causa di pressioni il DoE non arrivò a vietare tutti i nuovi complessi⁵²:

⁴⁶ Tra il 1980 e il 1991 la proporzione delle vendite relative ai complessi OOT in UK crebbe dal 5% al 17%, causando una drammatica depressione economica in molti centri urbani (Tomalin e Pal, 1994).

⁴⁷ Williams (1991) e Oc e Tiesdell (1998) citano Sheffield e Nottingham come esempi di questo declino. Dopo l'apertura dello shopping centre Meadowhall nella vicina Sheffield è stata stimata una diminuzione del commercio urbano del 15-20%, mentre a Nottingham, geograficamente più distante, la diminuzione stimata è stata del 5%.

⁴⁸ Il Governo UK ha una forte influenza nel processo di pianificazione territoriale attraverso il sistema inglese del Planning Policy Guidance (PPG). Anche il Galles, la Scozia e l'Irlanda del Nord hanno un sistema molto simile di planning policy guidance. Anche se la terminologia di questi sistemi può essere differente, nello specifico contesto del retailing le guidance sono materialmente le stesse per tutto il Regno Unito.

⁴⁹ Sito *virgine*, non ancora edificato con strutture commerciali.

⁵⁰ Aree urbane già edificate.

⁵¹ I termini *vitality* e *viability*, ormai universalmente diffusi nel tema del CCM, sono stati tradotti in Italia rispettivamente in *vitalità* e *vivibilità*. Con il termine *vitality* si indica quanto attivo è il centro città durante tutta la giornata; con *viability* la capacità di attrarre investimenti nel centro città.

⁵² Ma riuscì solo a bloccare lo sviluppo di strutture OOT là dove vi era un ambiente politico *ostile* (Fernie, 1995).

"Local planning authorities should not refuse permission for new retail development outside town centres on the grounds of the effect on that town centre, unless there is clear evidence to suggest that the result would be to undermine the vitality and viability of that centre that would otherwise serve the community well" (DoE, 1993).

La non incisività del PPG6 e la crescente constatazione del pericolo rappresentato dagli OOTSCs per la vitalità urbana (Jones e Hillier, 2000) spinsero il DETR⁵³ ad emanare nel Giugno del 1996 una nuova versione del PPG6⁵⁴. Il nuovo documento rinnovò l'enfasi sul centro città e modificò le sue *guidances* da un *approccio bilanciato* (tra insediamenti urbani e OOT, come previsto nella versione del 1993) verso un *approccio sequenziale* per la selezione dei nuovi siti retail. Quest'ultimo prevede che le autorità locali debbano prima valutare le aree urbane adatte alla conversione o sviluppo di nuove strutture retail, poi, in caso di necessità, valutare in maniera sequenziale la possibilità di spostarsi su aree decentrate e in ultima analisi su quelle OOT⁵⁵. Di notevole rilevanza l'appoggio esplicito che il Governo dà alle iniziative di TCM attraverso il PPG6:

"Effective management and promoting of town centres will help to enhance their vitality and viability. Many factors affecting the quality of a town centre lie outside the planning system. In partnership with the private sector and the local community, local authorities should develop a TCM initiative, which may lead to appointing a town centre manager to improve links between public and private sector initiatives" (DoE, 1996).

⁵³ Department of Environment, Transport and the Regions, ex DoE.

⁵⁴ Per un approfondimento sul sistema di pianificazione in UK vedere: DTZ Pidea Consulting (2004).

⁵⁵ Una ricerca del DETR (1998) evidenzia l'impatto negativo sui centri città della Grande Distribuzione alimentare. In particolare la ricerca precisa che gli OOTSC hanno causato una diminuzione tra il 15 e il 50% del retail alimentare nel centro storico, portando alla chiusura di

Tavola 2

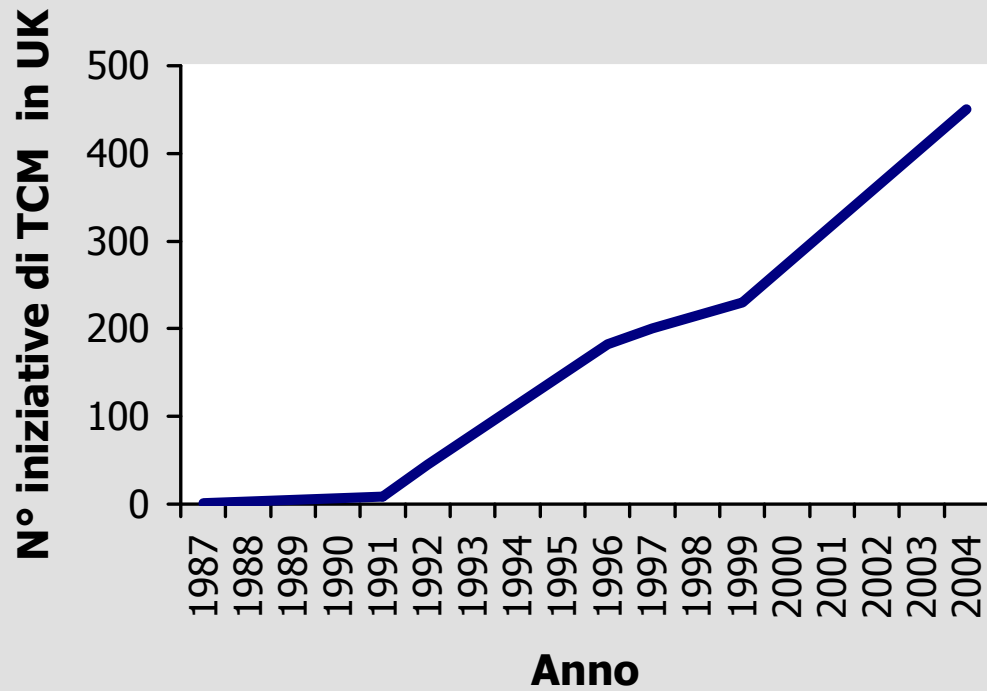
UK – Nascita e diffusione del CCM

La prima iniziativa di TCM in UK può essere datata nel 1987, quando per la prima volta un cosiddetto "Town Centre Manager" fu designato nella città di Ilford e in due piccole città nel distretto londinese di Redbridge (Wells, 1991). Poche altre iniziative seguirono negli anni immediatamente successivi (York, Nottingham e Falkirk), ma in un numero molto limitato. Come ben evidenziato da Fennel e Farrer (1995), la vera diffusione in UK dei progetti di TCM avvenne dopo l'istituzione dell'Association of Town Centre Management nel 1991. Forti di un riconoscimento e promozione a livello nazionale, da una stima di 9 iniziative alla fine del 1991, si è assistito ad un dilagare di nuovi progetti, arrivando già nel 1992 a 45 (Fennell e Farrer, 1995), 182 nel 1996 (Pritchard, 1996), 200 nel 1997 (URBED, 1997), 230 nel 1999 (ATCM, 1999b) e stime recenti (Hollins, 2004) sostengono che attualmente siano più di 450 gli schemi di TCM operanti in UK. L'evoluzione dei programmi di TCM dal 1986 al 2004 è illustrata nella Fig. 17.

esercizi, aumento dei livelli di inoccupazione degli stabili e un generale declino ambientale dei centri urbani.

Figura 17: UK: diffusione delle iniziative di TCM

Fonte: Stime da Wells (1991), Page e Hardyman (1996), Fennel e Farrer (1995), Pritchard (1996), URBED (1997), ATCM (1999b), Hollins (2004).



CAPITOLO QUARTO

I fattori costitutivi del City Centre Management

4.1 Identificazione dei fattori caratteristici

Secondo Reeve (2004) è praticamente impossibile effettuare una caratterizzazione delle strutture di CCM, poiché in realtà ognuna delle centinaia di iniziative in funzionamento attualmente è probabilmente unica rispetto alle altre. Questo è dovuto al diverso mix di fattori costitutivi: i particolari contesti locali, la combinazione di stakeholders coinvolti, i diversi regimi di finanziamento e i meccanismi di gestione.

Reeve fa una indiscutibile affermazione, ma al contempo anche notevolmente banale. La categorizzazione in modelli presuppone inevitabilmente una perdita di dettaglio, ciò nonostante non viene meno la sua utilità di rappresentazione. L'assenza di una rigida previsione legislativo/burocratica consente il diffondersi di iniziative non speculari, ma resta comunque la possibilità di individuare all'interno della casistica una tendenza ad iniziative/modelli/azioni omogenee.

Nella sua critica Reeve introduce infatti, senza purtroppo approfondire, quelli che sono, a nostro avviso, gli elementi principali della questione.

L'autore afferma che a caratterizzare ogni schema è un mix di fattori costitutivi⁵⁶, ed è proprio su questi che dovremmo, secondo noi, concentrare l'analisi, in quanto elementi formativi delle iniziative, riconoscibili e comparabili. La loro comprensione consente un'analisi delle iniziative in atto e una scelta più ponderata nella trasposizione e riproducibilità dei concetti di CCM in altre realtà.

Dall'analisi dei case studies, delle legislazioni, delle esperienze e della letteratura europea, riteniamo che a caratterizzare il CCM, e a garantirne il

⁵⁶ Si tralascia l'ovvio "contesto locale", difficilmente schematizzabile e che ovviamente influenza l'iniziativa di CCM.

successo e l'ampia diffusione in Europa, siano fundamentalmente i seguenti *fattori costitutivi*:

- Gli stakeholders coinvolti
- La struttura partenariale pubblico-privata
- Le forme organizzative
- Le fonti e le tipologie di finanziamento
- Gli obiettivi e le attività

Concordano con questa impostazione Healey e Baker (1994), che in una ricerca sulle iniziative in essere all'epoca estrapolano quattro criteri attraverso cui classificare le iniziative, prestando una giusta attenzione sia alle strutture e agli obiettivi, che alle fonti di finanziamento. Secondo gli autori i quattro elementi caratteristici delle iniziative di CCM sono:

- La struttura organizzativa
- le *facilities* organizzative
- le risorse
- gli obiettivi

Figura 18: Criteri ed elementi delle iniziative di CCM

Fonte: adattato da Healey e Baker (1994)

Criteri	Elementi
<i>Struttura Organizzativa</i>	Forum: agenzia pubblica con consultazioni del settore privato; Advisory Board: agenzia pubblica con una partecipazione privata; Trust: partnership formale, joint venture.
<i>Facilities organizzative</i>	Dipartimento indipendente e dedicato; Town Centre Manager; Management Team ad hoc.
<i>Risorse</i>	Contribuzioni del settore privato; Distaccamento di personale; Destinazione di risorse pubbliche esistenti; Sovvenzioni pubbliche;

	Nuova imposta.
<i>Obiettivi</i>	Mantenimento/gestione (Janitorial): gestione dei servizi/strutture pubblici nel centro città, mantenimento dell'ordine e della sicurezza. Sviluppo: pianificazione a lungo termine, controllo della pianificazione/destinazione urbanistica, promozione e miglioramento di strutture e dell'arredo urbano.

I criteri individuati sono pertinenti, ma gli autori non ne analizzano le eventuali interrelazioni e la rilevanza al fine dell'analisi delle iniziative. Alla fine sembra ridursi ad una mera elencazione (neanche esauriente) di casistiche ed azioni intraprese, tralasciando, ad esempio, i rapporti tra le forme organizzative, le fonti di finanziamento e gli obiettivi (Fig. 18).

4.2 Gli stakeholders nel CCM

Nel definire i contorni del CCM viene in rilievo una questione fondamentale, quella di definirne, almeno in linea teorica o potenziale, i partecipanti. Ma, data la peculiare natura dell'ambiente in cui (e su cui) opera il CCM, il centro città, la particolare struttura partenariale e gli obiettivi di valore anche sociale cui tende, migliorare la vitalità e la vivibilità urbana⁵⁷, questa operazione richiede un'analisi che non può limitarsi ad individuare gli shareholders, ma deve tendere ad individuare tutti quegli stakeholders con cui il CCM interagisce attivamente e che potrebbero entrare a far parte dell'iniziativa.

Come suggerisce Whysall (1998), un punto di partenza per definire gli stakeholders del centro città potrebbe essere quello di tentare di traslare i gruppi individuati nel contesto societario verso quello urbano. Tentare cioè di trovare un equivalente per ogni gruppo (Fig. 19). Per alcune tipologie il passaggio non è complicato, in quanto si adattano abbastanza agevolmente. Ad esempio i dipendenti trovano il loro corrispettivo in coloro che lavorano nel

⁵⁷ Obiettivi che non si possono negare, anche se a questi si arriva attraverso una rivitalizzazione del commercio urbano e si premiano anche degli interessi privati.

centro città. Così come i clienti si rispecchiano nel complesso degli utenti, non solo commerciali, del centro città. Per i proprietari (gli shareholders societari) il discorso è già più intricato, vista la complessità della *proprietà* del centro città. Potremmo lecitamente includerci sia i proprietari immobiliari, che quelli delle infrastrutture, così come anche i proprietari delle attività economiche e delle organizzazioni/enti (es. musei, biblioteche). La figura dei concorrenti viene indubbiamente ricoperta dalle polarità extraurbane (OOT), così come da altri centri città *rivali*. Non risulta semplice mutuare alcuni gruppi come i sindacati o la comunità finanziaria. Quest'ultima ad esempio può avere una molteplicità di ruoli, quale attività operante nel CC⁵⁸, utente del CC, proprietario, ecc.

Figura 19: Stakeholders: dalle società al centro città

Fonte: elaborazione autore su dati (per "stakeholders societari") Freeman (1983) e Polonsky (1995)

Stakeholders societari	Stakeholders Urbani
Dipendenti	Lavoratori del CC
Proprietari	Proprietari delle attività economiche Proprietari/direttori organizzazioni/enti Proprietari immobiliari/infrastrutture
Clienti	Utenti del CC
Fornitori	Utilities (trasporti, polizia, istruzione, sanità, ecc.)
Amministrazione Pubblica	Amministrazione Locale
Associazioni di consumatori	Residenti e Associazioni di residenti
Gruppi di interesse	Gruppi di interesse (sociale, culturale, ambientale, ecc.)
Comunità	
Sindacati	-----
Associazione di categoria	Associazioni di retailers, proprietari
Concorrenti	Altri CC, aree OOT
Comunità finanziaria	-----

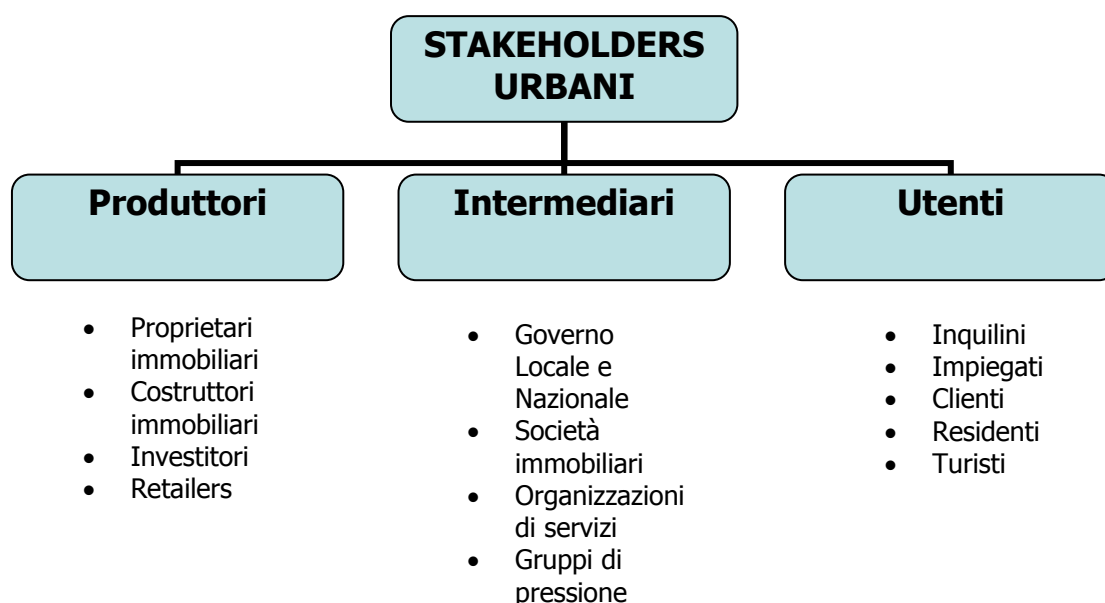
⁵⁸ Centro Città.

Mentre infatti la teoria degli stakeholders nelle società considera proprietari, impiegati, clienti, ecc. come distinti e separati gruppi, nel contesto urbano la divisione non è più così netta. Molti soggetti infatti contemporaneamente vivono, lavorano, posseggono, acquistano, hanno ruoli pubblici, ecc. nel centro urbano.

Evans (1997) propone un approccio *funzionale* all'analisi degli stakeholders urbani e ne presenta una classificazione in produttori, utenti e intermediari (Fig. 20). Evans sostiene che questa classificazione consente di discriminare le differenti motivazioni al coinvolgimento degli stakeholders nelle questioni urbane. Ma l'autore stesso riconosce che questo approccio presenta una limitazione, in quanto alcuni attori possono ricadere in più di una delle precedenti categorie. Analizzando ad esempio la figura dei retailers, centrale nel tema del CCM, si vede infatti come questi non solo ricoprono il ruolo di produttori dell'ambiente urbano, ma possono benissimo essere visti anche come utenti, ad esempio come inquilini degli immobili.

Figura 20: Stakeholders urbani: classificazione funzionale

Fonte: elaborazione autore su dati Evans (1997)



Come accennato precedentemente, il fine di formare una lista di stakeholders del centro città non è quella di cercare di elencarli tutti esaustivamente, bensì focalizzare l'attenzione su quelli che potrebbero essere i partecipanti, più o meno attivi e coinvolti, nelle iniziative di CCM.

Innanzitutto bisogna puntualizzare che sono possibili due approcci alla definizione degli stakeholders. Un approccio *ampio*, che considera stakeholders ogni gruppo od individuo con il quale l'organizzazione possa interagire (es. Freeman, 1983), e un approccio *ristretto*, che considera stakeholders solo coloro il cui *welfare*⁵⁹ è legato in qualche modo a quello dell'organizzazione (es. Palgrave, 1992).

Nonostante molti stimati autori (vedi es. Medway *et al.* 1998) adottino nelle descrizioni del CCM l'approccio *ampio*, noi riteniamo che questo costituisca un errore, in quanto si rischia di sprofondare in una situazione in cui tutti i soggetti finiscono per essere considerati come stakeholders. Questo a maggior ragione quando si va ad applicare la teoria degli stakeholders ad un contesto, quello urbano, così ampio, sia dal punto di vista spaziale che di interessi coinvolti. L'utilizzo dell'approccio ampio finirebbe quindi per rendere il tutto sterile ed inservibile da un punto di vista gestionale e dell'analisi dell'organizzazione del CCM.

Concorde con questa interpretazione anche l'elaborazione di Thomlinson (1992) che suggerisce una differenza di status e di importanza tra gli stakeholders, suddividendoli in:

- *stakeholders primari*, cioè coloro che hanno un rapporto/relazione formale, ufficiale o contrattuale con l'iniziativa;
- *stakeholders secondari*, cioè coloro che non sono direttamente coinvolti nelle attività dell'iniziativa.

Un esempio di classificazione ampia degli stakeholders è quella presentata dall'ATCM (1996a) in Fig. 21. A differenza di Evans (1997), qui si utilizza una prospettiva settoriale. Gli stakeholders sono cioè suddivisi in base alla loro

appartenenza al settore pubblico (es. Amministrazione Locale), al settore privato (es. retailers) o al terzo settore (es. associazioni per disabili).

Figura 21: Stakeholders CCM: classificazione settoriale *ampia*

Fonte: elaborazione autore su ATCM (1996a)



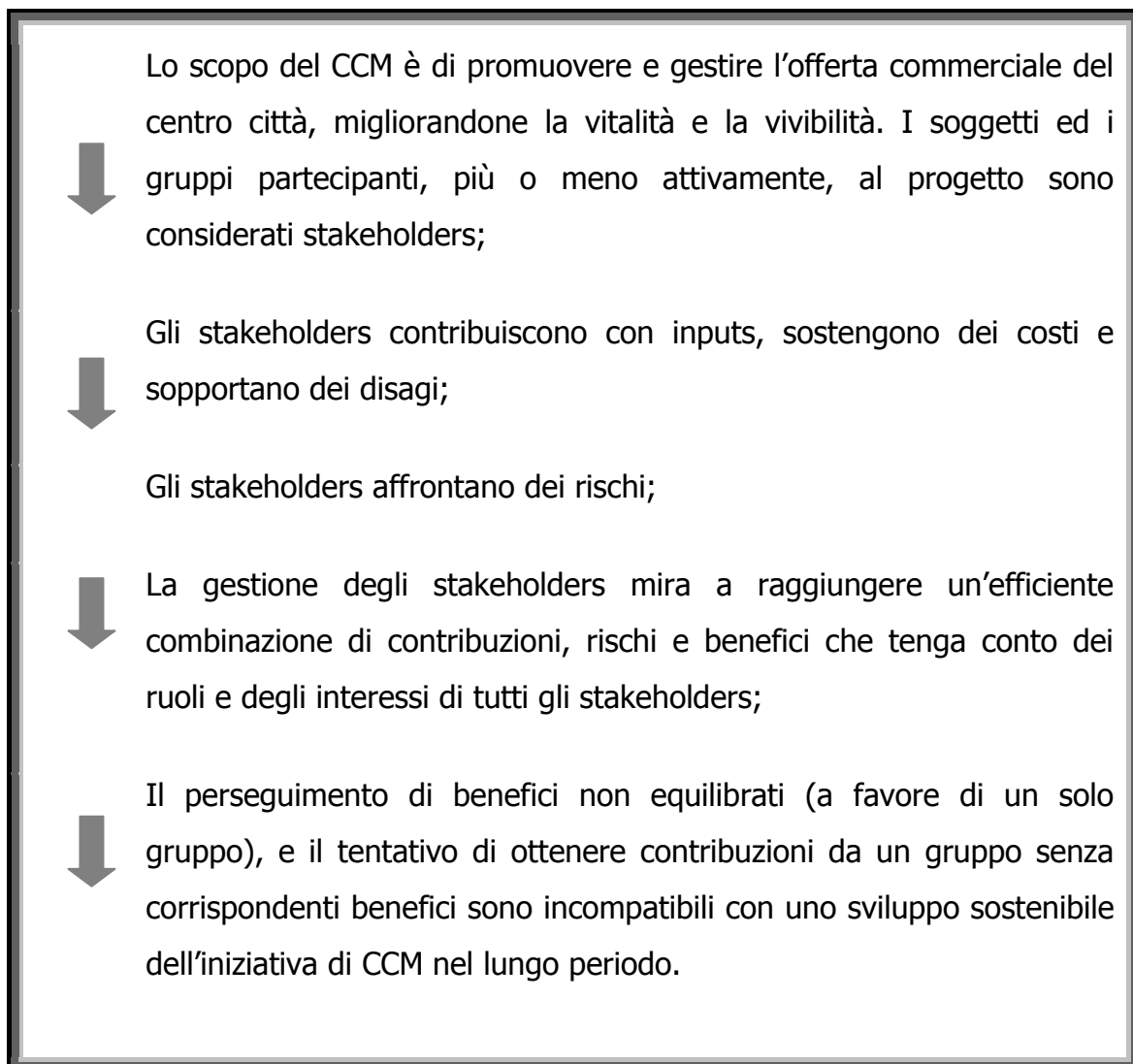
Cercando di individuare i potenziali stakeholder aderenti all’iniziativa di CCM, non bisogna dimenticare che naturalmente sono elencazioni che poi vanno adattate e confrontate con la realtà locale (sociale ed economica), e sono quindi influenzate da quell’insieme di relazioni e rapporti che differenziano ogni singolo centro città.

⁵⁹ In italiano potremmo tentare di tradurlo in *benessere*.

Di seguito viene elaborato uno schema di analisi degli stakeholders⁶⁰ del CCM (Fig. 22) che fornisce, a nostro giudizio, delle importanti indicazioni sull'importanza degli attori e sullo stakeholders management, facilitando il discernimento tra gli stakeholders primari e secondari.

Figura 22: Schema di analisi degli stakeholders del CCM

Fonte: autore



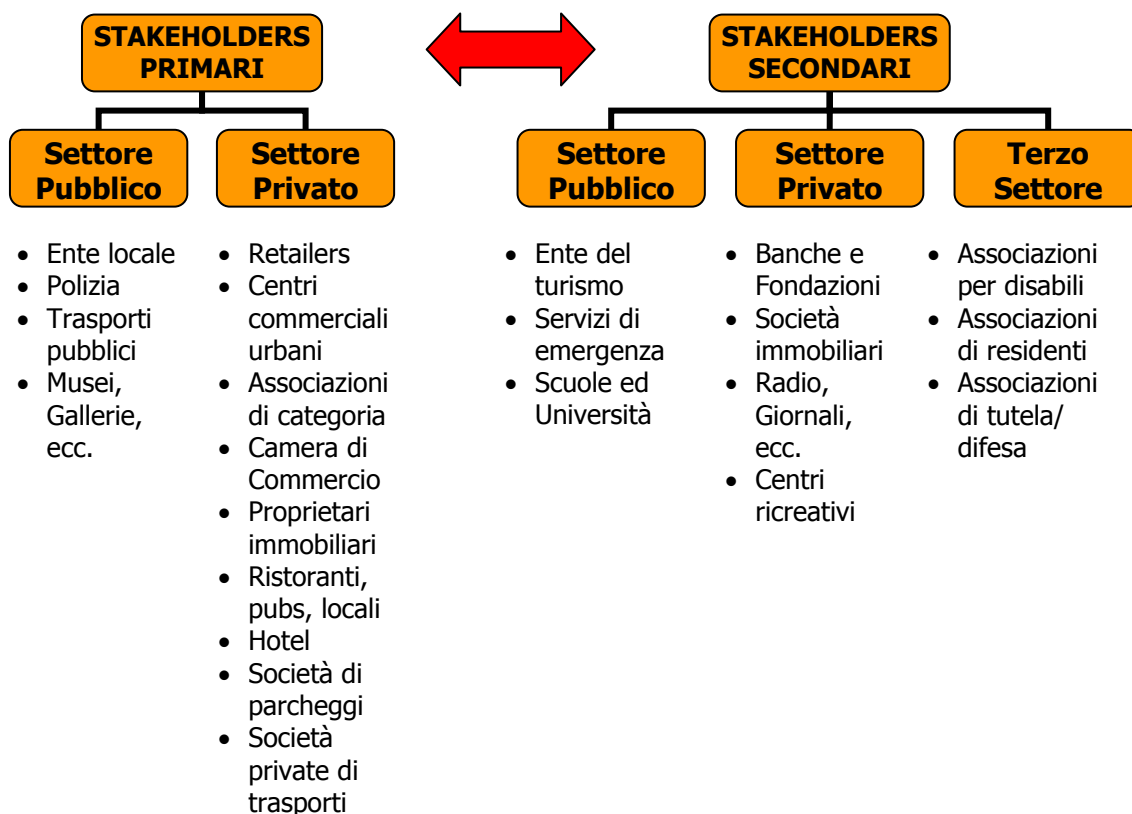
L'analisi della letteratura effettuata, l'osservazione delle esperienze in essere e l'utilizzo dello schema di analisi appena presentato, ci consentono di proporre

⁶⁰ Idea basata sul progetto "Consensus Statement" del Clarkson Centre for Business Ethics. <http://www.mgmt.utoronto.ca/%7Estake/>.

una rappresentazione degli stakeholders del CCM (Fig. 23) *controcorrente* rispetto a quella *ampia* sostenuta dalla maggioranza degli autori⁶¹. Si è utilizzata una classificazione settoriale (ATCM, 1996a), più adeguata rispetto a quella funzionale (Evans, 1997).

Figura 23: Stakeholders CCM: classificazione settoriale *ristretta*

Fonte: autore



Naturalmente, all'interno degli stakeholders primari, mantengono la loro centralità i key actors: l'Amministrazione Locale, i retailers, le associazioni di categoria e la camera di commercio⁶². Il *potere* (l'influenza) all'interno di una rete di diversi attori (di una partnership) non è naturalmente distribuito

⁶¹ Vedi es. Medway *et al.*, 1998.

⁶² A questi potrebbero aggiungersi i proprietari immobiliari in quelle iniziative in cui, tramite legge, è imposta anche a loro una contribuzione.

uniformemente, ma è funzione di molti fattori⁶³. Questo conduce comunemente all'emersione di una leadership (singola o plurale) e allo sviluppo di una determinata struttura organizzativa.

Adattando una matrice sviluppata da Rowley (1997), che sia funzione dell'importanza (della centralità, dell'autorità) dello stakeholder e della densità (intesa come numero degli stakeholders partecipanti, un indice di complessità) della partnership, possiamo tentare di analizzare i rapporti all'interno di una struttura di CCM (Fig. 24).

Figura 24: Stakeholders CCM: Matrice di analisi dello *status*
Fonte: adattato da Rowley (1997)

COMPLESSITÀ	Alta	<p>Compromiser</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicazione efficiente • Aspettative condivise • Effetti/influenze reciproci • Compromesso per la realizzazione degli obiettivi 	<p>Subordinate</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stakeholder in posizione di debolezza
	Bassa	<p>Commander</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stakeholder in posizione dominante, di potere • Poche restrizioni dagli altri stakeholders 	<p>Solitarian</p> <ul style="list-style-type: none"> • Basso flusso di informazioni • Pochi vincoli dagli altri stakeholders • Accesso alle risorse condivise
		Alta	Bassa
		IMPORTANZA	

Alla nascita della partnership, da un disorganico gruppo di *solitarians* emerge un *commander* (un leader, un dominus) che ottiene la leadership della struttura. Man mano che la complessità e l'efficacia della partnership cresce ed evolve, la leadership individuale è sempre più difficilmente difendibile, e un numero sempre più elevato di stakeholders evolvono in *compromisers*, condividendo la

⁶³ Ad es. i legami (e l'autorità) tra i diversi soggetti, la proprietà delle risorse (fisiche, finanziarie, manageriali e informative), il livello degli investimenti, il potere politico/amministrativo, il

gestione della partnership. Coloro che non evolvono in un ruolo più attivo, scivolano in una posizione di *subordinates*. È molto interessante notare la forte similitudine tra quest'ultima classificazione *Compromisers-Subordinates* e quella che verrà illustrata nel paragrafo successivo⁶⁴ (tra stakeholders cooperativi attivi e passivi) in *Nucleo-FeePayers*.

4.3 Partnerships: free-riders e cooperazione nel CCM

Si è visto essere un tema centrale, e caratteristica imprescindibile, nelle iniziative, e nel concetto stesso, di CCM la formazione di vari tipologie di partnerships. Questi soggetti hanno l'obiettivo di far collaborare verso un obiettivo comune un insieme di stakeholders urbani, principalmente dal settore pubblico (es. amministrazione locale) e dal settore privato (es. retailers), attraverso la realizzazione di strategie di CCM. Questa gestione attraverso la cooperazione rappresenta un tentativo innovativo per superare alcuni dei problemi derivanti dalla natura frammentata del potere, degli interessi e della proprietà negli spazi urbani (Healey, 1996).

Il problema risiede nel fatto che numerosi studi accademici (es. per la teoria dei giochi: Hardin, 1982; Barry e Hardin, 1982; Kay, 1993. Per le teorie dell'azione collettiva: Olson, 1965; Ostrom, 1994) hanno dimostrato l'esistenza di problemi intrinseci nell'ottenere comportamenti cooperativi tra attori razionali, come gli stakeholders urbani, sempre tesi a massimizzare i propri personali interessi (specialmente nel settore privato). Problema prioritario fra tutti e vera piaga per l'effettività e il finanziamento delle iniziative di CCM, quello che viene usualmente definito come *free-riding*, è il fatto che non vi è nessuna ragione, almeno in teoria, per cui un attore razionale dovrebbe sacrificare interessi personali e cooperare con gli altri per produrre risorse/obiettivi comuni, dato che ne beneficerebbe ugualmente se un numero sufficiente di altri stakeholders collaborassero ugualmente senza il suo aiuto (Forsberg *et al.* 1999).

numero degli attori, ecc.

Ostrom (1994) indica tre modelli collegati alle questioni dei comportamenti cooperativi tra singoli attori per il mantenimento e lo sviluppo di una risorsa collettiva:

- *La tragedia dei beni collettivi*⁶⁵

Simbolizza l'inevitabile degrado delle risorse quando queste sono sfruttate collettivamente;

- *Il dilemma del prigioniero*⁶⁶

Una formalizzazione dei tipi di problemi che si incontrano nei comportamenti cooperativi;

- *La logica dell'azione collettiva*⁶⁷

Si sostiene che l'aspettativa di benefici per un gruppo nel suo complesso è insufficiente a generare azioni collettive tra i suoi singoli attori, particolarmente se i suoi singoli, non cooperativi, attori non possono essere esclusi dall'ottenere i benefici di un bene collettivo una volta che il bene è stato prodotto:

"... unless the number of individuals is quite small, or unless there is coercion or some other special device to make individuals act in their common interest, rational self-interested individuals will not act to achieve their common or group interest" (Olson, 1965).

Considerando che il problema dei free-riders è al centro di tutti e tre i modelli, sono state suggerite dalla letteratura⁶⁸ due strategie principali per ovviare al problema:

- Una strategia più informale, basata sui *valori/obblighi sociali* come, ad esempio, i codici morali;

⁶⁴ Vedi Fig. 25.

⁶⁵ Vedi Hardin, 1968.

⁶⁶ Vedi Ullmann-Margalit, 1977; Hardin, 1982; Barry e Hardin, 1982; Hermansson, 1990; Ostrom, 1994; Kay, 1993.

⁶⁷ Vedi Olson, 1965.

⁶⁸ Vedi es. Molander (1994) e Ostrom (1994).

- Una strategia con una natura più formale, basata su *incentivi, legislazione o punizioni* imposte da soggetti di livello superiore.

La motivazione per l'utilizzo dei codici morali risiede nella loro capacità di incoraggiare tutti gli attori a riconoscere l'esistenza e l'estensione di altri stakeholders e di abbandonare le opportunità individuali al fine di massimizzare il risultato collettivo (Sen, 1977, 1987; Ullmann-Margalit, 1977; Hardin, 1982; Barry e Hardin, 1982; Putnam, 1993; Wolfe, 1989; Healey, 1996). Il problema sorge quando aumenta la tipologia e il numero degli attori coinvolti, nel qual caso i codici morali da soli non sono sufficienti ad incoraggiare tutti gli attori a mantenere comportamenti cooperativi. In tali situazioni sono necessarie soluzioni basate su strategie più formali (Forsberg *et al.* 1999).

Olson (1965) sostiene che agli attori vada offerto qualcosa di più rispetto al solo risultato del bene collettivo, se si vuole ottenere la loro seria cooperazione. Propone l'utilizzo di incentivi selettivi (economici o non) per incoraggiare la partecipazione in comportamenti cooperativi. Comunque questa soluzione ha il limite di coinvolgere solo quegli attori interessati all'incentivo, e non elimina il problema dei free-riders se questi non sono interessati all'incentivo proposto.

Ostrom (1994) propone invece delle cooperazioni organizzate spontaneamente, in cui sono gli stessi attori a stabilire un sistema di regole per la cooperazione e a monitorare il rispetto di ogni infrazione. Il sistema per funzionare prevede però un insieme di pre-condizioni (consenso unanime che se non si tiene un comportamento cooperativo su quel dato problema si verrà danneggiati; il problema riguardi la maggioranza degli attori; siano condivise regole di reciprocità e di fiducia da utilizzare come capitale sociale iniziale) che ne minano molto l'applicabilità.

Concordemente con Forsberg *et al.* (1999), nel contesto urbano la città può essere concettualizzata come una risorsa collettiva appartenente ad una varietà di attori individuali ed organizzazioni e gestita da una pluralità di stakeholders per il bene comune. Come tale molti dei problemi appena descritti sono riscontrabili nello sviluppo e nella gestione delle iniziative dei CCM.

Considerata l'enfasi sulla partnership tra il settore pubblico e quello privato negli schemi di CCM, l'instaurazione di un codice morale per regolare le attività degli stakeholders può essere problematica, dati i numerosi contrasti tra il settore pubblico e quello privato, in termini del loro diverso *modus operandi* e delle loro diverse norme culturali e comportamentali. Conseguentemente anche i tentativi per stabilire meccanismi che facilitino le azione cooperative attraverso il CCM risultano problematici, poiché molti stakeholders scelgono di non farsi coinvolgere, o di partecipare solo quando lo schema è stabilmente affermato. Da una ricerca condotta da Forsberg *et al.* (1999) sono emerse delle importanti considerazioni sulla natura e sull'estensione della cooperazione tra gli stakeholders nel CCM.

Si evince nelle iniziative in atto l'esistenza di un modesto *nocciolo* o *nucleo* di stakeholders urbani attivi, che spesso sono stati anche determinanti nell'avviamento e nello sviluppo dello schema di CCM. Mentre l'estensione della cooperazione nel CCM da parte di molti stakeholders è ancora limitata alla contribuzione finanziaria annuale. Cioè, una vasta maggioranza degli stakeholders cooperativi si può sostenere abbia un comportamento *passivo*, limitandosi a pagare la *retta* dello schema (*fee-payers*).

Allo stesso modo, i comportamenti non cooperativi possono essere distinti nella loro natura tra attivi e passivi. I *free-riders* compiono una scelta attiva di non cooperare nel CCM. Mentre molti altri stakeholders non cooperano perché sono inconsapevoli della possibilità di partecipare. Quest'ultimi possono essere definiti cooperatori latenti.

La categorizzazione appena compiuta degli stakeholders urbani in base alla natura e all'estensione della loro cooperazione nel CCM può essere rappresenta come in Fig. 25.

Da questa categorizzazione possiamo derivare delle implicazioni per il CCM molto interessanti. Sempre tenendo in considerazione che in schemi ad adesione volontaria è praticamente impossibile azzerare completamente la quota di *free-riders*, è però auspicabile tenere il loro numero il più basso possibile.

Figura 25: Tipologie di comportamenti cooperativi nel CCM

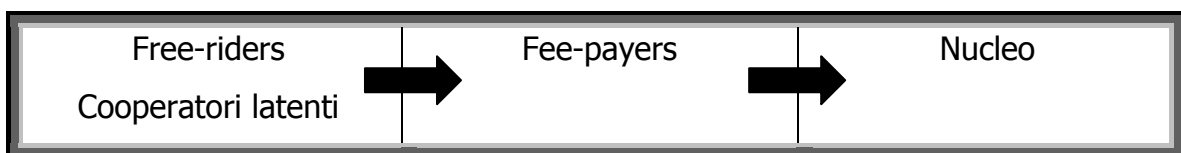
Fonte: adattato da Forsberg et al. (1999)

Stakeholders Urbani	COOPERATIVI	NON COOPERATIVI
ATTIVI	Nucleo	Free-riders
PASSIVI	Fee-payers	Cooperatori latenti

Obiettivo prioritario per lo sviluppo e il mantenimento di ogni schema sarà quello di favorire alcune traslazioni nella composizione degli stakeholders urbani. Cioè individuare ed implementare tutte quelle azioni che permettano di *trasformare* gli stakeholders non cooperativi in fee-payers e, possibilmente, in attori centrali (Fig. 26):

Figura 26: Evoluzione dei comportamenti non cooperativi nel CCM

Fonte: autore



4.3.1 Partecipazione dei retailers

I pochi dati a disposizione derivano dall'unica ricerca (Medway *et al.* 1998) condotta ad oggi sulla partecipazione dei retailers nelle iniziative in corso. Bisogna comunque considerare che i dati sono stati raccolti nel 1997, anno in cui, delle stimate 200 iniziative in corso, il 10% è appena stato istituito, mentre dei restanti schemi solo un 20% raggiunge i 6 anni dal suo concepimento. La ricerca va quindi a fotografare una fase di nascita e assestamento, non certo di maturità del concetto.

Dai risultati si possono comunque trarre dei risultati interessanti sulle motivazioni di partecipazione (e non) alle iniziative. Conoscere queste motivazioni è cruciale per l'avvio, il mantenimento e lo sviluppo della partnership, in quanto determinano il successo nel coinvolgimento dei retailers e il loro grado di partecipazione. Far leva, ad esempio attraverso una comunicazione mirata, sui motivi ostativi all'adesione al progetto, può favorire quella traslazione da noi auspicata da attori non cooperativi ad attori cooperativi.

Figura 27: Motivi di partecipazione dei retailers ad iniziative CCM

Fonte: elaborazione propria su dati Medway et al. (1998)

Incremento dei profitti derivante da una maggiore vitalità urbana
Influenzare i processi decisionali che possono incidere sul proprio business
Migliorare e preservare l'ambiente in cui ha sede l'impresa
Aumentare il valore delle proprietà immobiliari
Migliorare l'immagine dell'attività commerciale
Economie di centralizzazione
Motivi altruistici e migliori rapporti con la comunità

I dati (Fig. 27) evidenziano una prevedibile dominanza di motivazione economiche individualistiche alla base dell'adesione. Fondamentale sarà quindi la comunicazione dell'efficacia dell'iniziativa di CCM nel raggiungimento degli obiettivi, così come la realizzazione di una effettiva partnership che soddisfi il bisogno di compartecipazione dei retailers alla formazione dei processi decisionali.

Più interessante è l'analisi delle motivazioni per cui i retailers si rifiutano di partecipare agli schemi di CCM (Fig. 28 e 29), che indica come siano principalmente due i problemi da superare: uno scetticismo sulla capacità del CCM di apportare dei benefici alla propria attività, che giustifichi quindi l'investimento in tempo e denaro richiesto; la convinzione che la responsabilità

(e quindi il finanziamento) delle attività svolte dal CCM sia in capo a soggetti istituzionali. Per quanto riguarda lo scetticismo, sicuramente una maggiore maturità e diffusione del concetto e delle iniziative gioverà a ridurre la consistenza. Naturalmente, anche in questo caso, l'opera di marketing e comunicazione gioca un ruolo chiave. Va considerata comunque la possibilità che dietro la motivazione dello scetticismo si celi in realtà una conscia decisione di sfruttare una posizione da free-rider.

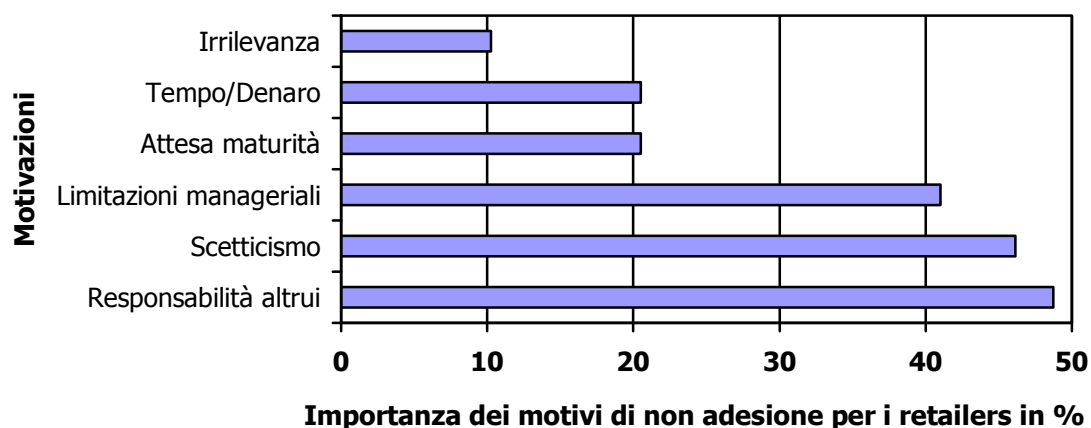
Figura 28: Motivi di non partecipazione dei retailers ad iniziative CCM

Fonte: elaborazione autore su dati Medway et al. (1998)

Motivazioni	Descrizione
<i>Scetticismo</i>	Vi è scetticismo circa i benefici che il CCM possa apportare al proprio business
<i>Responsabilità altrui</i>	I retailers ritengono sia in capo ad altri soggetti il dovere di sostenere il CCM con tempo e denaro (es. Amministrazione Locale, Camera di Commercio)
<i>Attesa della maturità</i>	I retailers decidono di non dedicare tempo/denaro al CCM finché non ci siano chiare evidenze sulla sua maturità e sul suo funzionamento
<i>Irrelevanza</i>	Quando si ritiene che il CCM non sia necessario al centro città
<i>Limitazioni manageriali</i>	Quando, particolarmente in negozi affiliati a catene distributive, limitazioni di autonomia gestionale e finanziaria impediscono la partecipazione
<i>Tempo/Denaro</i>	Mancanza di fondi e tempo da dedicare al CCM

Per ovviare al problema della *titolarità* della responsabilità (propria od altrui), la soluzione risiede nella chiara comunicazione (e dimostrazione) che le attività (e i relativi costi) svolte dalle iniziative di CCM non vanno a sostituire i compiti istituzionali dei vari enti, ma costituiscono un *plus* che consentirà di aumentare la competitività, sia dei partecipanti, che del centro città.

Figura 29: Rilevanza dei motivi di non partecipazione dei retailers ad iniziative di CCM --- Fonte: elaborazione autore su dati Medway et al. (1998)



4.3.2 Strategie di partnership

Dall'analisi delle iniziative in atto riteniamo siano possibili tre strategie principali per favorire una maggiore adesione alla partnership:

- L'instaurazione di un **BID**⁶⁹ - Business Improvement District (o normativa simile) come metodologia di partecipazione e finanziamento dello schema (vedi es. Tav. 4).

In questo caso, una volta raggiunta la maggioranza dei consensi previsti dalla normativa, tutti i retailers inclusi nell'area definita dovranno contribuire obbligatoriamente. Verrà quindi meno la distinzione tra stakeholders cooperativi e non cooperativi, ma al più si potrà ancora distinguere tra membri attivi nella gestione dello schema e membri fee-payers.

⁶⁹ Sinteticamente (e sommariamente) il BID è un'iniziativa di CCM finanziata attraverso una tassa (obbligatoria) locale autoimposta dai commercianti (e/o i proprietari immobiliari), a maggioranza qualificata, di una determinata area del centro città. Naturalmente il BID richiede una specifica previsione legislativa (attualmente presente solo in UK in Europa), ed è quindi applicabile solo in determinate realtà. L'evoluzione recente verso forme di finanziamento quali i BIDs verrà analizzata più avanti (vedi es. Tav.4).

- La previsione di una serie di **incentivi** e **privilegi** riservati ai partecipanti (seguendo le teorie di Olson, 1965).

Alcuni schemi (es. CesenaInCentro⁷⁰) hanno ideato una serie di iniziative da cui fosse possibile escludere gli stakeholders non cooperativi, e fossero al contempo attraenti per convincere il maggior numero possibile di free-riders. Senza far perdere i benefici di fondo per l'ambiente urbano derivante dalle iniziative di CCM, si cerca quindi di aggiungere degli incentivi per gli attori cooperativi. Le proposte, ad esempio, possono consistere in fidelity card, baby parking, promozione personalizzata, servizi (es. parcheggio) gratuiti per i clienti, sistemi di sorveglianza, ecc.

- **Monitoraggio e Marketing Interno** dei risultati del CCM.

Si considera critica per il successo della partecipazione (e quindi del finanziamento) al CCM l'elaborazione di un metodo di monitoraggio dei risultati (Page e Hardyman, 1996; ATCM, 1996a; Pal e Sanders, 1997; Williams e Baker, 1998) e la successiva comunicazione dei risultati a tutti gli stakeholders urbani (Page e Hardyman, 1996; ATCM, 1995). Mentre il focus principale delle analisi delle attività di marketing del CCM è sempre stata centrata su consumatori, turisti e altri utenti del centro città, sono stati spesso tralasciati i membri (ed i potenziali membri latenti) del CCM. Tali comunicazioni interne adempiono al bisogno di informare sull'efficacia del CCM nel raggiungimento degli obiettivi e nei conseguenti vantaggi e benefici che derivano dal partecipare all'iniziativa. L'obiettivo è quello di consolidare l'appoggio degli stakeholders cooperativi attivi, incrementare la partecipazione dei fee-payers verso un ruolo più attivo, *risvegliare* i cooperatori latenti e diminuire il numero dei free-riders.

⁷⁰ Vedi par. 6.3.1.

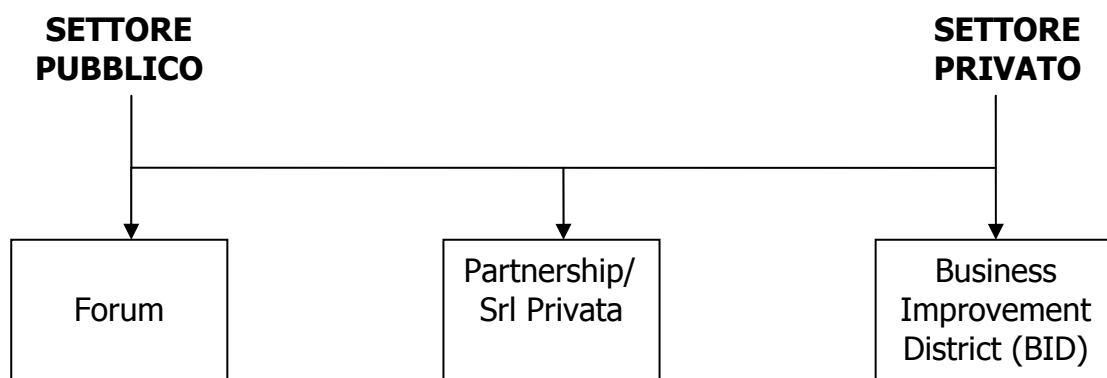
4.4 Le forme organizzative nel CCM

In un primo lavoro del 1998 Warnaby *et al.* (1998) ritengono che solo i criteri della struttura organizzativa e delle risorse sono fondamentali (e sufficienti) ad un'esatta comprensione dell'avvio e dello sviluppo degli schemi di CCM. Gli autori pensano che la determinazione della struttura di uno specifico schema di CCM rifletta l'equilibrio di poteri tra gli stakeholders. E che questo equilibrio di poteri è determinato dall'apporto di risorse⁷¹ da parte degli stessi. La combinazione dell'assetto organizzativo e delle risorse determinerà la facility organizzativa dello schema e i suoi obiettivi/attività.

Rappresentandolo come un continuum, la struttura organizzativa può essere definita dal grado in cui gli schemi di CCM sono dominati dagli interessi del settore privato o pubblico⁷² (Fig. 30).

Figura 30: Continuum settoriale delle strutture organizzative

Fonte: adattato da Warnaby et al. (1998)



Un estremo del continuum è rappresentato dal Forum⁷³, dominato dal settore pubblico e definito da Healey e Baker (1994) come "a public agency with

⁷¹ Il termine risorse viene inteso dagli autori in senso ampio, includendo elementi come l'influenza politica, oltre che le risorse finanziarie.

⁷² Non si vuole con questo negare l'importanza del ruolo del Terzo Settore, ma mentre quest'ultimo può avere un ruolo di rilievo nella realizzazione delle iniziative (ATCM, 1996a), non ha normalmente influenza nella determinazione della struttura organizzativa e delle risorse.

private consultation". Il Forum, a nostro parere, non può essere collocato tra le iniziative di CCM. Non vi è infatti alcuna formazione di una partnership. È in sostanza un'agenzia pubblica o un dipartimento pubblico e si basa su delle consultazioni da parte dell'autorità locale con alcuni interessi cittadini (es. Camera di Commercio, polizia, retailers, associazioni di volontariato, ecc.) per concordare un programma di lavoro a favore del centro urbano, da attuare, al massimo, attraverso dei gruppi di lavoro. Il giusto estremo del continuum settoriale delle strutture organizzative dovrebbe invece essere rappresentato da una partnership a dominio/finanziamento prevalentemente pubblico.

All'estremo opposto del continuum si trovano le esperienze di Business Improvement District (BID), in cui la costituzione, la gestione e il finanziamento sono predominantemente in mano privata⁷⁴.

La maggior parte delle esperienze in attività ricadono tra questi due estremi, dove né il pubblico né il privato hanno il pieno controllo dello schema. Al centro del continuum troviamo le esperienze di partnership, associazioni e di società a responsabilità limitata⁷⁵. A volte la differenza è veramente labile e risiede in una più o meno marcata formalizzazione e nella costituzione di una società ad hoc⁷⁶. Il secondo criterio, l'origine delle fonti di finanziamento⁷⁷, viene definito dal grado di discrezionalità attraverso cui le risorse dello schema di CCM sono raccolte. In sostanza rappresenta se gli stakeholders coinvolti contribuiscono obbligatoriamente o discrezionalmente alle risorse necessarie. Anch'esso può essere rappresentato in un continuum (Fig. 31).

La casistica spazia da una contribuzione obbligatoria, in cui in capo ai commercianti (e in alcuni casi ai proprietari immobiliari) viene imposto il pagamento di una *tassa di scopo*, per arrivare ad una contribuzione

⁷³ Es. Crawley Town Centre Partnership, nel West Sussex, provincia nel sud-est dell'Inghilterra.

⁷⁴ Come evidenzieremo più avanti, non siamo d'accordo con una classificazione che pone i BID completamente in mano privata, in quanto si tratta sempre di una partnership pubblico-privata in cui la partecipazione pubblica non può mai essere assente.

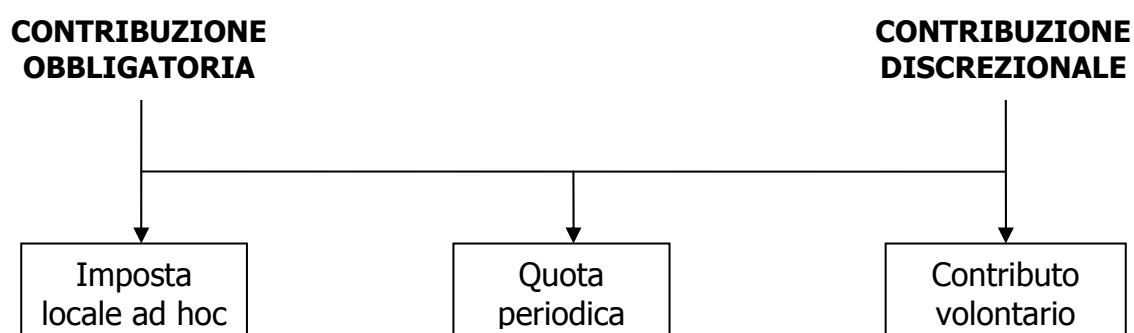
⁷⁵ Es. Henley on Thames Partnership, nel South Oxfordshire.

⁷⁶ Inoltre la terminologia utilizzata per indicare le forme organizzative è resa più complessa dalla tendenza dei soggetti coinvolti ad utilizzare indiscriminatamente termini senza considerarne né il significato materiale né quello legale.

completamente volontaristica. Quest'ultima può assumere le più svariate forme, dalla donazione *una tantum*, al contributo per lo specifico progetto, alle contribuzioni continue, al finanziamento dello stipendio del CManager, alla fornitura di uomini e risorse gratuitamente.

Figura 31: Continuum dell'origine delle risorse

Fonte: adattato da Warnaby et al. (1998)



L'utilità di queste categorizzazioni risiede, secondo gli autori, nella possibilità di combinare i due criteri, come determinanti delle facilities organizzative e degli obiettivi delle iniziative di CCM. Rappresentando i *continua* come assi di un diagramma cartesiano (Fig. 32) è possibile ottenere uno schema di analisi delle iniziative che identifichi gli stereotipi delle facility organizzative e degli obiettivi.

Il posizionamento delle partnerships/S.r.l. in prossimità del centro dell'asse del continuum pubblico/privato riflette un certo equilibrio di influenze tra i due settori. All'interno di questo equilibrio è comunque probabile trovare un orientamento verso uno dei due settori dipendente dai rapporti di forza tra gli stakeholders.

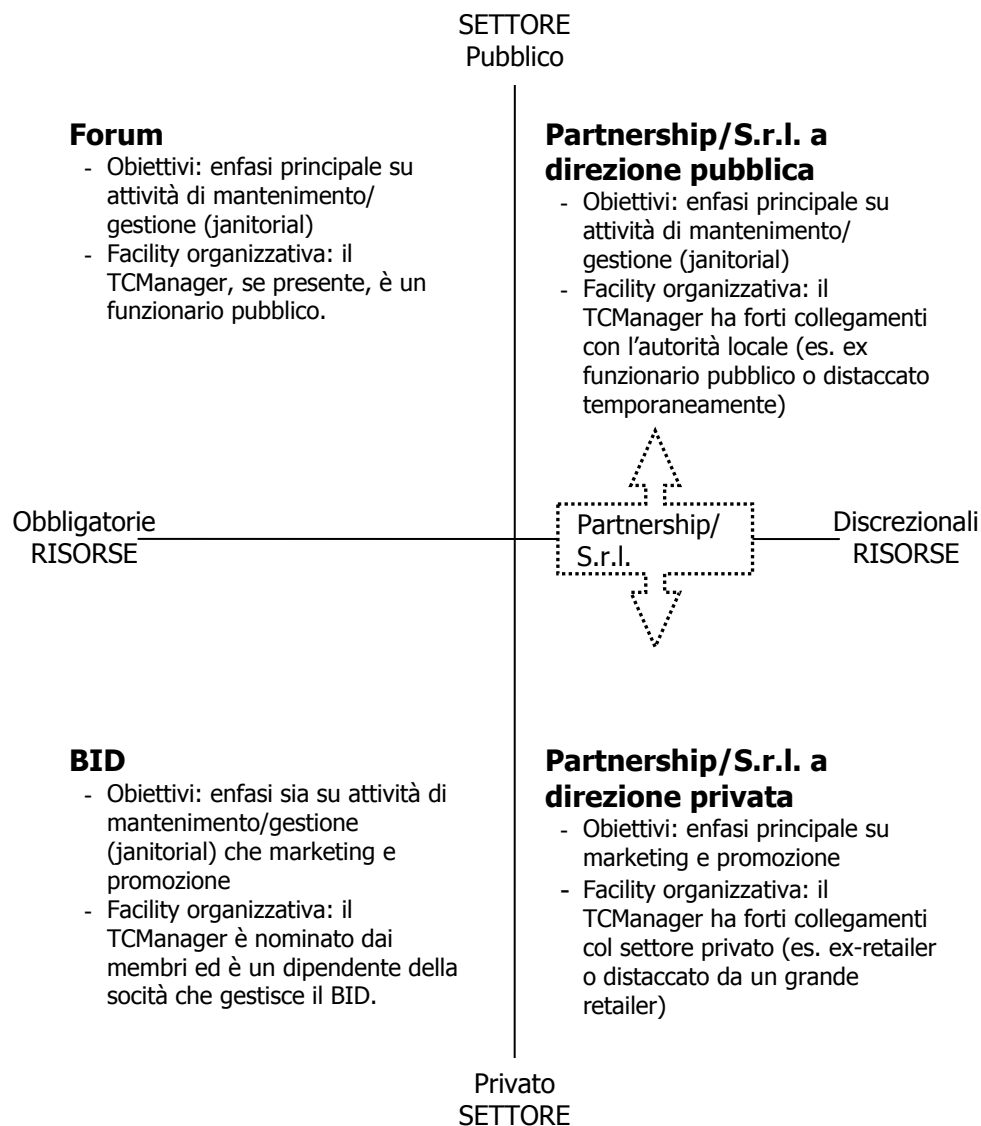
A nostro giudizio l'utilizzo di un tale framework aiuta notevolmente nell'analisi delle componenti delle iniziative di CCM, anche se riteniamo non sia possibile

⁷⁷ Vengono qui considerate per semplicità solo le contribuzioni finanziarie, tralasciando al momento (vedi par. 4.5) altre forme di contribuzione (es. pagamenti in natura).

una classificazione esaustiva delle casistiche presenti nel CCM attraverso l'utilizzo di due soli criteri. I casi rappresentati dagli autori nel framework sono infatti solo quattro, e anche il loro posizionamento nella griglia non è totalmente esente da critiche. È comunque apprezzabile l'utilità derivante da una rappresentazione non più solo legata ad una definizione e ad un elenco di attività, ma basata su fattori costitutivi.

Figura 32: Stereotipi degli obiettivi e delle facilities organizzative determinate dal settore di influenza e dall'origine delle risorse

Fonte: adattato da Warnaby et al. (1998)

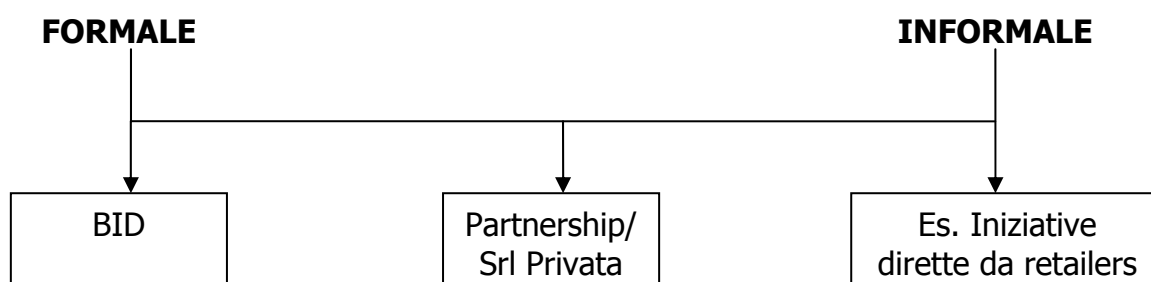


In un successivo lavoro (Medway *et al.*, 2007) gli autori non cercano più di derivare obiettivi e facilities organizzative attraverso l'utilizzo dei due precedenti criteri, ma cercano piuttosto di fornire una visione delle casistiche esistenti in base a due fattori di analisi. Mantengono nuovamente il parametro del grado di affiliazione al settore pubblico/privato, ma abbandonano il criterio dell'origine delle fonti di finanziamento (discrezionale/obbligatorio), non più ritenuto utile ad una classificazione delle strutture di CCM.

Introducono invece come criterio di analisi il grado di formalità (riferita alla struttura/partnership ed ai vincoli, eventualmente anche contrattuali o legislativi, che ne derivano) dell'iniziativa in un continuum formale/informale (Fig. 33)

Figura 33: Continuum del grado di formalità

Fonte: adattato da Medway et al. (2007)



L'approccio informale agli schemi di CCM può avere origine sia dal settore privato che da quello pubblico. In quello privato vi si ricomprendono tutte quelle iniziative intraprese, ad esempio, da un gruppo di retailers (o dalle associazioni di categoria) per rivitalizzare il commercio nel centro urbano. Casi tipici sono i progetti per le *carte fedeltà* del centro storico. In quello pubblico rientrano invece tutti i gruppi di lavoro/collaborazione/consultazione con la cittadinanza a cui l'amministrazione locale ricorre prima di intraprendere (o per decidere se intraprendere) azioni che avranno ripercussioni sulla vitalità del centro urbano.

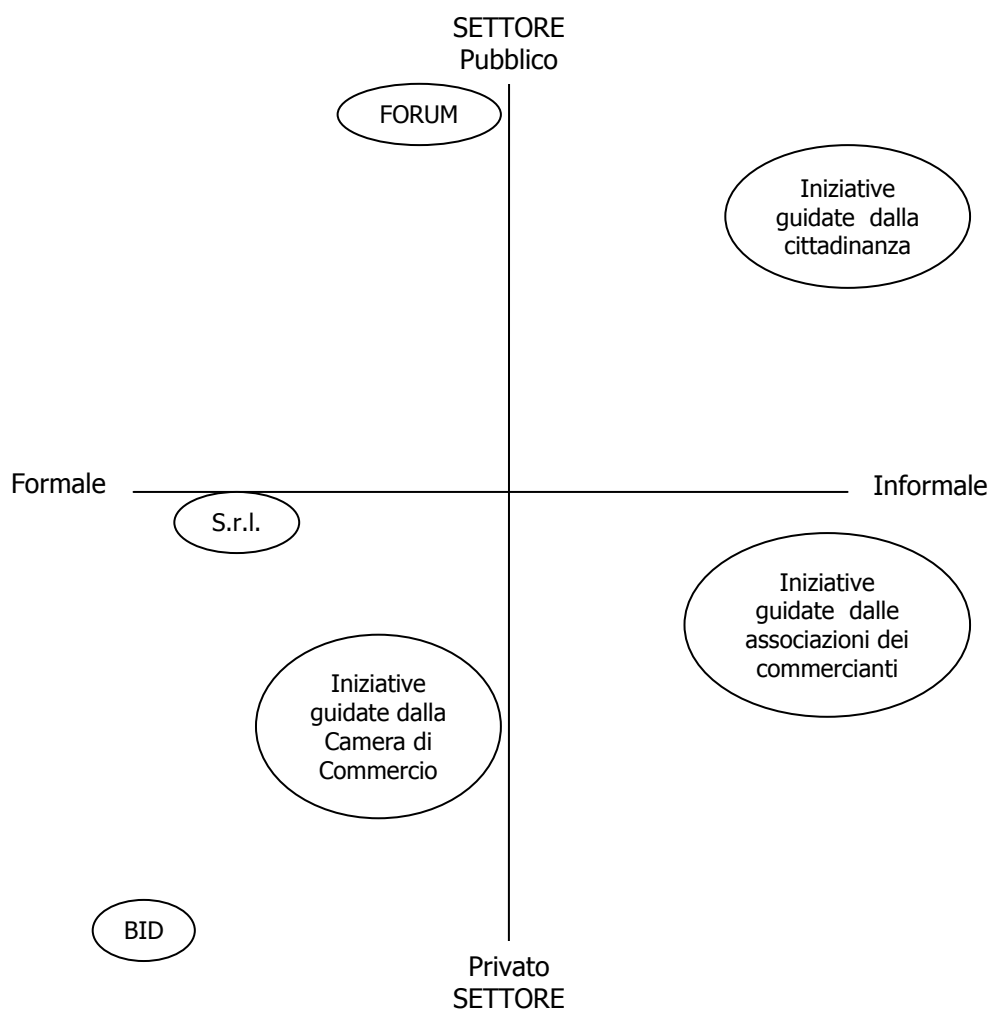
Dall'altra parte del continuum troviamo naturalmente i BID, che in conseguenza della loro origine legislativa hanno un grado di formalità molto elevato.

La sintesi di questi due criteri può condurre, come nel caso precedente, alla creazione di una matrice strutturale delle iniziative di CCM, dove le varie casistiche sono tipizzate in base al grado di formalità/settore di affiliazione.

Ponendo nuovamente i continua come assi di un diagramma cartesiano otteniamo la Fig. 34.

Figura 34: Matrice strutturale degli schemi di CCM

Fonte: adattato da Medway et al. (2007)



Anche in questo caso ribadiamo l'utilità di una simile analisi e rappresentazione, che va a scomporre le iniziative di CCM in alcune dei loro fattori costitutivi, ma il lavoro di Medway *et al.* (2007) non è, anche in questo caso, esente da critiche. Accettiamo la semplicità e l'immediatezza di una rappresentazione bi-dimensionale, ma non riteniamo esatto scartare il criterio del finanziamento, che invece dovrebbe essere maggiormente approfondito, più che liquidato, essendo centrale nel funzionamento di ogni schema. Il criterio del grado di formalità è, inoltre, non così netto e definibile come vogliono farlo apparire gli autori. Le iniziative guidate dai retailers (o dalle loro associazioni di categoria) non sono, ad esempio, sempre così caratterizzate da un grado di informalità così elevato. Non hanno il potere di vincolare tutti i commercianti alla partecipazione, ma spesso raggiungono un notevole grado di formalità, con la costituzione di società ad hoc in cui è forte anche la partecipazione dell'amministrazione locale⁷⁸.

Anche il posizionamento dei BIDs, totalmente in mano privata, sembra una forzatura. È vero che il coinvolgimento dei privati è molto elevato (visto anche che con l'istituzione del BID si impone una nuova tassa di scopo sui commercianti), e che sono i retailers a votare per la sua istituzione⁷⁹, ma si tratta sempre di una partnership col settore pubblico e non potrebbe essere diversamente, visto che molte delle questioni trattate sono di interesse pubblico⁸⁰.

Tavola 3

UK: le forme organizzative

La struttura/organizzazione degli schemi di TCM in UK generalmente assume

⁷⁸ Es. Granollers (Spagna).

⁷⁹ Spesso però è proprio l'amministrazione locale a proporre l'istituzione del BID.

⁸⁰ Gli autori dello schema, forse consci dell'approssimazione dello stesso, precisano alla fine del lavoro che l'esatta posizione del singolo schema all'interno della matrice può variare, e che la rappresentazione è solamente rappresentativa.

una molteplicità di modelli (Reeve, 2004). L'ATCM ne ha identificate quattro tipologie (ATCM, 1997a; ATCM e DoE, 1997):

1) È il modello più semplice e viene normalmente definito come FORUM. Non vi è la costituzione di una vera e propria partnership, né la nomina di un Manager responsabile. In pratica si basa su delle consultazioni da parte dell'autorità locale con tutti gli altri interessi cittadini (es. Camera di Commercio, polizia, retailers, associazioni di volontariato, ecc.) per concordare un programma di lavoro a favore del centro urbano, da attuare attraverso dei gruppi di lavoro. A nostro parere è estremamente artificioso catalogarlo come iniziativa di TCM, vista anche l'assenza di una partnership. Al più può essere una prima fase consultativa per poggiare le basi di un futuro e più consistente progetto di TCM.

2) In questo secondo modello vi è la costituzione di una partnership più strutturata. Vi è la formazione di uno steering group (pubblico/privato) che nomina un Town Centre Manager (finanziato da contribuzioni pubblico/private), generalmente scelto tra dirigenti pubblici. Il manager è una figura di coordinamento il cui ruolo è prevalentemente quello di costituire un network tra tutti gli interessi urbani e assicurare che gli obiettivi stabiliti dallo steering group siano raggiunti.

3) Il terzo modello differisce poco da quello precedente, se non per il fatto che il Town Centre Manager viene nominato dal settore privato e farà da ponte di collegamento con i dirigenti pubblici.

4) Il quarto, e più definito, modello viene generalmente indicato come City Centre Company. La partnership viene formalizzata ai livelli più alti attraverso la costituzione di una società ad hoc (generalmente una Company Limited By Guarantee - CLBG) a finanziamento pubblico/privato. L'ATCM (1997a) le definisce come "company established to take over the management

responsibility of specific geographic area, employing staff and raising revenue”.

Reeve (2004) considera quella appena fatta una classificazione piuttosto cruda delle strutture di TCM in UK, ed infatti l’elencazione dell’ATCM è facilmente criticabile, non nel tentativo o nell’idea, quanto nel risultato. La casistica proposta è molto limitata e per nulla dettagliata, e non vengono analizzate sufficientemente le caratteristiche di ogni singola tipologia di TCM. Il tentativo di questo lavoro, attraverso l’analisi dei fattori costitutivi, cerca proprio di ovviare ai problemi, e alle giuste critiche, cui vanno incontro simili elencazioni.

È difficile identificare una forma organizzativa universale per gli schemi di CCM e questo è senza dubbio un riflesso della ricca diversità di leadership tra il settore privato e quello pubblico delle singole città, e la conseguente variazione di equilibri nelle partnerships.

Più che elencare un’esemplificazione di strutture può essere utile identificare una serie di regole chiave, di principi, cui tutte le partnerships degli schemi di CCM potrebbero, e dovrebbero, ambire (Medway, 2007; Scottish Office, 1993. URBED (1997) identifica cinque “M”: Membership, Mission, Money, Management e Measurable results.

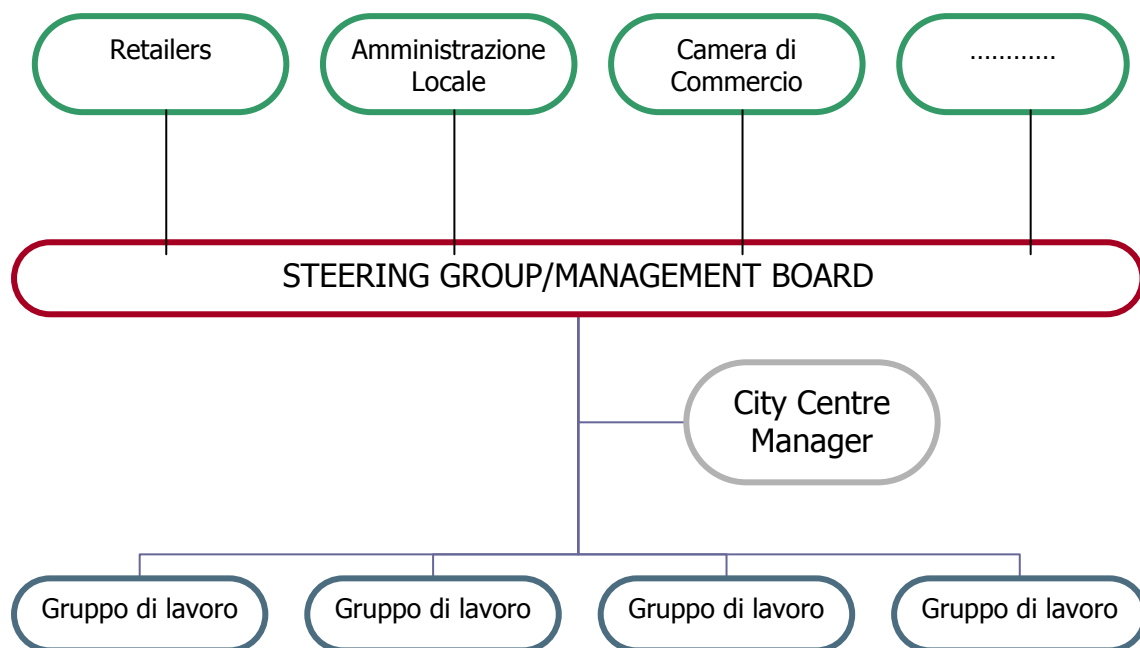
- *Membership*: la partnership deve avere dei membri di rilievo e l’autorità per poter prendere decisioni e l’influenza per poter realizzarle;
- *Mission*: la partnership deve avere una chiara missione e obiettivi definiti per poter apportare concreti cambiamenti nell’ambiente economico, e quindi sociale;
- *Money*: la partnership richiede sufficienti investimenti per ogni fase del suo processo e fonti di finanziamento stabili e diversificate;
- *Management*: data la complessa, e delicata, struttura organizzativa e i numerosi interessi coinvolti, la partnership richiede uno staff qualificato che riscuota il consenso di tutti i settori coinvolti;

- *Measurable results*: l'applicazione di concetti imprenditoriali al contesto urbano obbliga la partnership a produrre risultati tangibili e a sottoporli a valutazione. Obiettivi chiari, indicatori di performance e report sono prerequisiti per valutare e monitorare l'attività della partnership.

Tralasciando per un momento i rapporti di forza e i diversi equilibri esistenti all'interno della partnership, una rappresentazione grafica semplificata di una struttura tipo riscontrabile in moltissime iniziative in atto è riportata in Fig. 35.

Figura 35: Struttura tipo nel CCM

Fonte: adattato da ATCM (1999a)



4.4.1 *Ciclo di vita del CCM*

Un altro elemento meritevole di chiarimenti è la questione temporale, cioè l'evoluzione delle fasi organizzative che si susseguono nel tempo in un progetto di CCM. Secondo l'ATCM (1996b) ed alcuni importanti autori (es. Warnaby *et*

al., 1998), dall'analisi delle esperienze si evince che le iniziative evolvono attraverso quattro distinte fasi:

1. **CONCEPIMENTO:** la fase in cui l'idea della costituzione di un'iniziativa di CCM si forma a seguito di pressioni competitive.
2. **INFANZIA:** la fase in cui l'autorità locale gioca un ruolo chiave nella nascita del progetto. I finanziamenti sono costituiti principalmente da donazioni; i compiti sono: effettuare delle indagini locali; formulare delle strategie; istituire un forum/gruppo d'azione; organizzare incontri e dibattiti.
3. **CRESCITA:** la fase in cui una partnership ad hoc viene costituita per gestire lo schema. Viene incaricato un CCManager che lavora a fianco di un gruppo dirigente che coordina le azioni e i gruppi di lavoro. I finanziamenti provengono principalmente da contribuzioni volontarie e sponsorships. I compiti sono: istituire un gruppo dirigente multi-settoriale; incaricare un CCManager; formulare una visione, una strategia di sviluppo e un business plan; preparare un'adeguata struttura organizzativa e forme di finanziamento.
4. **MATURITÀ:** quando la partnership viene formalizzata (con la creazione di una società privata) e l'influenza del settore privato diviene predominante.

Il modello è facilmente criticabile (e difficilmente generalizzabile) in quanto mostra delle lacune notevoli. Innanzitutto è basato esclusivamente sull'esperienza britannica, e paragonato alle esperienze degli altri paesi europei non trova corrispondenza. Inoltre, anche se valutato nel solo ambito UK non mostra attinenza. Solo un numero limitato di iniziative percorre i quattro stadi indicati (principalmente le prime iniziative pioniere). Non sempre (e sempre meno) è il settore pubblico a farsi promotore dell'iniziativa, che spesso nasce da richieste di competitività del settore privato. La sempre maggiore diffusione del concetto, inoltre, tende a far accorciare (e saltare) le fasi. Spesso non si passa attraverso forum di lavoro o partnerships informali di collaborazione, ma si punta direttamente alla costituzione di società di gestione. Anche la costituzione

di un BID, al momento il livello più *alto* di esperienze di CCM in Europa, non deve obbligatoriamente transitare attraverso alcuna delle fasi descritte.

4.5 Le fonti e le tipologie di finanziamento

La struttura finanziaria di un'iniziativa di CCM rappresenta qualcosa di molto variabile nella sua composizione e nella sua entità, essendo fortemente legata al contesto locale, agli stakeholders coinvolti e al successo dell'iniziativa stessa. Non è quindi possibile (né desiderabile) fornire uno schema che indichi la struttura ottimale di tali fonti. Ma dall'esame dei case studies si possono trarre indicazioni utili sulle più diffuse fonti di finanziamento ed analizzarne e classificarne le tipologie.

Per quanto riguarda le fonti, quasi universalmente si riscontra nelle iniziative in essere quello che può essere definito come un *cocktails di finanziamenti*. Questo mix di fonti può essere utilmente suddiviso in quattro aree di origine dei finanziamenti:

- Enti, agenzie ed istituzioni estranei all'iniziativa
- Membri dell'iniziativa
- Ricavi interni
- Finanziamenti per iniziative ad hoc

Nella prima categoria rientrano tutti quei contributi forniti da enti o istituzioni (pubblici o privati), anche non appartenenti al contesto locale, che non hanno una partecipazione diretta nella gestione dell'iniziativa. Tipici esempi sono i finanziamenti relativi a bandi/contributi regionali, nazionali od europei. Oppure contribuzioni di agenzie (regionali/nazionali) per lo sviluppo del territorio o da parte di fondazioni private.

Nei finanziamenti provenienti dai membri dell'iniziativa si ricomprendono tutti i contributi forniti a qualsiasi titolo e in qualsiasi forma da parte dei partecipanti al progetto di CCM, sia da parte pubblica che da parte privata. In un'iniziativa

stabile e con orizzonti di operatività di lungo termine, questa rappresenta sicuramente la fonte di finanziamento prioritaria.

Nella categoria dei ricavi interni si annoverano i proventi derivanti dalla fornitura a pagamento di servizi da parte della struttura di CCM (Fig. 36). Possono essere suddivisi ulteriormente in due sottocategorie: servizi forniti direttamente dal CCM e servizi dati in gestione al CCM come fonte di reddito. Quest'ultimi, generalmente concessi dall'autorità locale, consistono, ad esempio, nella concessione di spazi pubblicitari o nella gestione di parcheggi pubblici.

Tra i finanziamenti per iniziative ad hoc comprendiamo invece quelle contribuzioni *una tantum* concesse da enti/attori locali per la realizzazione di uno specifico progetto condiviso (es. una campagna pubblicitaria in collaborazione con un diverso ente).

Figura 36: Esempi di ricavi interni

Fonte: autore

Gestione di parcheggi	Affitto di cartelloni pubblicitari
Sviluppo di web-sites	Organizzazione di mercati/fiere
Formazione di personale	Consulenze
Pubblicità sui materiali informativi (depliant, guide, mappe, ecc.)	Intermediazione per servizi (es. turistici, culturali, ecc.)
Gestione degli immobili	Gestione di eventi
Servizi di sicurezza	Loyalty card

Per quanto riguarda invece la tipologia delle fonti di finanziamento sono riscontrabili nelle iniziative in essere ulteriori categorizzazioni.

Una prima classificazione (Medway *et al.*, 1999) della natura delle forme di finanziamento alle iniziative di CCM consiste in contributi:

- *Ring-fenced*
Pagamenti finanziari concessi per la realizzazione di una specifica spesa/progetto;

- *Freestanding*
Pagamenti finanziari concessi all'iniziativa di CCM nel suo complesso, da essere utilizzati a discrezione dei managers.

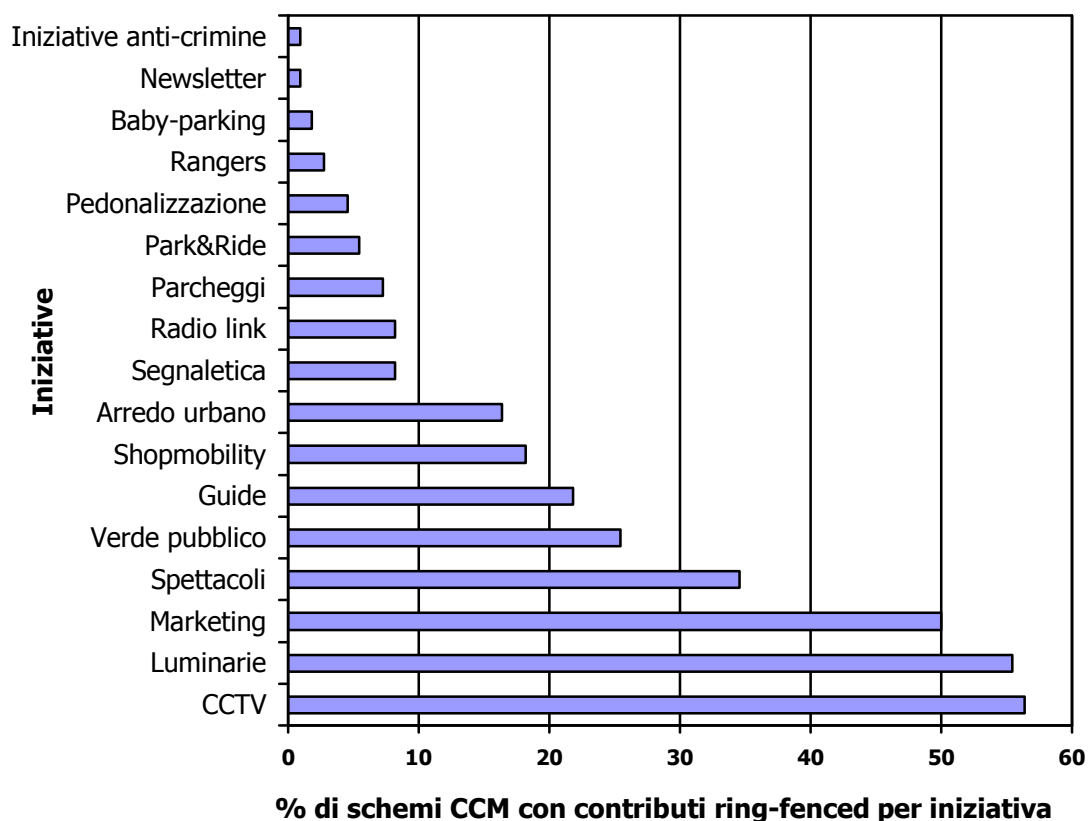
I pagamenti ring-fenced possono essere diretti ad una grande varietà di iniziative (Fig. 37), con una predilezione verso iniziative con un diretto e veloce impatto nella vitalità urbana o nella sicurezza (es. CCTV, luminarie e decorazioni, pubblicità, marketing). Al contrario è una tipologia di finanziamento che difficilmente contribuisce ad attività di mantenimento e miglioramento delle infrastrutture fisiche (es. Pedonalizzazione, Town Centre Rangers, arredo urbano) (Fig. 38).

Figura 37: Principali attività finanziate attraverso contributi ring-fenced
Fonte: elaborazione autore su dati Medway et al. (1998)

Iniziative	Caratteristiche
<i>Pubblicità e Marketing</i>	Pubblicità ed attività di marketing del centro città come destinazione per lo shopping e il divertimento, attraverso i vari media.
<i>CCTV</i>	Sviluppo, gestione e manutenzione di sistemi CCTV per la sicurezza del centro città.
<i>Parcheggi</i>	Sviluppo, gestione e manutenzione di parcheggi nel centro città.
<i>Luminarie</i>	Sviluppo e manutenzione di illuminazioni e decorazioni per festività.
<i>Guide</i>	Produzione e distribuzione di guide, mappe e materiale promozionale per gli utenti del centro città.
<i>Newsletter</i>	Produzione e distribuzione di una newsletter dell'iniziativa di CCM
<i>Park&Ride</i>	Sviluppo e gestione di progetti di parcheggi periferici e bus-navetta per il centro città.
<i>Pedonalizzazione</i>	Sviluppo e gestione di progetti di pedonalizzazione del centro città.
<i>Iniziative anti-crimine</i>	Sviluppo di campagne per la riduzione della piccola criminalità (es. campagna sul pericolo del borseggio).
<i>Baby-parking</i>	Iniziative per l'intrattenimento e la custodia dei figli dei consumatori del centro città.
<i>Verde pubblico</i>	Sviluppo e mantenimento di aree verdi.

<i>Rangers</i>	Assunzione di personale come Town Centre Rangers per vari compiti, es. attività janitorial (rimozione graffiti, ecc.), vigilanza e sicurezza, assistenza agli utenti del centro città.
<i>Radio Link</i>	Sviluppo di un sistema di radio sorveglianza/allarme contro il taccheggio.
<i>Shopmobility</i>	Sviluppo, gestione e mantenimento di progetti di mobilità sostenibile nel centro città per anziani e disabili.
<i>Segnaletica</i>	Installazione di segnaletica e info-point
<i>Spettacoli e festival di strada</i>	Promozione e organizzazione di spettacoli e festivals nel centro città.
<i>Arredo urbano</i>	Installazione e mantenimento di elementi di arredo urbano nel centro città (es. cestini per i rifiuti, panchine, luci, ecc.)

Figura 38: Popolarità delle iniziative finanziate da retailers attraverso contributi ring-fenced - *Fonte: elaborazione autore su dati Medway et al. (1998)*



I pagamenti freestanding possono a loro volta essere suddivisi in due tipologie:

- *Quota di adesione*
- *Contributo volontario*

La quota di adesione consiste nella sottoscrizione annuale all'iniziativa di CCM. L'importo viene generalmente calcolato annualmente in base ad alcuni fattori (quali ad esempio il numero di dipendenti, la superficie di vendita, ecc.) per rendere la partecipazione allo schema accessibile anche ai piccoli retailers.

Il contributo volontario consiste generalmente in un contributo finanziario notevole, su base annuale e pluriennale, di solito limitato ai retailers di grandi dimensioni o appartenenti a grandi catene.

I pagamenti freestanding sono utilizzati a discrezione del management del CCM, ma normalmente vengono indirizzati primariamente a coprire le spese di funzionamento dello schema (es. salario del CCManager e dei dipendenti, affitti, ecc.).

Le ricerche evidenziano un'evidente inclinazione dei retailers a contribuzioni ring-fenced, data la loro elevata flessibilità e la facilità di poter monitorarne l'impiego e i risultati raggiunti. Inoltre, in un'ottica opportunistica, i retailers possono così destinare i finanziamenti esclusivamente a quelle iniziative di cui beneficeranno direttamente. Questo può costituire un problema di funzionamento del CCM, poiché ne può limitare l'operatività ad iniziative di breve termine, piuttosto che di medio-lungo termine. Iniziative di monitoraggio e diffusione dei risultati dello schema di CCM possono sicuramente favorire uno spostamento verso contribuzioni freestanding.

Un'altra suddivisione riscontrabile tra i finanziamenti agli schemi è tra:

- *Pagamenti finanziari*
- *Pagamenti in natura* (in beni e servizi)

Ben il 74% degli schemi in funzionamento⁸¹ riceve una o più forme di pagamento in beni e servizi. Questi possono essere categorizzati in 6 principali tipologie (Fig. 39).

Figura 39: Tipologie di pagamenti in natura

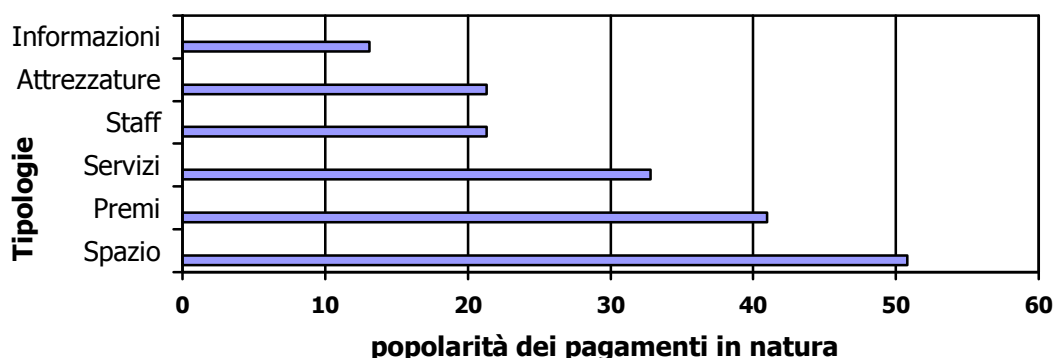
Fonte: elaborazione autore

Tipologia	Descrizione
<i>Spazio</i>	Fornitura di spazi gratuiti (uffici, magazzini, ecc.) per le attività del CCM
<i>Staff</i>	Impiegati <i>prestati</i> per svolgere attività del CCM
<i>Attrezzature</i>	Prestito o donazione di attrezzature
<i>Servizi</i>	Fornitura di servizi gratuiti legati al proprio business
<i>Premi</i>	Donazione di beni del proprio business come premi per manifestazioni del CCM
<i>Informazioni</i>	Fornitura di dati, statistiche o consulenze professionali

Le preferenze dei retailers nei pagamenti in natura sono rappresentate nella Fig. 40.

Figura 40: Popolarità per tipologia dei finanziamenti in natura dei retailers

Fonte: elaborazione autore su dati Medway et al. (1998)



⁸¹ Dati ricavati da Medway *et al.*, 1998.

Dalla ricerca si evince che la fornitura di spazi per le attività del CCM sono la forma preferita di pagamento in natura per i retailers, anche se bisogna puntualizzare che questo avviene principalmente da parte di grandi retailers o catene distributive. I retailers di piccole dimensioni generalmente prediligono la fornitura di servizi o premi attinenti il proprio business.

Tavola 4

BID - Business Improvement Districts

Una metodologia di finanziamento particolarmente interessante è quella prevista nei Business Improvement Districts (BIDs)⁸². In questo caso l'iniziativa di CCM si fonda su una partnership tra l'Amministrazione Locale e i retailers per sviluppare progetti e servizi per la rivitalizzazione della funzione commerciale (e quindi anche dell'ambiente urbano) all'interno dei confini di una ben definita area commerciale.

Tralasciando le funzioni e gli obiettivi dei BIDs, che corrispondono fondamentalmente a quelle di un generico CCM, la peculiarità principale risiede in una contribuzione obbligatoria, da parte dei retailers (o dei proprietari immobiliari), all'iniziativa stessa.

Potremmo genericamente definire i BIDs come meccanismi di finanziamento autoimposti, praticati dai retailers e/o dai proprietari immobiliari a scopo di intervento locale.

La possibilità di istituire un BID è legata ad una previsione legislativa che consenta di prelevare un'imposizione aggiuntiva sui soggetti destinatari⁸³.

Attualmente in Europa, anticipatori anche su questa *innovazione*, troviamo la Gran Bretagna, dove dal 2004, in Inghilterra e in Galles, sono in vigore leggi

⁸² I BID sono a volte anche chiamati Business Improvement Area (BIA), Business Revitalization Zone (BRZ) o Community Improvement District (CID).

⁸³ Il concetto di base è quello del contributo per la manutenzione ordinaria dell'area comune dei Centri Commerciali (CAM charge - Common Area Maintenance).

⁸⁴ In Scozia e in Irlanda le legislazioni sono entrate in vigore durante il 2007.

che consentono di realizzare i BIDs⁸⁴.

Mentre negli Stati Uniti il tributo grava generalmente sulla proprietà immobiliare (anche in virtù dei dimostrati incrementi di valore degli immobili dell'area interessata), nella legislazione UK si è scelto di imporre il tributo in capo ai retailers⁸⁵.

La legislazione ha comunque previsto una serie di garanzie a tutela dei retailers imponendo che:

- L'istituzione del BID sia votata a maggioranza dei retailers interessati, contemporaneamente sia in termini di numero di aventi diritto al voto (un voto per testa), sia in termini di valore imponibile totale
- L'iniziativa abbia una durata di 5 anni, da riconfermare alla scadenza
- Il tributo venga calcolato con dei criteri che tengano conto delle dimensioni delle attività economiche
- Il BID venga gestito da una partnership senza scopo di lucro

Una volta che il progetto BID è stato approvato (contemporaneamente con le due maggioranze richieste), tutti i retailers compresi nell'area definita sono tenuti obbligatoriamente a contribuire.

Attualmente nel Regno Unito sono già attivi circa 60 BIDs, ma la loro diffusione è appena agli inizi, vista la recente approvazione legislativa.

4.5.1 Case study: BID – Plymouth City Centre Company⁸⁶

Plymouth è la più grande città della costa meridionale inglese con i suoi 256.000 abitanti. Importante centro portuale, ha oggi anche una notevole importanza commerciale, dopo la riconversione seguita alle distruzioni della Seconda Guerra Mondiale.

⁸⁵ Questo non preclude eventuali contribuzioni volontarie, anche da parte dei proprietari immobiliari.

⁸⁶ Dati forniti da Plymouth City Centre Company e Plymouth City Council.

L'esperienza di CCM inizia nel 1996, quando viene istituita la Plymouth City Centre Partnership, con il fine di rivitalizzare il centro città e renderla competitiva rispetto agli OOTSCs, attraverso un unico *steering group* che ricomprendesse i principali stakeholders: retailers, proprietari immobiliari e Amministrazione Locale. Nonostante i discreti risultati raggiunti, la partnership mostrava un evidente predominio pubblico, soprattutto sul lato finanziario.

Si è così iniziato il percorso che ha condotto, il 1° Marzo 2005, sfruttando la nuova legislazione inglese, all'istituzione del Business Improvement District e, quindi, della Plymouth City Centre Company Limited, una società senza scopo di lucro.

Gli stakeholders coinvolti nel Management Board sono: il Consiglio Municipale, i proprietari immobiliari, l'Università di Plymouth e i retailers. Le decisioni vengono prese con voto a maggioranza.

L'approvazione del BID, come da previsione legislativa, ha dovuto superare contemporaneamente sia la maggioranza numerica dei votanti, che quella del valore imponibile⁸⁷ delle proprietà commerciali

La votazione ha ottenuto i seguenti risultati:

- Aventi diritto al voto: 526 retailers
- Affluenza: 58%
- Favorevoli per numero: 77%
- Favorevoli per valore imponibile: 66%

I retailers hanno votato sulla base di un progetto formalizzato in un Business Plan, cui si è pervenuto attraverso un processo di indagini, consultazioni e proposte tra tutti gli stakeholders interessati.

Nella stessa votazione si è approvata anche la BID *levy*, il tributo coattivo a carico dei retailers, nella misura dell'1% del valore imponibile delle proprietà commerciali.

Partecipano al finanziamento dell'iniziativa anche l'Amministrazione Pubblica e i proprietari immobiliari, attraverso contributi volontari.

Un esempio delle entrate e delle uscite annuali del BID⁸⁸, viene esposto di seguito, con riferimento all'anno 2006:

ENTRATE	€	SPESE PER AREA	€	SPESE PER PROGETTI BID	€
Imposta BID 1% Retailers	250.000	Progetti BID	394.000	Promozione	134.000
Consiglio Comunale	278.000	Costi di gestione ed amministrativi	127.000	Pulizia	125.000
Proprietari Immobiliari	100.000	Staff	100.000	Attrattività ed Arredo urbano	43.000
		Saldo	7.000	Accoglienza	20.000
				Sicurezza	72.000
TOTALE	628.000		628.000		394.000

Il Management Team deve periodicamente dimostrare i risultati raggiunti. Un esempio di Key Performance Indicators⁸⁹ impiegati sono:

- Flusso pedonale
- Fatturato retail
- Tassi di criminalità
- Livelli di pulizia (ENCAMs survey methodology)
- Sondaggi di soddisfazione
- Tassi di utilizzo dei parcheggi
- Tassi di utilizzo dei mezzi pubblici
- Ranking del retailing (es. Experian)
- Livelli di investimenti
- Tassi di occupazione degli hotels

⁸⁷ Rateable value.

⁸⁸ Per macro aree di entrata e di spesa.

⁸⁹ Per un approfondimento sulla valutazione e comunicazione della performance vedere Par. 4.8.

- Rendite degli immobili
- Tassi di occupazione degli immobili

4.6 Obiettivi ed attività nel CCM

Il CCM include una vasta gamma di attività, dalla risoluzione di questioni basilari, spesso denominate *janitorial*, come la manutenzione e il miglioramento dell'arredo urbano o le iniziative di prevenzione del crimine attraverso l'implementazione e gestione di sistemi CCTV⁹⁰ (Guy, 1994; Leaver, 1998; Oc e Tiesdell, 1998), fino a più sofisticati sistemi di rivitalizzazione del centro città attraverso la promozione e le iniziative di marketing (Healey e Baker, 1994; Page e Hardyman, 1996; Warnaby, 1998; Woolley, 2000; Hogg *et al.*, 2001; ATCM, 1995, 1999b; Warnaby *et al.*, 1998; Ravenscroft, 2000).

Come le scelte di una qualsiasi organizzazione vengono influenzate dai rapporti di potere nei centri decisionali, così le tipologie di attività intraprese dal CCM, data la sua natura di partnership pubblico-privata, variano in dipendenza del livello di influenza pubblica o privata su di esso. Gli schemi con un orientamento prevalentemente privato tenderanno generalmente a focalizzarsi su marketing e promozione, mentre i progetti con un orientamento predominante pubblico si impegneranno usualmente in attività *janitorial*, di mantenimento e gestione dell'ambiente urbano.

Le attività intraprese dai progetti di CCM possono essere schematicamente classificate in funzioni:

- *a breve termine*
- *a lungo termine* (Page e Hardyman, 1996; Warnaby *et al.*, 1998; Wells, 1991).

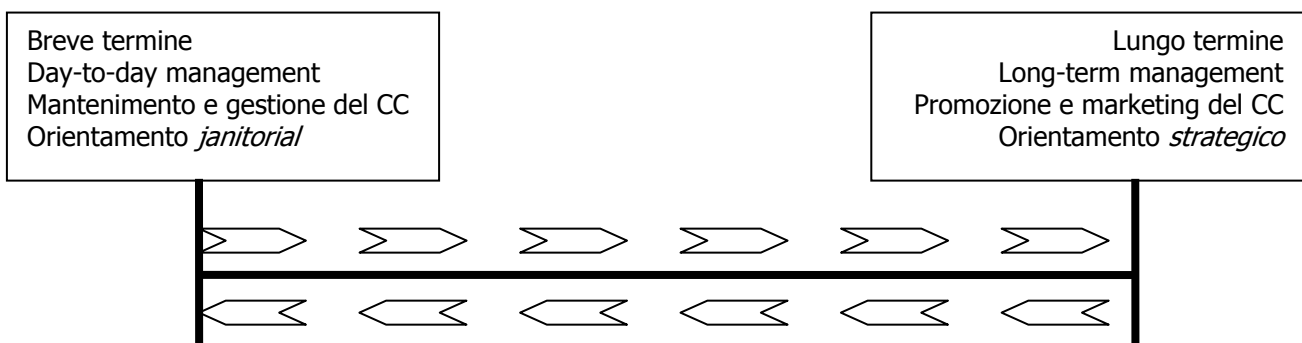
La portata di tali attività può essere concettualizzata (Page e Hardyman, 1996; Wells, 1991) come un continuum (Fig. 41) la cui estensione ha per estremi, da

⁹⁰ Closed-circuit television: sistema di sorveglianza con telecamere a circuito chiuso.

un lato, la *gestione quotidiana* (day-to-day management, mantenimento e gestione del centro città) e, dall'altro, la *gestione a lungo termine* (che comprende un focus sul marketing e sulla promozione). Questi estremi del continuum sono stati descritti rispettivamente come orientamento *janitorial* e *strategico*.

Figura 41: Continuum obiettivi/attività del CCM

Fonte: adattato da Page e Hardyman (1996)



Le prime preoccupazioni di molti progetti di CCM, specialmente nei primi stadi di vita, sono essenzialmente legate ad attività *janitorial*, per migliorare l'ambiente del centro città e porre rimedio ad alcune delle debolezze, delle carenze, percepite nel centro città in relazione ai complessi suburbani. Attività di questo tipo hanno infatti il pregio di avere un impatto immediato ed evidente sulla cosiddetta *shopability* dell'area (Hogg *et al.*, 2004).

Naturalmente una tale attività di gestione quotidiana deve lavorare in concomitanza con una più strategica prospettiva. La potenzialità del CCM risiede infatti proprio nello sviluppo strategico nel lungo termine dell'area urbana (Page e Hardyman, 1996).

Henley Centre/BCSC (2002) identifica due elementi chiave della visione strategica che contribuiscono alla competitività e alla differenziazione del centro città nel lungo termine:

- la gestione del tenant mix
- le attività di marketing e promozione.

Mentre quest'ultime sono un obiettivo verosimilmente raggiungibile, alcuni dubbi possono essere sollevati sulla possibilità di una forte e concreta influenza nella composizione del tenant mix nel centro città. Nel mutuare alcuni punti di forza dai complessi commerciali OOT, riteniamo infatti che alcune peculiarità del centro città siano ostative ad una semplice trasposizione. La grande varietà di attori coinvolti e la frammentazione della proprietà sono, in questo caso specifico, gli ostacoli principali alla possibilità di gestire il tenant mix.

Volendo comunque trovare una strada per poter influenzare il più possibile anche questo fattore, è possibile superare, almeno in parte, gli impedimenti solo al verificarsi di una delle seguenti condizioni economico/ambientali:

- La proprietà immobiliare del centro città appartenga per una quota rilevante ad uno (o più) degli attori chiave del progetto di CCM. Un esempio proviene in questo caso dall'esperienza britannica, dove spesso l'amministrazione locale ha la proprietà di molti immobili nel centro città.
- Il CCM, attraverso l'amministrazione locale, abbia la possibilità di *guidare* il tenant mix attraverso la concessione selettiva di licenze.
- Il CCM favorisca determinate attività commerciali attraverso la concessione di agevolazioni.

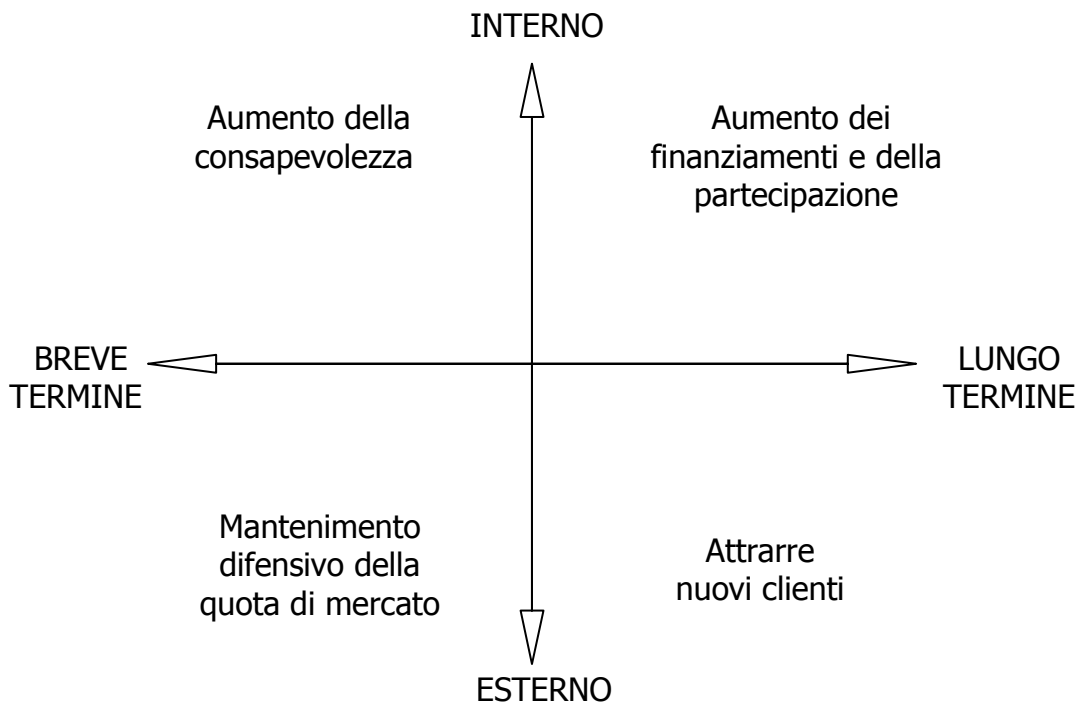
Appare evidente come la maggiore efficacia si raggiunga nel primo caso, mentre la concessione di agevolazioni, generalmente, ha un risvolto economico che ne mina molto l'applicabilità.

Per quanto riguarda le attività di marketing e promozione, una ricerca⁹¹ condotta su un campione di città in cui sono attive iniziative di CCM, mostra come una prima e generale classificazione degli obiettivi di marketing nel CCM si possa basare su due criteri (fig. 42):

- *orientamento* (interno o esterno)
- *orizzonte temporale* (breve e lungo termine)

Figura 42: Obiettivi di marketing nel CCM

Fonte: adattato da Stubbs et al. (2002)



Scendendo maggiormente nello specifico le attività di marketing possono essere suddivise in tre ampie categorie, in funzione degli obiettivi che una determinata attività voglia raggiungere:

- *Footfall drivers*: dalla ricerca risulta essere il tipo di azioni di marketing più diffuse. Hanno l'obiettivo di portare un maggior numero di clienti nel centro città. Include attività come eventi stagionali, mercati a tema, ecc.;
- *Participation builders*: cercano di incrementare il supporto allo schema di CCM dimostrandone la validità e i benefici.
- *Awareness builders*: mirano a migliorare la consapevolezza dei potenziali clienti su cosa il centro città può offrire. Puntano prevalentemente ad un target esterno attraverso pubblicità e pubbliche relazioni.

Le singole attività non si escludono a vicenda, ma operano con un effetto sinergico, i cui esiti ricadono in più di una delle tre categorie elencate.

⁹¹ Stubbs et al., 2002.

Sovrapponendo le due classificazioni sopra illustrate in un'unica matrice, si possono evidenziare come le attività di marketing delle iniziative di CCM oggetto della ricerca si segmentino in base all'orizzonte temporale e al target di riferimento⁹² (Fig. 43).

Figura 43: Attività di marketing nel CCM

Fonte: adattato da Stubbs et al. (2002)

TEMPO	Breve termine		Lungo termine	
TARGET	Interno	Esterno	Interno	Esterno
Footfall builders		<ul style="list-style-type: none"> • Mercati • Eventi stagionali (es. luminarie natalizie) • Spettacoli di strada • Eventi musicali 		<ul style="list-style-type: none"> • Comunicazioni attraverso i media (es. migliorate condizioni di sicurezza e pulizia, eventi)
Awareness builders	<ul style="list-style-type: none"> • Newsletters • Incontri • Relazioni pubbliche • Networking 	<ul style="list-style-type: none"> • Relazioni pubbliche • Comunicazioni attraverso i media • Eventi stagionali 	<ul style="list-style-type: none"> • Relazioni pubbliche • Comunicazioni attraverso i media • Networking • Pubblicazione dei KPIs 	<ul style="list-style-type: none"> • Relazioni pubbliche • Pubblicazione dei KPIs
Participation builders	<ul style="list-style-type: none"> • Eventi mirati per i retailers 	<ul style="list-style-type: none"> • Sondaggi sui clienti 	<ul style="list-style-type: none"> • Formazione di sotto-gruppi oltre lo steering group • Stesura di progetti per il futuro 	<ul style="list-style-type: none"> • Diffusione dei progetti futuri

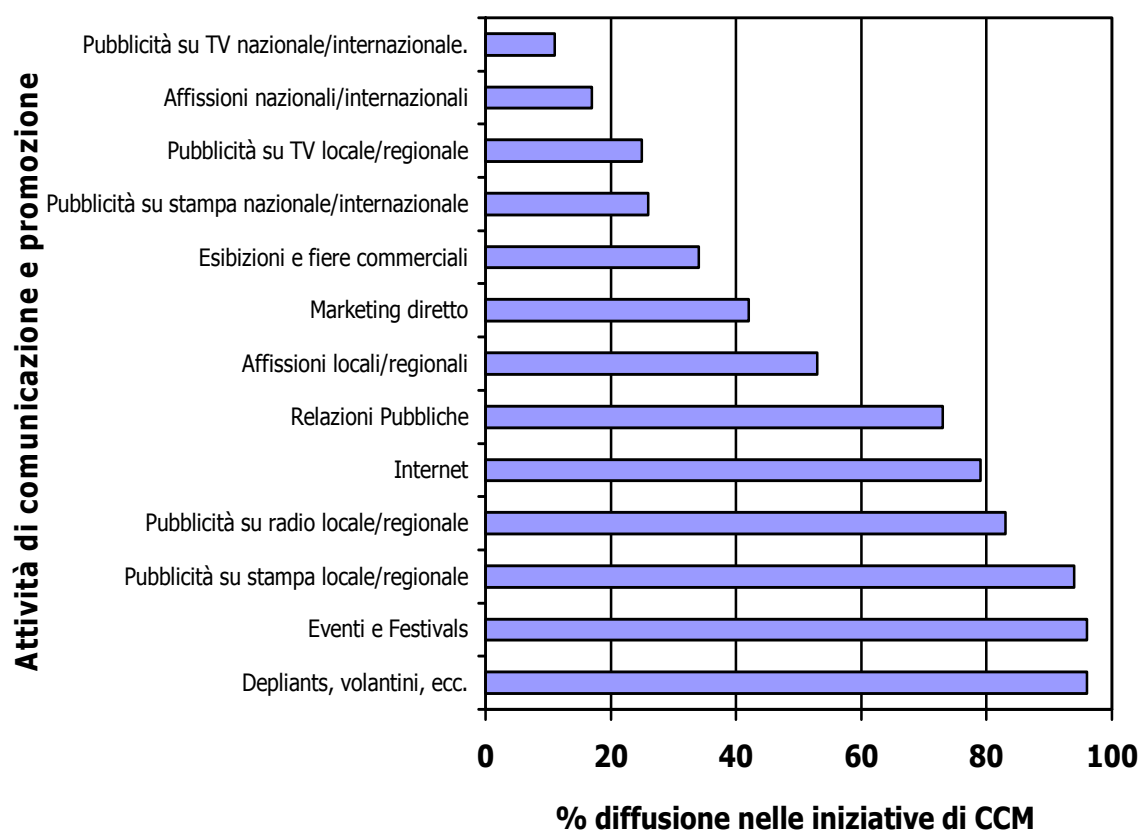
⁹² Le attività elencate nella Fig. 43 sono puramente esemplificative.

Si può notare come una parte notevole delle attività di marketing si concentri sulla leva della promozione che, vista la natura peculiare del prodotto in questione (un sistema territoriale), risulta sicuramente essere la variabile più facile su cui operare⁹³.

Con una successiva ricerca⁹⁴, su 155 iniziative di CCM in atto, è stato investigato il livello di diffusione reale di queste attività di comunicazione e promozione (Fig. 44). I risultati dell'indagine mostrano come gli strumenti più diffusi siano quelli diretti verso i targets che Stubbs *et al.* (2002) definiscono *esterni*.

Figura 44: Diffusione delle attività di comunicazione e promozione nel CCM

Fonte: elaborazione autore su dati Warnaby et al. (2005)

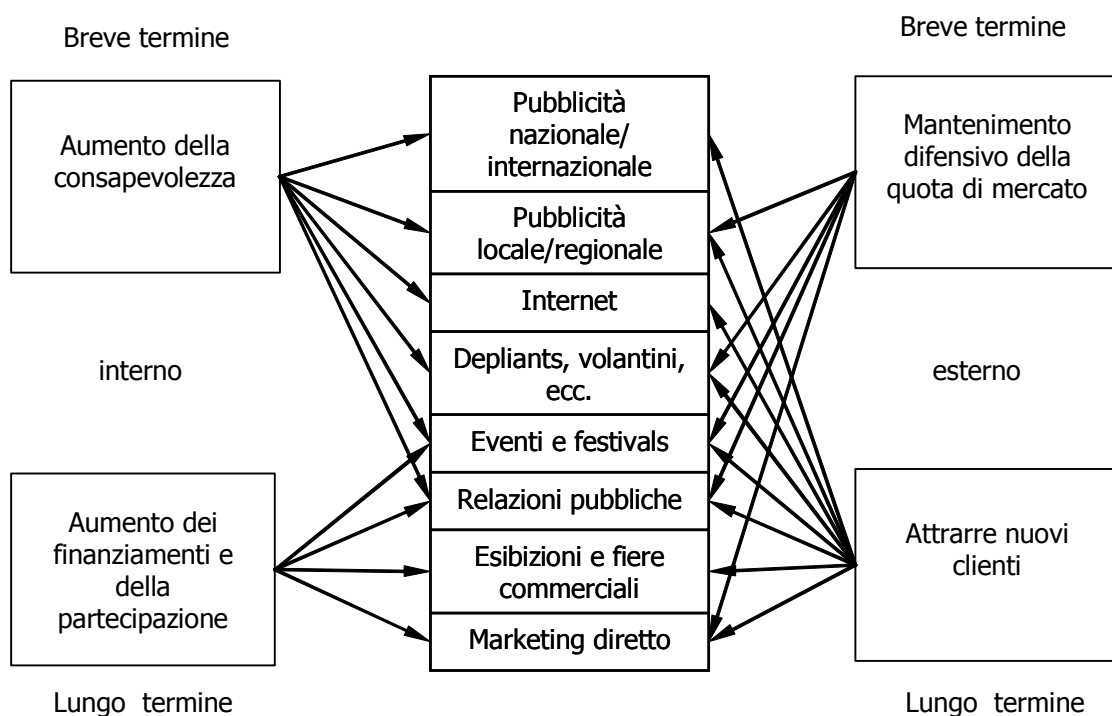


⁹³ Una variabile come il prezzo, ad esempio, risulta quasi impossibile da concettualizzare rispetto ad un sistema territoriale. Queste considerazioni rientrano nella discussione sulla necessità di un adeguamento delle teorie generali di marketing quando applicate al territorio (marketing urbano/territoriale). Vedi ad es. Ashworth, 1993.

Proprio rapportando i risultati di questa ricerca alla classificazione di Stubbs *et al.* (2002) sugli obiettivi di marketing nel CCM possiamo evidenziare l'importanza, gli scopi e le interrelazioni delle attività di marketing e promozione intraprese nel CCM. In particolare la Fig. 45 evidenzia le connessioni e sovrapposizioni di obiettivi tra le varie iniziative, utile per realizzare un approccio integrato nella pianificazione delle attività di promozione e comunicazione.

Figura 45: Obiettivi delle iniziative di comunicazione e promozione

Fonte: elaborazione autore su Stubbs et al. (2002) e Warnaby et al. (2005)



⁹⁴ Warnaby *et al.*, 2005.

4.7 Case study: Manchester City Centre Management Company Ltd.⁹⁵

Manchester è il capoluogo di una regione di più di 6 milioni di abitanti, con una popolazione di circa 430.000 persone (ma è il fulcro di un'area che ne racchiude più di 2,5 milioni).

Da un passato, noto a tutti, come *capitale* della rivoluzione industriale, Manchester, negli ultimi decenni, è riuscita a trasformarsi da città industriale dipendente dall'industria manifatturiera pesante (con tutti i problemi che ne derivano) in uno dei maggiori centri inglesi per finanza, affari, commercio, shopping, divertimento, cultura ed Università.

Manchester è attualmente considerata una città moderna, dinamica, internazionale e anche una considerevole meta turistica.

Attraverso le sue Università ha attirato una delle più ampie popolazioni studentesche in Europa e al contempo è nella top ten Europea come *business location*.

Manchester City Centre Management Company Ltd. (MCCMC) è stata avviata nel Maggio 2000. In realtà nasce dalla formalizzazione di precedenti partnerships già in essere nella città. Consiste in una partnership pubblico/privata nella forma di una società a responsabilità limitata senza fine di lucro.

È stata creata su iniziativa del Comune di Manchester e dei maggiori gruppi commerciali, ma partecipano, come stakeholders coinvolti nell'iniziativa, molti altri soggetti:

- Grandi catene commerciali (Boots, Tesco, ecc.)
- Retailers
- Comune di Manchester
- Centri commerciali urbani
- Polizia
- Catene di Hotel
- Giornali
- Società di parcheggio
- Società di investimenti
- Cinema
- Università

⁹⁵ Dati forniti da Manchester City Centre Management Company Ltd. e Manchester City Council.

- Società immobiliari
- Utilities
- Compagnie di trasporti
- Stazione radio

Va comunque evidenziato che il partner leader dell'iniziativa, anche finanziariamente, è l'Amministrazione Locale di Manchester.

Sono previste diverse possibilità per associarsi e diventare membri dell'iniziativa:

- partner standard
- partner professionale
- partner privilegiato

A seconda della *posizione* scelta varia la quota associativa (comunque dipendente anche da altri fattori per il calcolo) e il livello di responsabilità.

La società è diretta da un Consiglio di Amministrazione composto da 15 rappresentanti degli stakeholders.

Impiega attualmente 13 lavoratori a tempo pieno e ha un budget superiore ad un milione di Sterline, finanziato per:

- 400.000£ dal settore privato
- 120.000£ dall'amministrazione locale
- 500.000£ dalla pubblicità e dai servizi (ricavi interni)

Da rilevare la consistente quota (circa 50%) di finanziamenti derivante dai ricavi interni. La società non utilizza fondi esterni (nazionali, europei, ecc.) e non utilizza fondi comunali precedentemente destinati ad iniziative similari.

Tra i problemi riscontrati dalla società quello, purtroppo conosciuto, dell'elevata presenza di free-riders. L'adesione, soprattutto relativa ai piccoli commercianti, si attesta infatti intorno al 10%. È allo studio l'eventualità di proporre, se le condizioni lo permetteranno, l'istituzione di un BID.

L'area di interesse del progetto concerne tutto il centro urbano, anche se la città è stata suddivisa in macro-aree per focalizzare gli interventi, creare gruppi di lavoro, dare un'identità diversa ad ogni quartiere.

Nonostante la funzione commerciale (e quindi anche tutto il contesto) del centro città goda al momento di buona vitalità, il sorgere nelle vicinanze di forti polarità commerciali extraurbane ha spinto alla creazione della MCCMC in un'ottica difensiva e di sviluppo, piuttosto che attendere un prevedibile declino. L'iniziativa di CCM si è quindi posta l'obiettivo di:

- Mantenere/sviluppare l'attrattività del centro urbano per tutti gli utenti (consumatori, visitatori, lavoratori, residenti, turisti, investitori)
- Assicurare prosperità, vitalità e sviluppo del centro urbano per evitare la crisi delle attività commerciali e il degrado della città.
- Un particolare focus su sicurezza, accessibilità, pulizia, immagine e infrastrutture.

Gli obiettivi vengono esplicitati in un dettagliato piano strategico con progetti di medio periodo⁹⁶. Senza entrare troppo nel dettaglio, le principali aree di intervento riguardano:

- **ACCESSIBILITÀ, MOBILITÀ E PARCHEGGI**
 - parcheggi facilitati per bus
 - park & ride
 - metroshuttle gratuito
 - Night Bus (servizio bus notturno)
- **ARREDO URBANO, PULIZIA E VERDE PUBBLICO**
 - creazione di nuove aree verdi
 - piano anti-graffiti
 - acquisto di un battello per la pulizia del canale
 - acquisto di un macchinario per la pulizia dei chewing-gum
 - installazione di arredo urbano (toilette, cestini, ecc.)
- **MARKETING E PROMOZIONE**
 - rafforzamento dell'identità "Manchester Brand"

⁹⁶ Il precedente piano strategico comprendeva il periodo 2004-2007.

- istituzione di 12 steward del centro urbano per accoglienza, informazioni e aiuto
- pubblicazione informativa periodica di "This is Manchester Magazine" (fonte anche di profitti da pubblicità)
- pubblicazione annuale di "Manchester City Centre Shopping Guide"
- campagne marketing specifiche (es. Natale, estate, eventi sportivi)
- Una campagna marketing per pubblicizzare la città (750.000 £)
- SICUREZZA
 - Retail Crime Operation e Exclusion Order scheme (programmi per la prevenzione dei crimini nei negozi, con fornitura di servizi anche a pagamento)
 - StoreNet, sistema radio di sorveglianza che collega in tempo reale 250 associati con polizia, guardiani e CCTV
 - NiteNet, simile allo StoreNet, ma per bar, ristoranti e locali *notturni*
 - Quasi 100 telecamere CCTV
 - Inserimento di 20 wardens del centro urbano
 - Emergency help points

Nel periodo di operatività del piano strategico 2004-2007 sono stati rilevati i seguenti traguardi:

- Il centro città ha quasi raddoppiato la sua popolazione residente
- Il giro d'affari del retailing nel centro città è aumentato di £300 Milioni per anno, con un aumento di 0,54 milioni di sq. ft. di superficie commerciale
- La criminalità è diminuita del 12,9%
- I pernottamenti nel centro città sono aumentati di 150.000 unità per anno
- I posti letto in hotel sono aumentati del 40%, a quasi 8000 unità
- Manchester è diventata la maggiore destinazione UK per conferenze e conventions, con un aumento di 11,2 Milioni di Sterline di introiti per l'indotto
- La M.E.N. Arena, la più grande arena indoor d'Europa, si è affermata come il più frequentato locale al mondo, con oltre 1 milione di biglietti per anno

- Lo *UK Cities Monitor* ha decretato, dal 2007, Manchester come la miglior città in UK per la sede centrale di nuove società e per funzioni di back office delle compagnie.

4.8 Valutazione e comunicazione della performance del CCM

Già Page e Hardyman nel 1996 evidenziavano la necessità e l'importanza della valutazione delle attività di CCM. Spesso però le misurazioni di efficacia ed efficienza del CCM sono state centrate su indicatori molto soggettivi (es. ATCM, 1996a). Vi è quindi la necessità di sviluppare indicatori oggettivi, misurabili e confrontabili (Pal e Sanders, 1997) che possano giustificare gli investimenti nelle iniziative di CCM.

L'esperienza della Gran Bretagna, qui riportata, rappresenta un ottimo esempio, generalizzabile e ben rappresentativo, della casistica di indicatori utilizzati nelle esperienze di CCM e di come si siano evoluti da indicatori più soggettivi ad indicatori più oggettivi e misurabili.

Possono essere individuati due stimoli principali all'introduzione della valutazione della performance nel CCM: l'amministrazione pubblica e i retailers.

Amministrazione Pubblica. Il governo UK è il primo paese europeo nel 1993 nel PPG6⁹⁷ a promuovere la costituzione di partnership pubblico-private attraverso iniziative di TCM, introducendo i termini "*vital and viable*" per indicare un centro città vigoroso e fiorente cui gli schemi dovrebbero tendere (DoE, 1993). Consci di aver assegnato un obiettivo, anche piuttosto vago, la vitalità (quanto attivo è il centro città durante tutta la giornata) e la vivibilità (la capacità di attrarre investimenti nel centro città) urbana, ma non aver fornito gli strumenti per misurarla, il DoE⁹⁸ nella versione rivisitata del PPG6 (DoE, 1996) suggerisce una serie di indicatori che, oltre che cercare di analizzare il valore

⁹⁷ Vedi par. 3.3.

⁹⁸ Basandosi su una ricerca dell'URBED (1994), un team multidisciplinare di consulenti e ricercatori.

commerciale dell'area, tentano di sondare le percezioni dell'ambiente urbano da parte degli utilizzatori (Fig. 46).

Figura 46: Indicatori di vitalità e vivibilità secondo il PPG6 del 1996

Fonte: autore

Indicatori
Rendita delle proprietà commerciali
Flusso pedonale
Quota di proprietà commerciali vacanti
Varietà dell'offerta
Rimostranze dei retailers
Livello degli affitti delle attività commerciali
Livello della qualità dell'ambiente del centro città
Giudizi e comportamenti dei clienti
Percezione della sicurezza e del crimine
Accessibilità

La lista fu fortemente, e giustamente, criticata perché conteneva molti termini nebulosi e indicatori di difficile misurazione (Pal e Sanders, 1997; Tomalin, 1997; Evans, 1997). Nonostante le molte critiche, i criteri suggeriti dal PPG6 sono ancora utilizzati da alcuni per (tentare di) misurare la vitalità e vivibilità urbana (NRPF, 2000; Countryside Agency, 2002).

Retailers. La seconda spinta all'introduzione di una misurazione della performance proviene, come detto, dai retailers. Questi ritengono innanzitutto che un TCManager competente dovrebbe misurare lo stato di salute del centro città come parte dei suoi compiti gestionali, per finalità di analisi, revisione e programmazione (Green, 1996; William e Baker, 1998; Wrigth, 2000). La seconda motivazione ha basi prettamente finanziarie. I retailers difficilmente continueranno (od inizieranno) a finanziare le iniziative di TCM senza prove certe dell'efficacia dello schema. Come puntualizzano Williams e Baker (1998),

“how, without clear performance measures concerning the effectiveness of TCM at both a national and local level, the private sector can be expected to continue to support many existing initiatives?”⁹⁹.

Si può ipotizzare che lo spostamento verso forme di finanziamento come il BID, che vincolano per legge la loro nascita all’adesione di una quota (generalmente la metà o i due terzi) di retailers (o proprietari immobiliari) farà incrementare questa richiesta di indicatori di performance, spostando addirittura la dimostrazione di efficacia anche in una fase preventiva, al fine di convincere i potenziali membri ad aderire al progetto.

4.8.1 Metodi di valutazione della performance

Due sono i metodi dominanti per la valutazione della performance nelle iniziative di CCM:

- Gli *Healthchecks*¹⁰⁰ (compresa l’analisi S.W.O.T.)
- I *Key Performance Indicators*¹⁰¹ (KPIs)

Sono alcuni documenti governativi (DoE, 1993, 1996)¹⁰² e alcune pubblicazioni (es. URBED, 1994) a far diffondere gli healthchecks e a farli diventare il metodo preferito di misurazione della performance nel CCM. URBED sostiene il valore dell’analisi SWOT e suggerisce un semplice metodo come base di partenza per valutare lo stato di salute del centro città. Consiste in una check-list di quattro elementi, le 4 A: *Attrazioni, Accessibilità, Amenità e Azione* (Fig. 47).

⁹⁹ Il manager della catena Sainsbury, una delle maggiori finanziatrici e promotrici del TCM in UK, ha dichiarato che “interest in the concept of TCM may have grown rapidly, but it has largely failed to establish how sustainable and equitable long-term funding can be secured. One of the reasons for this has been the problems TCM faces in establishing a clear understanding of the measurable effects and benefits it can potentially provide. This must be addressed. If TCM is unable to clearly demonstrate the benefits it can deliver, it will find it increasingly difficult to secure long-term funding or support from many of its current participant” (J Sainsbury plc, 1999).

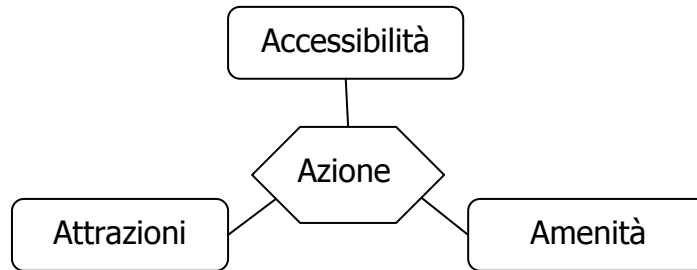
¹⁰⁰ Vedi es. Tomalin, 1997; Cox *et al.*, 2000; URBED, 1994.

¹⁰¹ Vedi es. Page e Hardyman, 1996; Pal e Sanders, 1997; Hogg *et al.*, 2000; Ravenscroft, 2000.

¹⁰² Vedi es. Fig. 46.

Figura 47: Healthcheck: le 4 A

Fonte: *URBED (1994)*



Anche Green (1996) e Page e Hardyman (1996) ritengono sia utile effettuare un'analisi SWOT, come base del processo di pianificazione strategica e per valutare la posizione competitiva del centro città. Nel 1996 anche l'ATCM produce la propria guida al "town centre healthcheck" (ATCM, 1996a), suggerendo alcuni aspetti da analizzare (ma non specificando nessun indicatore), assegnando un voto da 1 a 5:

- Prima impressione del centro città
- Accessibilità delle auto
- Accessibilità delle consegne
- Trasporti pubblici
- Pedonalizzazione
- Parcheggi
- Sicurezza
- Servizi per gli utenti
- Offerta commerciale
- Divertimenti e turismo
- Marketing

Risulta evidente come gli Healthchecks e l'analisi SWOT proposti siano nulla più che un semplice esercizio, uno *starting kit* per avere una visione semplice e veloce della situazione del centro città, e soprattutto facilmente ottenibile. La soggettività di una simile *analisi* è talmente evidente che ne mina ogni

utilizzo come metodo di valutazione della performance dell'iniziativa di CCM al fine di comunicazione esterna ed interna.

Anche gli healthchecks suggeriti dall'ATCM non sono né misurabili, né comparabili, essendo inevitabilmente basati sull'opinione e le aspettative dell'osservatore.

Come giustamente afferma Domain (1997):

"Although appropriate and regular data collection is the cornerstone of the assessment of the vitality and viability of town centres, it [the healthcheck] is insufficient without some credible method of analysis. The healthcheck methodology is not a scientific or robust approach to assess the strengths of town centres. [...] could waste time and money attempting to comply with government policy on healthchecks"

Vi è la chiara necessità di sviluppare indicatori più oggettivi. Pal e Sanders (1997) ritengono che tale oggettività possa essere ottenuta attraverso una molteplicità di KPIs che siano in grado di valutare l'efficacia dello schema di CCM nel raggiungere gli obiettivi. Per ottenere tutto questo suggeriscono la costruzione di una "matrice di efficacia del CCM". Una prima componente della matrice è costituita dagli utenti del centro città, suddividendoli in:

- *Clients*: i clienti esterni, i consumatori
- *Intermediari*: i venditori di beni e servizi, i retailers
- *Fixers*: agenzie pubbliche e autorità locali

Questi utenti operano all'interno di tre *ambienti*, la seconda componente della matrice:

- *Ambiente fisico*
- *Ambiente sociale*
- *Ambiente economico*

Dall'incrocio delle due componenti vengono individuati i KPIs che, secondo gli autori, devono avere una struttura *SMART*:

- *Specific*
- *Measurable*
- *Actionable*
- *Realistic*
- *Timed.*

Tra le tipologie di KPIs suggeriti, Pal e Sanders indicano:

- *Statistiche finanziarie* (es. spesa pro-capite per pulizia, nuovi finanziamenti ottenuti)
- *Statistiche dei servizi* (es. percentuale di puntualità dei mezzi pubblici)
- *Statistiche sui risultati* (es. percentuale di diminuzione dei crimini)
- *Statistiche sui tempi di reazione*
- *Statistiche sugli utenti* (es. numero di nuovi acquirenti attratti nel centro)

Una rappresentazione della matrice di efficacia del CCM, con esempi di KPIs, viene mostrata in Fig. 48, ma si tratta solo di un'esemplificazione, in quanto ogni schema di CCM deve predisporre il proprio set di indicatori all'interno della matrice.

La matrice di Pal e Sanders è apprezzabile, in quanto fornisce un buon framework per facilitare l'elaborazione di indicatori statistici di valore. Inoltre mette bene in evidenza la necessità di indicatori specifici per differenti tipologie di destinatari, sottolineando quindi anche l'esigenza di sviluppare comunicazioni ad hoc per differenti stakeholders. Quello che però viene presentato esclusivamente come un pregio, cioè l'adattare la matrice ad ogni singola iniziativa, per modellare il proprio set di KPIs, porta in sé anche una debolezza, in quanto ne mina la possibilità di comparazione tra differenti progetti.

Figura 48: KPIs: matrice di efficacia del CCM

Fonte: adattato da Pal e Sanders (1997)

AMBIENTE	UTENTI		
	Cliente	Intermediario	Fixer
Fisico	Disponibilità di parcheggio	Livello di congestione del traffico	Introduzione di progetti di sicurezza
	Numero di fermate bus e taxi	Livello di pedonalizzazione	Velocità e livello della pulizia
	Frequenza di pulizia strade	Ammontare di nuovo spazio calpestabile	
Sociale	Presenza forze dell'ordine	Tasso di non occupazione degli stabili	Introduzione di CCTV
	Tassi di arresti	Livello dei servizi di baby-parking	
	Frequenza mezzi pubblici		
Economico	Costo dei parcheggi	Creazioni di nuovi posti di lavoro	Livello del budget per la sicurezza
	Costo dei trasporti	Attrazione di nuovi fondi privati	Livello del budget per la pulizia
	Costo baby-parking	Attrazione di nuovi fondi pubblici	
		Livello degli affitti commerciali	

Su pressione dei principali finanziatori anche l'ATCM (1999c) abbandona gli healthchecks, proponendo una serie di KPIs, sicuramente meno soggettiva della prima. Inoltre chiarisce che bisogna differenziare tra la misura della vitalità e vivibilità del centro città, e la misura dell'efficacia del CCM. A breve (2000) vengono pubblicati anche le liste di KPIs suggeriti da J. Sainsbury e Boots the Chemist, coinvolti in prima linea nella gestione di centinaia di iniziative di CCM. Alcuni dei KPIs suggeriti sono riportati nella Fig. 49, da cui si evince un notevole miglioramento rispetto agli healthchecks proposti precedentemente.

Figura 49: Esempi di KPIs

Fonte: autore su dati ATCM (1999c), J. Sainsbury (2000), Boots (2000).

ATCM (1999c)	J. Sainsbury (2000)	Boots (2000)
Tasso di non occupazione degli stabili	Tasso di non occupazione degli stabili	Tasso di non occupazione degli stabili
Tasso di criminalità	Tasso di criminalità	Tasso di criminalità
	Flusso pedonale (footfall)	Flusso pedonale (footfall)
Utilizzo dei trasporti pubblici	Utilizzo dei trasporti pubblici	Utilizzo dei trasporti pubblici
Varietà dell'offerta commerciale		
Tasso di utilizzo dei parcheggi	Tasso di utilizzo dei parcheggi	Tasso di utilizzo dei parcheggi
Livello delle strutture per invalidi	Livello delle strutture per invalidi	
Tasso della crescita delle vendite		Tasso della crescita delle vendite
Ammontare delle vendite	Ammontare delle vendite	
	Superficie commerciale	

Dai dati disponibili (Hogg e Medway, 2000) si evince che, nonostante la non facile determinazione, sia a livello pubblico che accademico, dei caratteri e delle tipologie dei KPIs da utilizzare, la loro diffusione pratica è in realtà molto ampia. Ben l'87% di un vasto campione analizzato ha confermato l'adozione di vari KPIs (Fig. 50), anche se l'assenza di *linee guida* ha favorito un'eterogeneità degli stessi.

Lo studio dei KPIs adottati (Fig. 51) evidenzia comunque una certa autonoma convergenza da parte delle iniziative di CCM verso le stesse tipologie di KPIs. I dati di Fig. 51 mostrano infatti come più del 50% dei CCM analizzati abbia in comune ben nove tipologie di KPIs, e che potremmo raggruppare questi principali indicatori in tre macro-aree:

- *attrazione del centro* (es. footfall, utilizzo parcheggi);
- *sicurezza* (es. livello dei furti, taccheggio);

- *andamento del retailing* (es. livello vendite, affitti, occupazione degli immobili)

La non totale oggettività di alcuni KPIs appare comunque ancora molto evidente (es. Indagini sugli utenti e Trade diversion).

Figura 50: Utilizzo di KPIs nelle iniziative di CCM

Fonte: elaborazione autore su dati Hogg e Medway (2000)

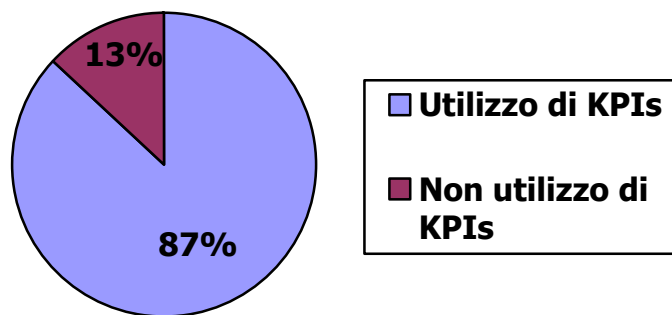
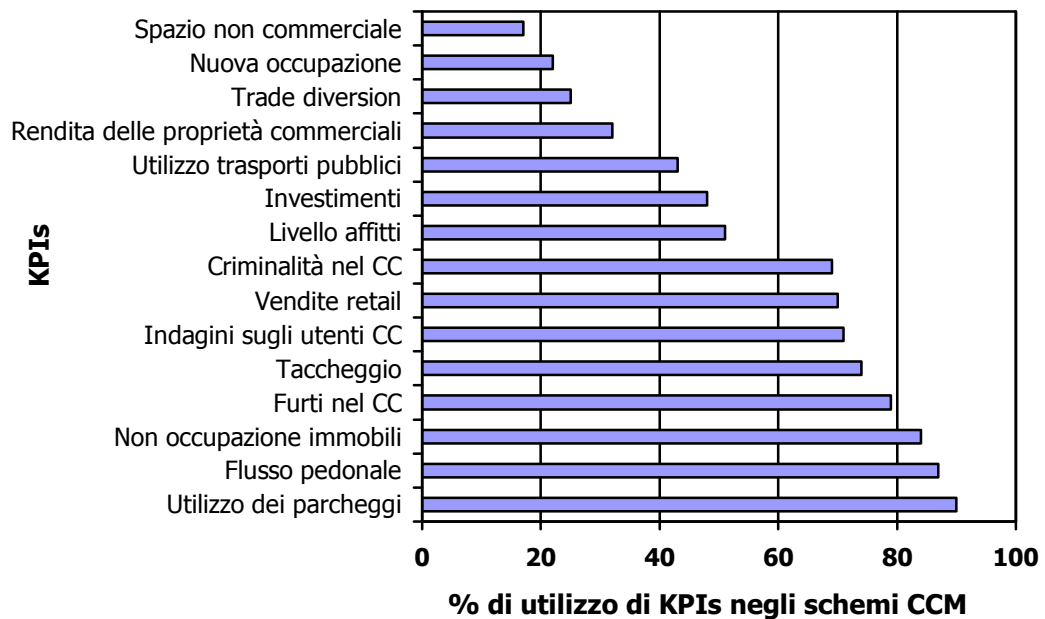


Figura 51: Popolarità dei KPIs nel CCM

Fonte: elaborazione autore su dati Hogg e Medway (2000)



4.8.2 Comunicazione della performance

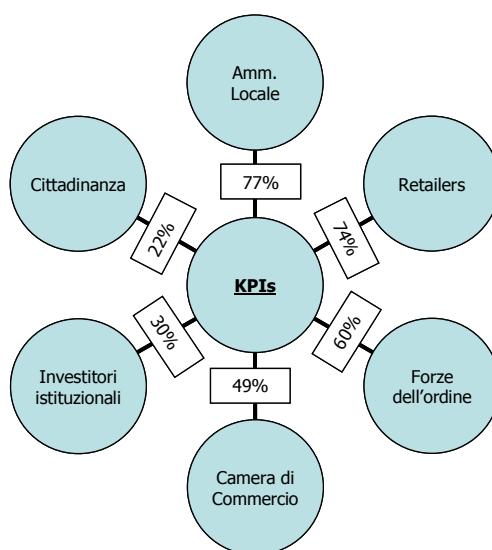
Abbiamo già introdotto l'importanza della comunicazione dell'efficacia delle iniziative di CCM, non solo verso l'esterno, ma anche, e soprattutto, verso l'interno. L'analisi delle iniziative in corso (Fig. 52) evidenzia come sia già presente un certo grado di diffusione degli indicatori, anche se sarebbe auspicabile un ulteriore sviluppo.

Tra i principali destinatari risaltano l'Amministrazione locale e i retailers. Dato plausibile visto il loro ruolo di key actors dell'iniziativa e di maggiori finanziatori. È sconcertante comunque che uno schema su quattro non comunichi a questi due stakeholders nessun dato. Non deve stupire l'alta percentuale ottenuta dalle forze dell'ordine, in quanto quest'ultimi partecipano attivamente ad alcuni progetti, forniscono essi stessi molti dati (su sicurezza e criminalità) al CCM, ricevendo quindi in cambio altre informazioni.

La bassissima diffusione dei risultati presso gli utenti del centro città (residenti, clienti, frequentatori) rileva un problema di comunicazione non solo interno, ma anche esterno.

Figura 52: Principali destinatari dei KPIs nel CCM

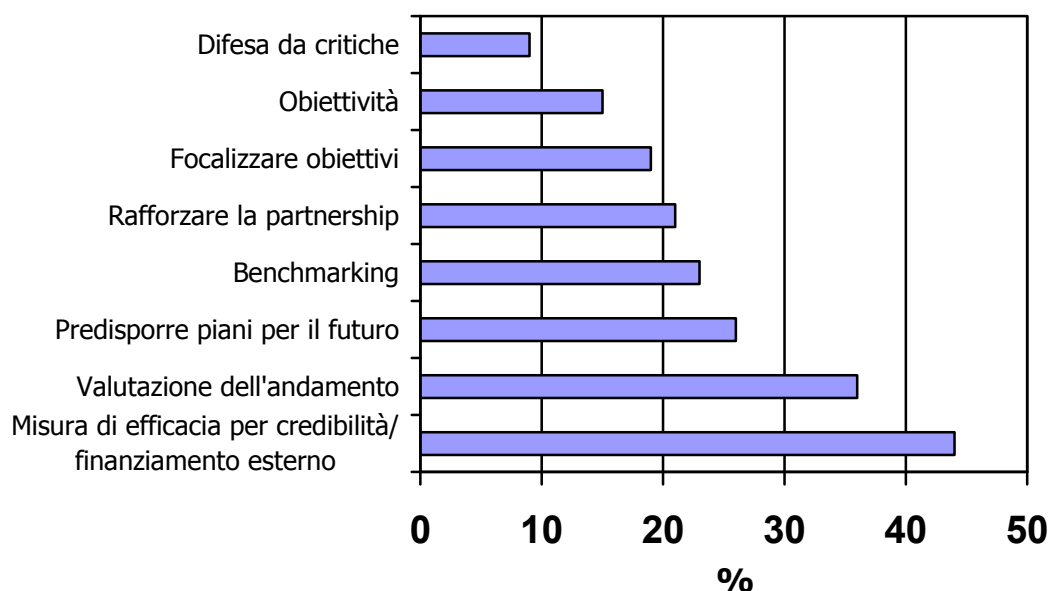
Fonte: elaborazione autore su dati Hogg e Medway (2000)



Tra le motivazioni che spingono i CCManagers e i teams dirigenti ad adottare delle valutazioni della performance (Fig. 53), le ricerche confermano la crescente necessità da parte delle iniziative di stabilizzare i finanziamenti e ottenerne di nuovi. Fa riflettere la scarsa utilizzazione degli indicatori ai fini di benchmarking, ma chiaramente rileva quella difficoltà di comparazione tra iniziative differenti, dovuta ad un metodo non uniforme di raccolta dei dati e quindi all'eterogeneità dei KPIs, messa in evidenza precedentemente.

Figura 53: Motivi adozione dei KPIs nel CCM

Fonte: elaborazione autore su dati Hogg e Medway (2000)



Dall'analisi effettuata sono emersi alcuni fattori/questioni chiave nella misurazione e comunicazione della performance nel CCM:

- lo scopo per cui implementare i KPIs
- i destinatari cui indirizzare i KPIs
- la scelta e la rilevazione di determinati e specifici KPIs (tra una possibile molteplicità)
- le azioni di marketing per comunicare i KPIs ai giusti destinatari e con il mezzo adeguato.

Hogg *et al.* (2001) ritengono si possa individuare anche una scala spaziale cui fare riferimento, tra locale e nazionale. La situazione può essere sintetizzata utilizzando la matrice di Fig. 54, in cui i KPIs utilizzati sono una mera esemplificazione.

Figura 54: Marketing dei KPIs nel CCM

Fonte: adattato da Hogg et al. (2001)

Ambito spaziale	Obiettivi	Destinatari	Es. di KPIs	Possibili azioni di mktg
Locale	Mantenere gli investimenti esistenti e attrarre nuovi fondi	Attuali e potenziali sponsors pubblici/privati del CCM	Utilizzo dei parcheggi Flusso pedonale Non occupazione immobili Vendite retail Livello affitti	CCM action plan CCM Newsletter Utilizzo dei Media Depliant e materiale pubblicitario
	Comunicare al pubblico il lavoro del CCM e i risultati ottenuti	Utenti del centro città (residenti, clienti, attività economiche)	Criminalità nel TC Indagini sugli utenti Utilizzo trasporti pubblici Economia serale	Utilizzo dei Media Guide, Depliant e altro materiale pubblicitario Newsletter
Nazionale	Attrarre finanziamenti e sponsorizzazioni (anche non diretti, ma per iniziative comuni)	Uffici centrali di grandi catene retail. Amministrazioni pubbliche (nazionali e EU)	Investimenti Rendita delle proprietà commerciali Nuova occupazione Flusso pedonale Livello affitti	Pubblicazioni Utilizzo dei Media Public relations Partecipazione a bandi nazionali/EU

Bisogna poi sempre tenere presente che la raccolta sistematica di dati per la valutazione della performance comporta un notevole impegno finanziario e di tempo. Andrebbe quindi valutata con molta attenzione ogni azione finalizzata a tale scopo, al fine di massimizzare il valore apportato al progetto.

Abbiamo visto che i KPIs non sono, soprattutto attualmente, una perfetta rappresentazione della realtà nel CCM ma, tenendo presente questo ovvio limite, costituiscono un utile e valido strumento, non solo per monitorare e misurare i progressi e il raggiungimento degli obiettivi, ma anche proattivamente come parte dell'attività di marketing per attrarre nuovi investimenti e membri nel progetto e documentare ai partecipanti la produttività dei loro investimenti.

Come chiaramente esprime il PPG6 (DoE, 1996):

“Indicators generally simplify in order to make complex phenomena quantifiable, so that information can be communicated”.

Le attività del centro città esistono indipendentemente dalla presenza di un'iniziativa di CCM, cosicché non possiamo misurare esattamente la performance dello schema, in conseguenza anche dell'intangibilità di molte iniziative di CCM e della difficoltà di misurare la loro efficacia sull'economia e sulla vitalità urbana. Per ovviare al problema ed ottenere le migliori indicazioni sulla performance del CCM, la soluzione ottimale consiste nell'estrarre elementi dagli obiettivi del CCM, semplificarli, quantificarli e interpretarli. I KPIs cercano di ottenere questo, non dandoci una fedele e precisa lettura dei dati, ma un'apprezzabile comprensione dei progressi raggiunti, che possa essere utilizzata e comunicata.

CAPITOLO QUINTO

Il City Centre Management in Europa

5.1 Diffusione del CCM

L'esperienza di CCM britannica apre le porte in Europa ad uno strumento di rivitalizzazione del commercio e del centro città che ben presto, dimostrando la sua efficacia, non tarda a diffondersi in altri paesi europei. Il contesto economico di base dei diversi paesi non è infatti così dissimile e, anche se in periodi e con intensità differenti, è riscontrabile ovunque un'evoluzione del settore della distribuzione commerciale verso una crescita delle polarità commerciali extra urbane, con una conseguente sofferenza del piccolo commercio del centro urbano.

Naturalmente i concetti del CCM, pur mantenendo le caratteristiche di base, si sono adattati all'ambiente di applicazione, plasmandosi sulle peculiarità del contesto ambientale, sociale, economico e normativo di riferimento. Una flessibilità che costituisce un pregio e non una debolezza del CCM.

5.2 Management de centre-ville: l'esperienza belga in Vallonia¹⁰³

È agli inizi del 1998 che il Governo Vallone¹⁰⁴, per porre rimedio ad un declino economico di numerosi centri città, elabora e vara un "Piano d'azione integrato per la gestione dei centri città"¹⁰⁵. Come precisa lo stesso Governo (1997) *"il est urgent de rétablir un équilibre entre centre et périphérie afin d'éviter que cet espace central continue à se dégrader économiquement, socialement et*

¹⁰³ Dati forniti da Association du Management de Centre-Ville e Service d'Étude en Géographie Économique Fondamentale et Appliquée (Université de Liège).

¹⁰⁴ La Regione Vallone costituisce una delle tre Regioni dello stato federale del Belgio, insieme alla Regione delle Fiandre e alla Regione di Bruxelles-Capitale.

¹⁰⁵ "Plan d'action intégré pour la gestion des centres-villes".

urbanistiquement au risque de devenir un véritable «dépotoir urbain» générateur de tensions et de conflits».

Il Governo Vallone identifica nel CCM (che viene denominato *Gestion de Centre-Ville – GCV*) la possibile soluzione al problema e specificatamente nella *Cellule de Gestion de Centre-Ville* (CGCV) la struttura operativa attraverso cui realizzare il progetto. Nella stessa nota¹⁰⁶ il Governo esplicita anche gli obiettivi fondamentali della GCV:

- Aumentare la competitività del centro città;
- Ottimizzare la gestione del centro città e dell'ambiente urbano al fine di migliorare l'immagine percepita dai residenti e dai visitatori;
- Soddisfare le aspirazioni dell'insieme degli utilizzatori del centro città¹⁰⁷.

Obiettivi da raggiungere attraverso il sostegno allo sviluppo del potenziale commerciale del centro città e il rafforzamento dell'attrattività. Successivamente il Governo Vallone chiarisce ulteriormente gli obiettivi, stabilendo che la CGCV dovrà:

- Essere l'interfaccia tra il settore privato e quello pubblico e gli utenti del centro città;
- Fissare un obiettivo comune per i differenti attori del centro città, una visione comune in un approccio strategico;
- Gestire, attraverso un approccio globale, il centro città unitariamente, prendendo in considerazione le molteplici funzioni: commerciale, sociale, culturale, residenziale, ecc.¹⁰⁸

¹⁰⁶ Governo Vallone (1997).

¹⁰⁷ Il Governo Vallone inserisce nel progetto originale anche un altro obiettivo, la creazione e formazione di nuova occupazione. In realtà questo obiettivo non verrà perseguito esplicitamente nell'implementazione delle CGCV, se non indirettamente tramite la rivitalizzazione del centro città.

¹⁰⁸ il Conseil Economique et Social de la Région wallonne (CESRW) sottolinea che "la gestion des centres-villes doit privilégier une approche globale et prendre en considération l'ensemble des fonctions du centre. Outre la compétitivité commerciale, les fonctions sociales, culturelles,

Un chiarimento particolare richiede l'ultimo punto, in quanto nonostante si citi più volte un approccio globale e multisettoriale, la gestione delle CGCV focalizza la sua attività prioritariamente (e potremmo dire esclusivamente) sulla funzione commerciale, similmente a tutte le altre iniziative di CCM. Nelle note alla politica regionale il Governo Vallone chiarisce infatti che "dans le cadre de la Déclaration de Politique Régionale Complémentaire de novembre 1997, le Gouvernement wallon a souhaité développer un outil de gestion globale des centres-villes visant notamment à leur donner une position compétitive par rapport aux infrastructures commerciales périphériques".

Altri documenti governativi testimoniano la partecipazione e la forte spinta da parte della Regione Vallone verso l'utilizzo di questi strumenti, che perviene anche alla definizione delle linee guida su cui basare le CGCV:

- La necessità di delimitare uno spazio ristretto relativo al centro città su cui operare¹⁰⁹;
- La costituzione di una partnership pubblico-privata, sia a livello partecipativo, che finanziario;
- Un approccio manageriale e strategico, alla stregua di quello applicato dagli OOTSCs.
- Un approccio globale. Anche se come si è già chiarito, in realtà l'attività si concentra sulla funzione commerciale. Questo non significa che non vengano considerati altre funzioni urbane, quale quella residenziale, la circolazione, la sicurezza, la gestione degli spazi pubblici, ecc. Tutti aspetti che infatti sono profondamente connessi con quello commerciale.

administratives et résidentielles, ainsi que les aspects urbanistiques et environnementaux doivent être intégrés dans le plan d'action".

¹⁰⁹ La necessità di dare concretezza alle azioni e di definire in maniera certa gli stakeholders coinvolti richiede la definizione netta dell'area di intervento su cui la CGCV deve operare. Lo spazio del centro città può essere delimitato in base a criteri morfologici o funzionali. Coerentemente con il fine ultimo delle iniziative di CCM, la scelta più frequente coincide con i limiti della polarità commerciale del centro città.

5.2.1 La struttura partenariale e gli stakeholders nel MCV

L'esperienza belga delle Cellules de Gestion de Centre-Ville mantiene naturalmente intatto uno dei fattori costitutivi delle esperienze di CCM: la partnership pubblico-privata. Nella maggioranza dei casi in attività i posti chiave (consiglio di amministrazione, comitati direttivi, ecc.) sono equamente divisi tra il settore pubblico e quello privato, indipendentemente dalla composizione (origine) dei mezzi di finanziamento. L'equilibrio viene mantenuto anche attraverso un'alternanza, tra settore pubblico e privato, nelle posizioni di vertice.

Adattando la classificazione settoriale analizzata precedentemente¹¹⁰, potremmo rappresentare gli stakeholders coinvolti¹¹¹ nella GCV come in Fig. 55. Una composizione tipo che si mantiene quindi sostanzialmente invariata anche nel contesto belga, a confermare il funzionamento dell'impianto organizzativo.

Naturalmente la partnership assume intensità, livelli e complessità diverse in ogni singola esperienza. In Vallonia, volendo fornire una visione d'insieme, sono riscontrabili principalmente tre livelli di partenariato:

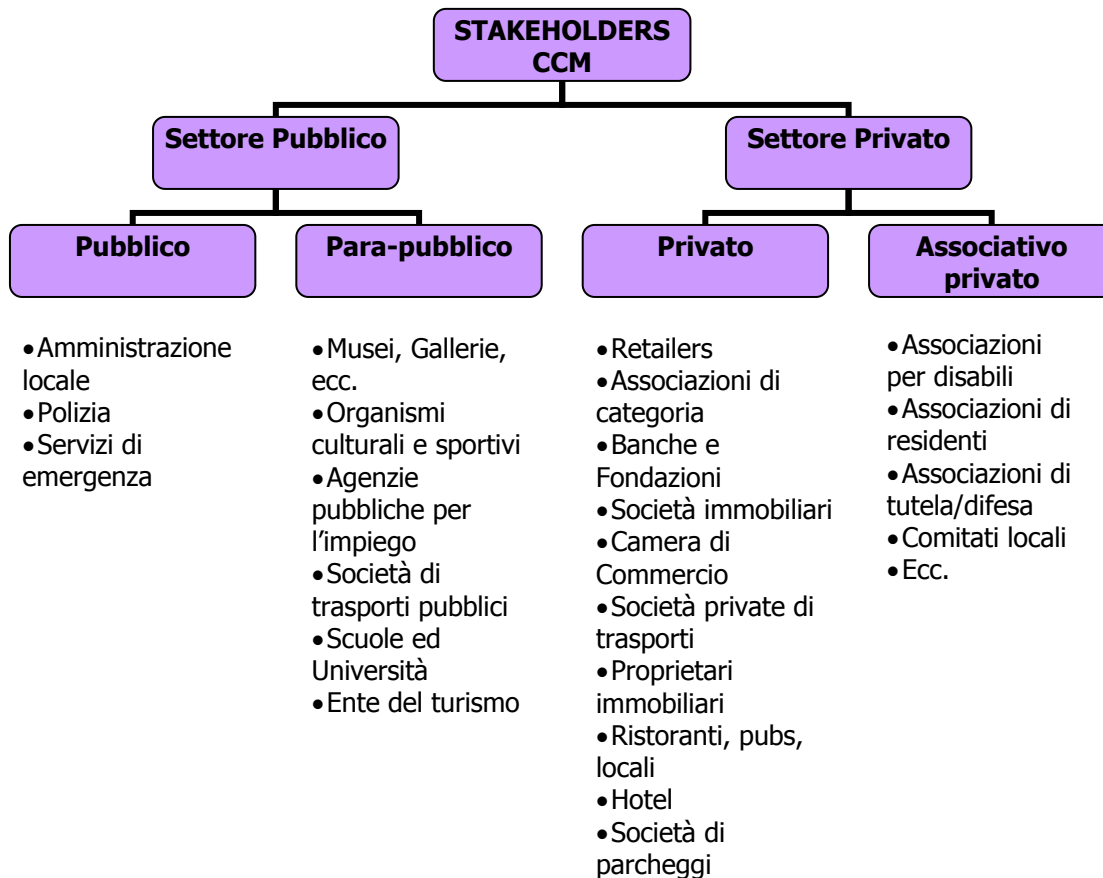
- Un *partenariato forte*. Nei maggiori centri riscontriamo una forte presenza sia degli attori privati che pubblici, che contribuiscono al funzionamento dell'iniziativa.
- Un *partenariato limitato*. Nei piccoli centri la partnership si riduce ad un duopolio comune-associazioni di categoria dei commercianti. Limita in parte il funzionamento della Cellule.
- Un *partenariato intermedio*. La partnership riesce a coinvolgere un discreto range di attori dai settori pubblico, para-pubblico e privato. Obiettivi di maggior coinvolgimento sono auspicabili e possibili.

¹¹⁰ Vedi par. 4.2.

¹¹¹ La lista, basata sulle iniziative in essere, è puramente esemplificativa, non essendo possibile rappresentare le molteplici peculiarità locali attraverso un'unica elencazione. Fornisce comunque una visione molto aderente alle esperienze analizzate.

Figura 55: Stakeholders GCV: classificazione settoriale

Fonte: autore



5.2.2 Le fonti e le tipologie di finanziamento nel MCV

Nelle iniziative belghe a fronte di un diffusissimo equilibrio di poteri a livello di composizione degli organi nelle CGCV, è presente uno sbilanciamento notevole delle fonti di finanziamento dalla parte pubblica. Cioè, nonostante una percentuale predominante dei finanziamenti provenga dal settore pubblico, non vi è una relativa corrispondenza nell'assegnazione dei posti chiave e nella rappresentanza. Questa *anormalità* organizzativa è stata opportunamente prevista dal Governo Vallone, conscio della difficoltà, soprattutto iniziale, di finanziamento delle iniziative di GCV. Il Governo ha ritenuto fondamentale alla riuscita e al funzionamento delle CGCV la sussistenza di un reale partenariato.

Il cocktail dei finanziamenti varia fortemente da una Cellule a l'altra, sia per quanto riguarda la composizione che per l'entità¹¹².

Le fonti di finanziamento principali provengono dai membri dell'iniziativa e dalla Regione Vallone¹¹³.

La stessa Regione che ha contribuito alla nascita delle iniziative di GCV costituisce la base finanziaria principale delle iniziative in Belgio. Se questo inizialmente consente lo sviluppo del CCM, nel lungo termine se non si assisterà a dei cambiamenti nella struttura finanziaria, costituirà probabilmente anche la motivazione del loro declino. È infatti insostenibile nel lungo periodo una così forte divergenza tra la struttura partenariale, quasi perfettamente equilibrata tra pubblico e privato, e quella finanziaria, principalmente a carico del pubblico. Ordinariamente la Regione Vallone contribuisce per una quota compresa tra il 40 e il 70% del budget delle CGCV¹¹⁴. All'interno di questo range possiamo compiere una distinzione tra i grandi centri urbani, dove la contribuzione è inferiore al 55%, e i piccoli centri, dove supera il 65%.

I contributi della Regione Vallone sono generalmente (e quasi totalmente) indirizzati alla remunerazione dei salari dei dipendenti della CGCV, garantendo quindi il funzionamento, più che l'attività, delle Cellules.

All'interno dei membri dell'iniziativa che contribuiscono finanziariamente possiamo ulteriormente distinguere tra settore pubblico e privato.

Il settore pubblico, nella figura dell'Ente Locale, fornisce, nella maggior parte delle iniziative in essere, tra il 20 e il 40% del budget. In alcuni casi isolati, dove alle piccole dimensioni delle città segue una carente contribuzione privata, questa quota può raggiungere il 50% (es. Mons e Mouscron).

L'intervento finanziario dell'Amministrazione Locale si concretizza solitamente in:

¹¹² Bisogna sempre evidenziare una difficoltà di comparazione delle iniziative, legata ad una gestione e a una contabilizzazione non standardizzata. Inoltre nel caso belga, la situazione è complicata da alcuni finanziamenti della Regione Vallone, che non transitano per il bilancio dell'iniziativa. Inoltre in alcuni casi, alcuni dipendenti delle CGCV sono assunti e pagati direttamente dall'Ente Locale, falsando l'analisi del caso.

¹¹³ Non sono poi da escludere in alcuni casi ricavi interni alla CGCV.

¹¹⁴ Dati SEGEFA (2002) e AMCV (2007).

- Investimenti diretti
- Accollo di spese generali
- Pagamento diretto di stipendi
- Contribuzioni *in natura*

La contribuzione del settore privato che, salvo casi sporadici, si attesta a circa il 10% del budget del progetto, proviene attraverso tre canali:

- *Quota associativa*. Deve essere pagata per far parte dell'iniziativa e viene calcolata in base a differenti criteri, variabili da un'iniziativa all'altra. Costituisce il 64% dei finanziamenti privati.
- *Sponsoring*. Non sono legate alla partecipazione, ma costituiscono delle elargizioni volontarie in denaro, in natura o attraverso l'accollo di alcune spese generali. Costituiscono il 27% dei finanziamenti privati.
- *Package*. LA CGCV vende un pacchetto di servizi e animazioni ai commercianti che sostengono l'iniziativa. Questa fonte di reddito, può anche essere attribuita in parte ai ricavi interni delle Cellules, oltre che alle contribuzioni private. Si applicano in sostanza alcuni dei concetti delle strategie di partnership analizzate precedentemente¹¹⁵, relativi agli incentivi e ai privilegi riservati ai partecipanti (sulle orme delle teorie di Olson, 1965). Costituiscono il 9% dei finanziamenti privati.

La composizione finanziaria tipica del MCV può essere riassunta come in Fig. 56, mentre la Fig. 57 fornisce una visione delle fonti di finanziamento e delle macro-tipologie di spese delle CGCV nel 2003, suddivise in base al numero di dipendenti¹¹⁶.

¹¹⁵ Par. 4.3.2.

¹¹⁶ Per suddividere le iniziative in base al numero dei dipendenti si è utilizzato il Tempo Pieno Equivalente (TPE), parametrato su 40 ore settimanali.

Figura 56: GCV: piramide delle fonti di finanziamento

Fonte: autore

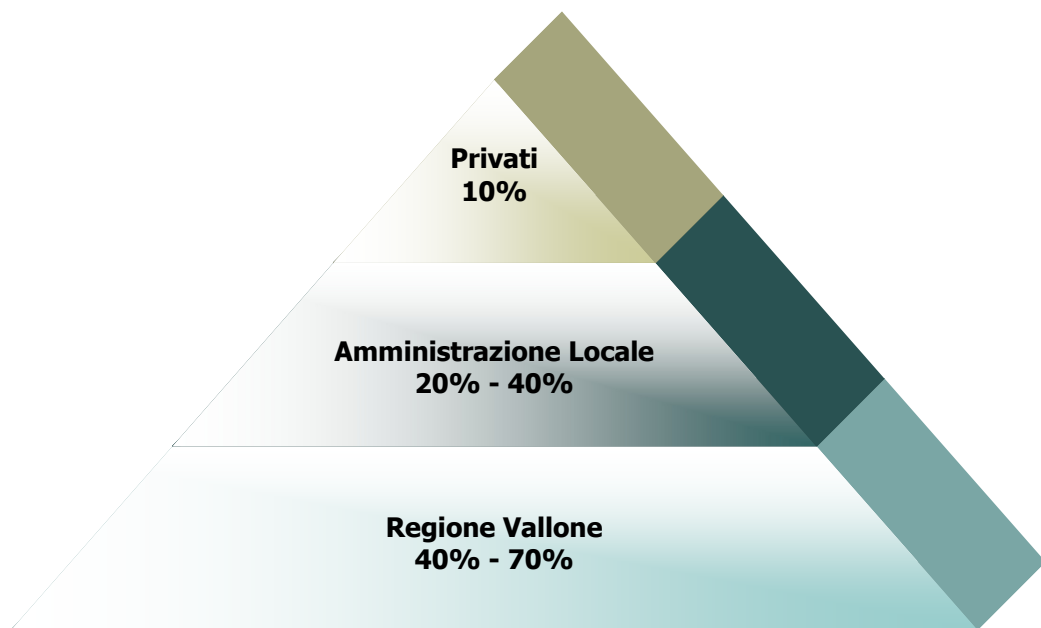


Figura 57: GCV: rapporto tra numero dei dipendenti, finanziamento e tipologie di spesa - *Fonte: elaborazione autore su dati AMCV (2005)*

<i>Azioni</i>	<i>Funzionamento</i>	<i>Personale</i>	NUMERO DIPENDENTI	<i>Regione</i>	<i>Comune</i>	<i>Privati</i>
12%	20%	68%	< 4 TPE	41%	51%	8%
3%	14%	83%	4-15 TPE	71%	23%	6%
6%	9%	85%	> 15 TPE	67%	23%	10%
7%	14%	79%	MEDIA	60%	32%	8%

Si può ragionevolmente concludere che un aumento della contribuzione privata è auspicabile, oltre che necessaria. Si è già da qualche tempo sollevata la questione in Belgio¹¹⁷ se valutare l'introduzione di una qualche forma di

¹¹⁷ Anche da parte del settore privato già coinvolto nelle iniziative.

contribuzione obbligatoria privata, sul modello dei Business Improvement Districts (BIDs).

A frenare un simile sviluppo nell'esperienza del MCV sono al momento più delle questioni di concetto che veri ostacoli¹¹⁸. Il fatto che le MCV, come già illustrato, sia stato *pubblicizzato* con un'ottica di approccio globale, piuttosto che legato strettamente ad una rivitalizzazione commerciale, ne impedisce un'evoluzione che lo consacrerebbe indiscutibilmente a tale funzione. Le *inconsistenti* barriere morali, stanno comunque cedendo il passo ad una più razionale gestione, e dal 2003 la città belga di Genk (Tav. 5) adotta un finanziamento paritario pubblico/privato basato su una quota associativa opportunamente calcolata.

Tavola 5

CASE STUDY - Finanziamento della CGCV di Genk

Genk è una cittadina di circa 64.000 abitanti situata nella provincia Belga di Limburg.

Il MCV di Genk è senza dubbio la struttura di CCM più stabile dal punto di vista finanziario in Belgio. Dopo qualche anno di concertazione tra i retailers e l'amministrazione Locale, la Cellule ha ottenuto un finanziamento misto pubblico/privato 50/50.

Il finanziamento privato è raccolto attraverso una tassa comunale ad hoc prelevata sulle attività commerciali del centro città. Per una maggiore equità il centro città è stato suddiviso, per il calcolo, in tre aree, a seconda del valore commerciale della zona. La tariffa è applicata al 100% nella prima zona, al 75% nella seconda e al 50% nella terza. Inoltre la base tariffaria varia a seconda della superficie dello spazio commerciale (Fig. 58).

¹¹⁸ È comunque sempre richiesta una previsione legislativa ad hoc per l'istituzione di un BID, a meno di non trovare situazioni legislative che consentano l'applicazione di una "tassa di scopo" a favore del BID.

Figura 58: Genk: base di calcolo della tariffa

Fonte: AMCV

DIMENSIONE	TARIFFA
Meno di 50 m ²	140€
Da 50 a 99 m ²	190€
Da 100 a 199 m ²	350€
Da 200 a 299 m ²	650€
Da 300 a 399 m ²	900€
Da 400 a 750 m ²	1375€
Da 751 m ²	2750€
servizi	245€

Per quanto riguarda il finanziamento della parte pubblica, proviene dall'Amministrazione Comunale e corrisponde nell'importo a quello raccolto con la tassa sul settore privato.

L'insieme dei finanziamenti, pubblici e privati, viene quindi girato alla Cellule¹¹⁹.

5.2.3 Le forme organizzative nel MCV

La partnership nell'esperienza belga può assumere la forma organizzativa della "association sans but lucratif"¹²⁰ (ASBL) o di una "association de fait". In realtà quest'ultima non è praticamente mai utilizzata in quanto la sua stessa natura¹²¹ limita drasticamente l'operatività dell'iniziativa.

Al contrario l'ASBL presenta numerosi vantaggi per le CGCV:

¹¹⁹ Dati forniti dall'AMCV.

¹²⁰ Associazione senza fine di lucro.

¹²¹ "Une association de fait n'a pas de forme juridique et ne peut donc pas non plus prendre d'engagements, posséder des propriétés ou accepter des dons. Dans ce cas, ce sont les

- Permette di realizzare un partenariato efficace tra il settore pubblico e quello privato
- Permette una grande autonomia in rapporto ai poteri pubblici
- Ha una gestione semplice a livello contabile
- Permette di ottenere facilmente alcuni tipi di sussidi (soprattutto per l'impiego)
- Permette di realizzare entrate per autofinanziamento

All'interno delle ASBL instaurate per le MCV si possono individuare alcuni soggetti principali:

- Assemblea generale
- Consiglio di Amministrazione
- Comitato direttivo
- Gestionnaire de centre-ville (Town centre manager)
- Commissioni di lavoro
- Assistenti
- Stewards urbani
- Operai urbani

L'**Assemblea Generale** riunisce tutti i membri della CGCV e si riunisce una o due volte l'anno

Il **Consiglio di Amministrazione** è l'organo direttivo della Cellule e determina normalmente i macro-obiettivi, le azioni da realizzare e i ruoli del CManager e degli altri dipendenti.

Alcune Cellules di maggiori dimensioni si dotano anche di un **Comitato direttivo**. Si tratta di un CdA *ristretto* che possa prendere le decisioni più urgenti senza dover attendere una riunione del CdA.

Il **Gestionnaire de centre-ville** è l'agente esecutivo del CdA che coordina tutto il lavoro della CGCV e mette in opera il piano strategico.

membres individuels qui s'engagent personnellement à répondre des obligations de l'association" (<http://www.vivat.be/00-00.asp?articleID=620>).

Come precisa il Governo Vallone *“Le gestionnaire de centre-ville assure la mise en œuvre et la coordination du plan stratégique défini par la cellule de gestion du centre-ville. Il travaille à l’interface entre les utilisateurs du centre-ville, le secteur privé et le secteur public”*¹²²

In sostanza il Gestionnaire:

- Stabilisce i contatti con tutti gli attori
- È il collegamento tra tutti i membri dell’iniziativa
- Identifica i bisogni e gli obiettivi di concerto con il CdA
- Partecipa all’elaborazione del piano strategico
- Calendarizza le azioni
- Segue la realizzazione dei progetti
- Ricerca nuovi investitori
- Coordina il lavoro degli altri dipendenti
- Trova nuove fonti di finanziamento
- Monitora l’attività della CGCV
- È responsabile delle relazioni pubbliche
- ecc.¹²³

Se le necessità lo richiedono, le Cellules possono istituire delle **Commissioni di lavoro** su temi specifici (es. sicurezza, mobilità, animazione, ecc.).

Gli **assistenti** sono dipendenti delle CGCV che si occupano prevalentemente di questioni amministrative e di segreteria. La loro presenza è necessaria soprattutto nelle iniziative di grandi dimensioni¹²⁴.

Gli **stewards urbani** rappresentano una figura importantissima per l’esperienza di CCM in Belgio. Rappresentano il punto di contatto della CGCV con il territorio urbano e le Cellules impiegano una notevole parte delle loro risorse finanziarie nell’impiego di queste figure, sempre molto frequenti in numero nelle iniziative.

¹²² Governo Vallone (1997).

¹²³ Non vuole naturalmente essere una lista esaustiva.

¹²⁴ Alcune iniziative impiegano più di venti dipendenti e diversi assistenti.

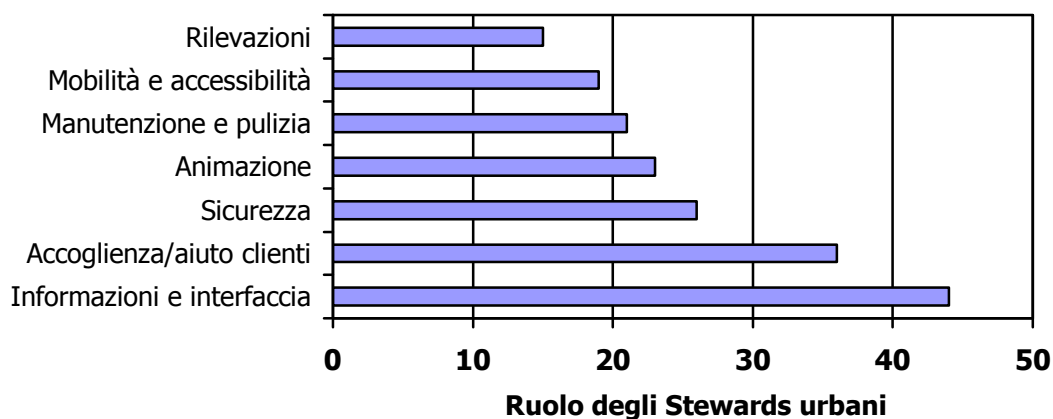
Sono spesso considerati alla stregua di *agenti/guardie* del centro città, spesso assegnati allo stesso settore per facilitare il rapporto con la popolazione e i commercianti (Fig. 59).

Tra le attività che svolgono possiamo indicare:

- Aiuto, informazione ed assistenza agli utilizzatori del centro città
- Collegamento tra la Cellule e i retailers
- Sorveglianza del centro città
- Rilevamento dei problemi e delle inefficienze
- Effettuazione di rilevazioni e indagini tra gli utenti
- Organizzazione di attività
- ecc.

Figura 59: GCV: ruolo degli stewards urbani secondo i retailers

Fonte: elaborazione autore su dati SEGEFA (2002)



I dati di Fig. 59, oltre che indicare un ottimo riconoscimento di molte funzioni degli stewards urbani da parte dei commercianti (sinonimo di efficacia delle iniziative), fanno però rilevare la necessità di una maggiore comunicazione da parte della Cellule. Infatti all'interno delle risposte si annidano alcuni compiti non propri degli stewards, ma degli operai urbani, denotando una confusione riguardo i soggetti utilizzati dalla Cellule.

Gli **operai urbani** (ouvriers urbains) completano l'opera degli stewards¹²⁵, ma con funzioni più operative. Si occupano principalmente di manutenzione, gestione e pulizia del centro città:

- pulizia delle strade
- manutenzione del verde
- piccole manutenzioni delle strade e dei marciapiedi
- riparazione dell'arredo urbano
- contrasto alle affissioni abusive
- lavori di decorazione e illuminazione
- messa in opera di attività della Cellule
- ecc.

5.2.4 Obiettivi ed attività nel MCV

Tra le principali aree di azione, una ricerca¹²⁶ condotta dopo 4 anni di attività delle CGCV conferma un sostanziale dualismo tra attività janitorial (manutenzione e gestione, mobilità e accessibilità, sicurezza, ecc.) e attività di marketing e promozione (Fig. 60).

Come era stato riscontrato per l'esperienza britannica, anche in Belgio si evidenzia una propensione verso le attività di marketing e promozione, a fianco di una sempre presente attività di manutenzione del centro città.

È interessante poi osservare (Fig. 61) come questi obiettivi siano stati inseriti nella programmazione strategica delle CGCV, in una suddivisione che consideri l'orizzonte temporale di realizzazione. Dalla ricerca vengono confermati tra gli obiettivi di breve termine nelle iniziative di CCM le attività janitorial e quelle che ripristinano alcune carenze dell'ambiente urbano (es. sicurezza). Altre attività

¹²⁵ Il numero degli stewards e degli operai urbani è molto variabile da una Cellule a l'altra, dipendendo da motivazioni strategiche e finanziarie. Il loro numero può comunque essere anche molto consistente (es. 19 a Mouscron e 18 a Liège).

¹²⁶ SEGEFA (2002).

importanti, come la promozione o l'animazione, trovano invece la loro collocazione anche in un'ottica di medio-lungo termine.

Figura 60: Principali campi d'azione del MCV

Fonte: elaborazione autore su dati SEGEFA (2002)

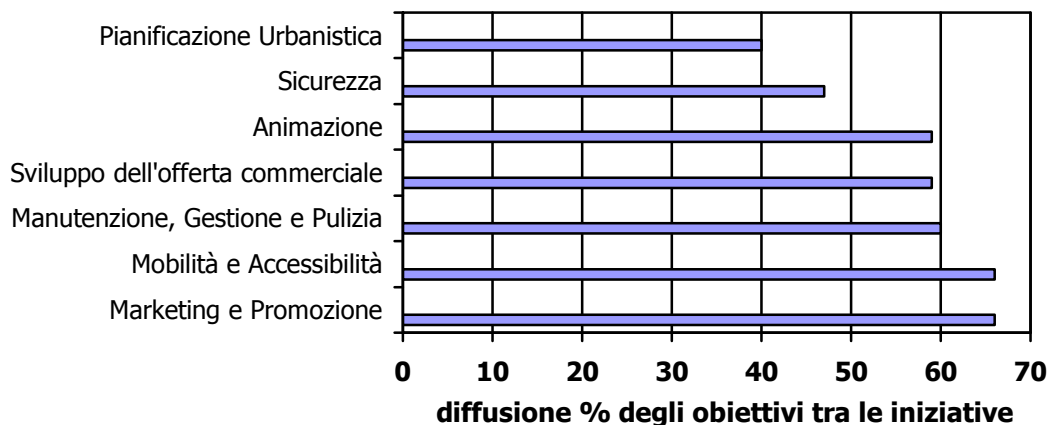
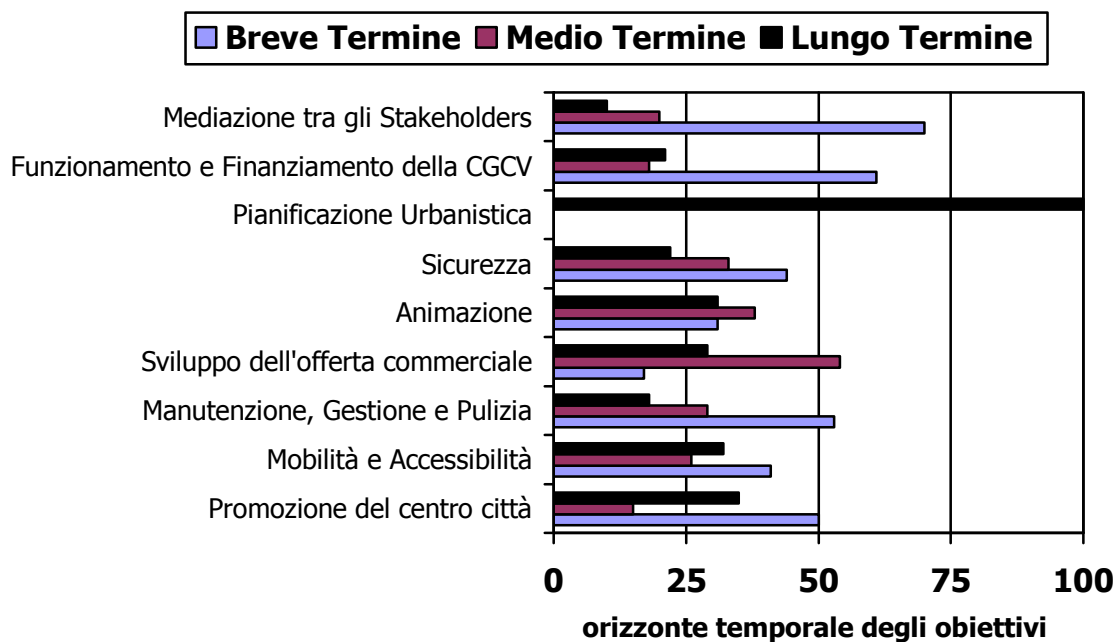


Figura 61: Orizzonte temporale degli obiettivi delle CGCV

Fonte: elaborazione autore su dati SEGEFA (2002)



Nonostante le CGCV cerchino di operare e influire su alcuni comparti oltre che sulla funzione commerciale (es. pianificazione urbanistica), i risultati raggiunti in alcuni di questi settori sono modesti. Le motivazioni (oltre che la natura commercio-centrica delle iniziative di CCM) sono legate alla difficoltà di operare in comparti le cui competenze sono in capo ad altri attori istituzionali. Il potere di decisione (e d'azione) delle CGCV in questi domini è relativamente debole¹²⁷.

Una sintesi delle caratteristiche dell'esperienza Belga del Management de centre-ville viene presentata in Fig. 62.

Figura 62: MCV: elementi caratteristici

Fonte: autore

Obiettivi	Sviluppo economico del centro città (principalmente la funzione commerciale), promozione, animazione, sicurezza, mobilità, manutenzione, ecc.
Ambito d'azione	Polarità commerciale del centro città
Partenariato	Partnership sostanzialmente egualitaria sul piano decisionale tra pubblico e privato
Finanziamento	Predominanza pubblica (Regione Vallone e Amministrazione Locale). Minoritaria la parte privata. Sperimentazione di contribuzioni paritarie.
Struttura	Association Sans But Lucratif (ASBL)

¹²⁷ Anche se bisogna riconoscere che il Governo Vallone cerca di integrare il più possibile le attività delle CGCV con quelle comunali. Stabilisce infatti che *"il faut garantir une articulation cohérente entre les actions de la cellule de gestion du centre-ville et les décisions prises au niveau local en matière de développement urbain. Ainsi, la cellule, par l'intermédiaire de son gestionnaire, doit travailler en parfaite coordination avec les autorités communales. Elle doit impérativement être associée, avec voix consultative, aux choix formulés localement en matière d'aménagement du territoire et d'urbanisme, à la conception des plans de circulation, des règlements communaux d'urbanisme... et là où il existe une commission consultative communale d'aménagement du territoire, en être membre en qualité d'observateur"* (Governo Vallone, 1997).

5.2.5 Case study: ASBL Charleroi CentreVille¹²⁸

Charleroi con i suoi oltre 200.000 abitanti è la prima città della Vallonia e la terza del Belgio. Grande centro industriale durante la Rivoluzione, oggi, dopo la crisi dell'industria pesante, si trova a dover concentrare buona parte della sua vita economica nel settore del commercio, dei servizi e delle imprese artigiane. È all'inizio degli anni Novanta che l'attenzione viene concentrata sul centro storico, in uno stato di difficoltà e in forte concorrenza con gli agglomerati commerciali extra-urbani.

L'esperienza Vallone del Management de Centre Ville¹²⁹ nasce e si sviluppa proprio a Charleroi. A seguito di uno studio condotto dalla Regione Vallone, viene infatti organizzato a Charleroi un Forum per lo sviluppo futuro dei centri città in Belgio, in cui vengono presentate le esperienze internazionali di CCM.

Seguendo le indicazioni del Forum, a Charleroi viene quindi stilato un programma di rivitalizzazione del centro città in cui si costituisce una partnership informale, un Comité d'Accompagnement, formata da diversi stakeholders del settore pubblico e privato. L'obiettivo è quello di elaborare una strategia comune per rendere il centro storico di Charleroi più attraente. La prima azione pratica si concretizza nell'assunzione di 15 stewards urbani, con il compito di:

- accoglienza
- informazioni
- assistenza ai clienti del centro città
- rilevazione dei piccoli problemi urbani (arredo urbano, pulizia, ecc.)
- creare un ambiente più conviviale e accogliente.

Altro passo importante della partnership è l'ingaggio nel 1997 del primo Gestionnaire de centre-ville (CCManager) in Belgio, con la missione di

¹²⁸ Dati forniti da AMCV e ASBL CharleroiCentreVille.

¹²⁹ Con il lancio nel 1998 del "Plan d'action intégré pour la gestion des centres-villes".

sviluppare la partnership pubblico-privata in essere e realizzare tutte le azioni necessarie per modificare l'immagine del centro città e renderlo più attraente.

È il 13 Marzo 1998 che il processo compie una svolta decisa con la formalizzazione della partnership nella ASBL Charleroi CentreVille, con l'obiettivo della "dynamisation du centre-ville dans toutes ses fonctions de centralité. Elle a notamment pour mission la gestion, la promotion, l'animation du centre-ville basée sur un partenariat actif entre les différents acteurs du centre-ville".

Viene stabilito per Statuto la composizione paritaria pubblico-privata degli amministratori e tra gli stakeholders principali troviamo l'Amministrazione Locale, la Camera di Commercio, le associazioni di categoria dei commercianti, le grandi catene commerciali, la società dei trasporti e alcuni enti culturali.

Tra gli obiettivi:

- Sviluppare il ruolo della partnership
- Creare sinergie tra gli stakeholders
- Migliorare la brand image e l'attrattività del centro città
- Migliorare la convivialità, la pulizia e la sicurezza
- Aumentare il numero dei visitatori
- Attrarre nuovi investimenti e nuove imprese commerciali
- Assicurare fonti di finanziamento all'iniziativa

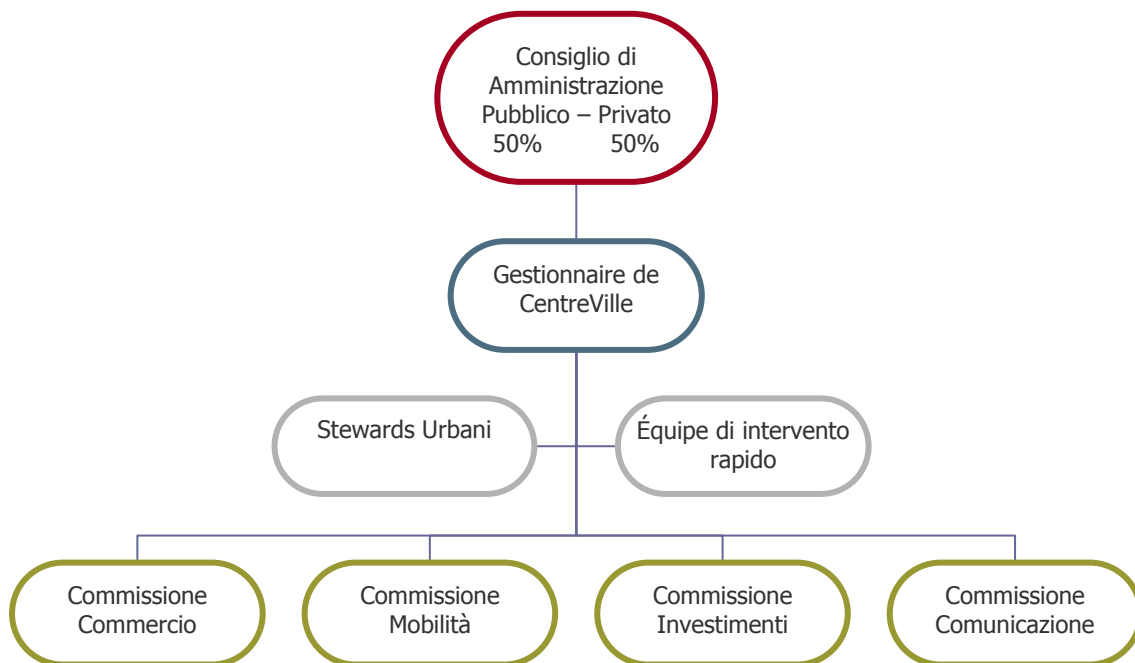
La struttura organizzativa dell'ASBL Charleroi CentreVille prevede, oltre al Gestionnaire, la presenza di Commissioni di Lavoro, suddivise per aree di competenza: Commercio, Mobilità, Investimenti e Comunicazione (Fig. 63).

La Commissione Commercio si occupa dell'organizzazione degli eventi e dell'animazione del centro città. Offre inoltre dei servizi individuali ai commercianti membri dell'iniziativa.

La Commissione Mobilità sviluppa piani e progetti per la mobilità nel centro storico. Sviluppa campagne ed iniziative per un utilizzo efficiente dei mezzi di trasporto.

Figura 63: Charleroi CentreVille: struttura organizzativa

Fonte: autore



La Commissione Investimenti fornisce informazione e assistenza agli investitori (commerciali e immobiliari). Partecipa ai saloni specializzati. Rileva e gestisce le indagini e i dati qualitativi e quantitativi (KPIs) relativi alla Cellule. Tra i KPIs utilizzati segnaliamo:

- Tasso di *vacanza* locativa
- Mix commerciale
- Flusso pedonale
- Rendita commerciale
- Capacità di parcheggio
- Valore locativo
- Elenco di tutte le superfici
- Grafici isocroni (es. densità di popolazione)
- Bacino di utenza

La Commissione Comunicazione promuove l'ASBL, il partenariato e le sue azioni. Si occupa della comunicazione interna ed esterna e dei rapporti con la stampa. Gestisce il sito internet e i mezzi di comunicazione.

Attualmente sono impiegate nella Cellule di Charleroi circa 30 persone.

Punto debole dell'iniziativa rimane quello comune a molti progetti belgi di CCM: un finanziamento prevalentemente pubblico.

5.3 Svenska Stadskärnor: il caso svedese

La Svezia, come gli altri partner europei, affronta un'evoluzione nella distribuzione commerciale che finisce per mettere in crisi il piccolo commercio urbano¹³⁰, parallelamente anche ad un aumento della competitività anche tra gli stessi centri urbani. La risposta, anche in questo caso, sembra essere stata trovata nei concetti del CCM.

Le iniziative di CCM si sono diffuse rapidamente, da un primo schema nella metà degli anni Ottanta, a circa 100 nel 2005 (Fig. 64), un terzo del totale delle città svedesi (Svedström e Holm, 2005; Forsberg *et al.* 1999).

Il boom delle iniziative, come abbiamo visto essere successo in UK, si è verificato principalmente dopo l'istituzione della Föreningen Förnya Svenska Stadskärnor (FFSS - Associazione di CCM svedese) nel 1993.

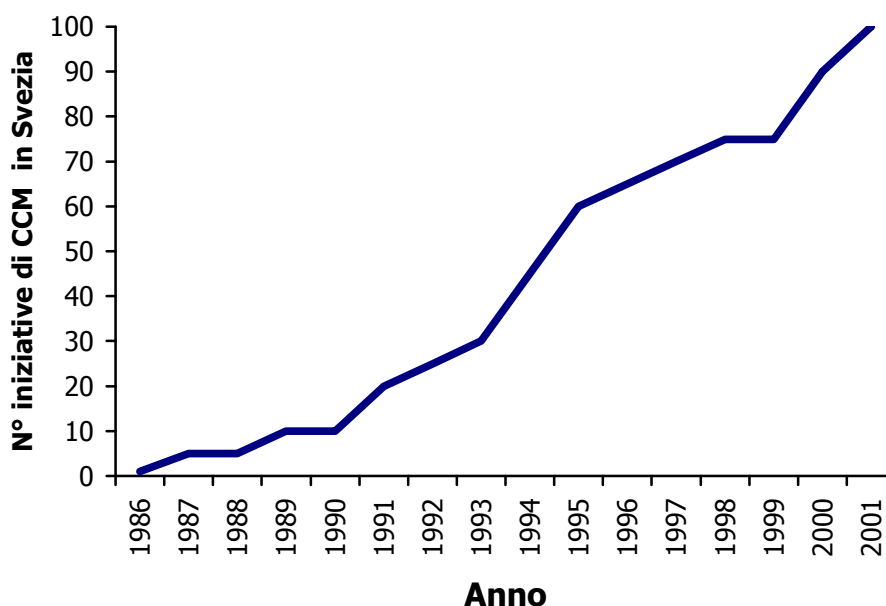
I casi svedesi mettono in mostra un partenariato forte, in cui la partecipazione e il finanziamento sono quasi egualmente distribuiti tra i tre key actors: amministrazione locale, retailers e proprietari immobiliari.

A fronte di un dato medio che mostra un finanziamento sostanzialmente egualitario tra i partecipanti, naturalmente le quote di contribuzione per ogni specifica iniziativa possono scostarsi, rispecchiando le peculiarità locali.

¹³⁰ Alcuni dati che possono illustrare la situazione (Svedström e Holm, 2005): dal 1950 al 2000 i "convenience stores" (principalmente nel settore alimentare) sono diminuiti da 36.000 a 6.000

Figura 64: Svezia: diffusione delle iniziative di CCM

Fonte: stime autore su dati FFSS



Possiamo rappresentare la situazione svedese delle fonti di finanziamento nel modo seguente:

- amministrazione locale 10-50%
- retailers 25-50%
- proprietari immobiliari 25-50%

Si tratta comunque di una partnership su base totalmente volontaria, che può assumere diverse forme organizzative, non essendovi una specifica previsione legislativa. Spesso molte iniziative sono partite come progetti, collaborazioni, da cui dopo un periodo di 1-3 anni si sono sviluppate in strutture indipendenti.

Le tipologie più diffuse sono:

- *Associazione non-profit* (nelle città di piccole e medie dimensioni)
- *Società non-profit a responsabilità limitata* (nelle città più grandi)

unità. Questo mentre gli OOTSCs, tra il 1970 e il 2001, incrementavano il loro fatturato dall'1% a oltre il 30% del fatturato totale del commercio al dettaglio.

Non si può mancare di evidenziare come, nella maggior parte dei casi, il settore privato, nonostante si tratti di partnerships a partecipazione/contribuzione volontaria, sia predominante sulla parte pubblica, soprattutto nell'aspetto finanziario. Questo sfata il mito, presente nella letteratura accademica sulla materia, che una forte partecipazione privata si possa ottenere solo attraverso forme di contribuzione *coercitive* (es. BID). Rafforza invece l'idea che, per la riuscita di simili iniziative, sia fondamentale una forte comunicazione interna che costruisca e mantenga il consenso tra gli stakeholders.

Le tre keywords che guidano la FFSS in tutti i suoi progetti sono infatti:

- Cooperazione
- Coordinazione
- Consenso

5.3.1 Case study: Malmö City Centre Partnership¹³¹

Il progetto di CCM nella città di Malmö inizia nel 1995, quando la città svedese, la terza per grandezza, non sta affrontando un periodo di grande splendore.

Città industriale di 238.000 abitanti, presenta un ambiente urbano in difficoltà caratterizzato da:

- Forte competizione di nuove polarità commerciali extra-urbane
- Bassa frequentazione
- Basso livello degli investimenti
- Scarsità di parcheggi e difficoltà di accessibilità
- Alti livelli di non occupazione dei locali
- Ambiente urbano non attraente

È nel 1995 che l'Amministrazione Locale di Malmö, per porre rimedio alla situazione, propone la creazione della Malmö City Centre Partnership (MCCP)¹³².

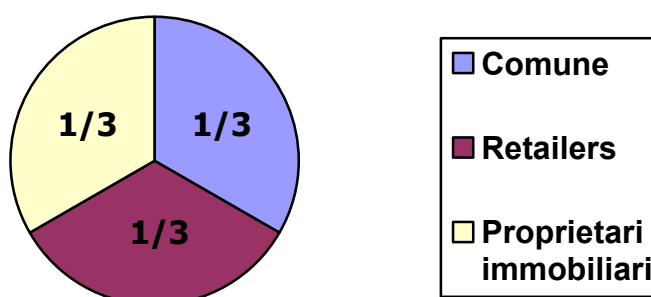
¹³¹ Dati ricavati da TOCEMA, Föreningen Förnya Svenska Stadskärnor e siti istituzionali.

¹³² Bisogna considerare che a fianco dell'iniziativa di CCM, dal 1996 iniziano anche degli interventi strutturali (non di competenza del CCM) sulla città, tra cui di rilievo: un nuovo ponte

I tre attori coinvolti, in parti uguali, sono il Comune di Malmö, i retailers e i proprietari immobiliari. A differenza di altre realtà europee, nella città di Malmö si riesce a realizzare un finanziamento (e una partecipazione¹³³) equamente divisa tra i membri, coinvolgendo fortemente il settore privato (Fig. 65).

Figura 65: MCCP: fonti di finanziamento

Fonte: Elaborazione autore su dati FFSS



L'implementazione avviene attraverso quattro fasi:

1. Creazione del consenso
2. Realizzazione di analisi ed indagini
3. Strategic Thinking
4. Realizzazione

Come linea guida dell'iniziativa viene posta l'importanza del commercio, come traino per una rivitalizzazione che coinvolga l'entertainment, le attività sociali, gli investimenti, ecc.. In sostanza la MCCP mira a rinforzare la competitività del cuore della città e di conseguenza creare ulteriore valore per la città tutta.

Gli obiettivi prioritari dell'iniziativa sono:

- Creare un centro città attraente
- Rivitalizzare la funzione commerciale nel centro città e aumentare la quota di mercato

che la collega con Copenhagen, la riconversione di parte del porto industriale in area business, la fondazione dell'Università di Malmö, la creazione di un tunnel di attraversamento della città.

- Mantenere una forte cooperazione

Quest'ultimo punto, la cooperazione, ha richiesto, oltre la realizzazione di attività di marketing interno per mantenere alta la partecipazione dei membri al progetto (che contribuiscono per un totale di circa 330.000€ annui), anche un'attività di cooperazione esterna, per la ricerca di sponsorizzazioni e la realizzazione di progetti attraverso il project financing.

Tra le principali aree di intervento della MCCP evidenziamo:

- *Pulizia e arredo urbano*
Nuovo piano di illuminazione per la sicurezza, illuminazione di siti e edifici storici, campagne di pulizia, campagne di educazione, rimozione graffiti, aumento del verde pubblico, identità attraverso l'arredo urbano, rifacimento e aumento della segnaletica, decorazioni artistiche, ecc.
- *Sicurezza*
Cooperazione con le forze dell'ordine, compagnie di sicurezza e i retailers.
- *Accessibilità*
Forte aumento di piste ciclabili¹³⁴, aumento dei parcheggi, rifacimento terminal trasporti, ecc.
- *Marketing*
Realizzazione di due giornali di informazione e promozione; newsletter; acquisto periodico di spazi pubblicitari; indagini di mercato; realizzazione di campagne promozionali per lo shopping nel centro città; concorsi a premi; sito Internet; ecc.
- *Formazione*
Corsi di formazione per i retailers
- *Eventi*
Organizzazione di grandi eventi musicali e artistici, festivals, fiere, ecc.

¹³³ Nel 2005 i membri dell'iniziativa erano nello specifico: il Comune, 37 grandi proprietari immobiliari e 400 retailers (fonte FFSS).

¹³⁴ Il 32% della popolazione attualmente raggiunge il lavoro in bici (fonte FFSS).

LA MCCP ha anche realizzato una carta fedeltà/pagamento “Malmö City Card”, che permette l’acquisto in un circuito di 350 punti tra cui negozi, ristoranti, entertainment, musei, gallerie, ecc. del centro città. La carta produce proventi per 45.000 euro, che vengono reinvestiti nelle attività della MCCP.

L’attività di CCM della MCCP apporta benefici a tutte e tre le tipologie di membri partecipanti (Fig. 66):

Figura 66: MCCP: benefici per i partecipanti

Fonte: autore



Alcuni esempi dei risultati raggiunti dopo dieci anni di attività sono i seguenti¹³⁵:

- Aumento del fatturato dei retailers del 31% nel periodo 1998-2002 (contro una media nazionale del 24%)
- Aumento del livello degli affitti
- Aumento del valore degli immobili
- Diminuzione del taccheggio (es. -25% nel 2001 e -10% nel 2002)
- Aumento dei residenti del 17% (1996-2006)

¹³⁵ Gli ottimi risultati raggiunti sono supportati da numerosi riconoscimenti ricevuti dalla MCCP: BEST URBAN ENVIRONMENT 1999, 2006; BEST URBAN DESIGN 2002, 2004; BEST CITYCENTRE OF THE YEAR 2000, 2005; MEETING PLACE OF THE YEAR 2002; NATIONS IN

5.4 Spagna: Centro Comercial Abierto

Anche in Spagna, nella seconda metà del XX° secolo, si registrano importanti trasformazioni dello spazio urbano, tra cui una *frammentazione spaziale*, intesa come una rottura della continuità del processo di urbanizzazione sostenuta anche da un incremento della capacità di mobilità privata (diffusione dell'automobile). Si generano nuove centralità che estirpano alla città quel fattore di prossimità, "uno de los principios organizadores de la vida social urbana" (López de Lucio, R., 1999).

In questo contesto si sono sviluppati con grande facilità fenomeni di concentrazione nel settore della distribuzione commerciale e l'insediamento di grandi superfici commerciali nelle periferie delle città.

Come conseguenza di tutto ciò, il commercio indipendente tradizionale perde *centralità* e si vede sottoposto ad una forte pressione competitiva, aggravata da alcune sue caratteristiche: piccola scala, alti costi di approvvigionamento e di gestione, difficoltà a ridurre i margini, basso livello tecnologico, basso livello di formazione, assenza di strategie competitive specifiche, ecc. (Asociación Paseo Comercial Luis Montoto, 2001).

Ma la crisi non riguarda solo il commercio, poiché "*las ciudades europeas, sus calles, sus barrios son indisociables de la actividad comercial. El comercio de calle es una presencia indispensable dentro de la cultura ciudadana europea. El espacio público de plazas, calles y avenidas es difícilmente concebible sin el soporte funcional, el paisaje y la animación que le aportan unos zócalos comerciales más o menos continuos. La posible crisis de este patrimonio entrañaría, sin duda, una degradación progresiva del medio urbano (deterioro físico, escasa frecuentación, inseguridad, etc.)*" (López de Lucio, R., 1999).

Per porre rimedio alla situazione, il Governo Spagnolo, più precisamente il Ministerio de Economía y Hacienda, responsabile delle politiche nazionali sul commercio, decide di concentrare maggiore attenzione allo sviluppo del

BLOOM 2001 (THE INTERNATIONAL AWARDS FOR LIVABLE COMMUNITIES); EXCELLENT DESIGN 2003.

commercio urbano, per aumentare la competitività del piccolo e medio commercio attraverso il *Plan de Modernización del Comercio Minorista, Ley de Ordenación del Comercio Minorista*. Nella legge, il Governo Spagnolo cerca di perseguire, tra gli altri, alcuni obiettivi:

- Promuovere l'esistenza di un'offerta commerciale con un livello di servizi minimi;
- Evitare situazioni di eccesso di capacità di offerta di servizi commerciali;
- Regolare l'insediamento delle grandi superfici commerciali.

A tal fine, il Governo prevede azioni concrete all'interno del *Programas Específicos del Plan Marco: Cooperación Empresarial, Ordenación Territorial del Comercio y Ayudas al Comercio Independiente*¹³⁶.

Tra le misure previste si considera come possibile soluzione al problema citato "la creación y consolidación de **Centros Comerciales Abiertos**¹³⁷, con las consiguientes inversiones públicas en aparcamientos, peatonalizaciones y mobiliario urbano".

Nel caso concreto, la Regione dell'Andalucía¹³⁸, nel suo piano di attuazione del Programma (*Plan Integral de Fomento del Comercio Interior de Andalucía*), riconosce che "consciente de la dimensión que la actividad comercial ha adquirido en las ciudades y de la importancia de aquella para el conjunto de la ciudadanía, se trata de buscar el equilibrio adecuado entre la necesaria modernización del comercio y un proyecto de ciudad que sea capaz de integrar a los distintos sectores de la población en la búsqueda de una relación más armoniosa con el entorno". Il Piano indica cinque principi base:

- Efficienza ed efficacia
- Adattabilità

¹³⁶ Il Governo spagnolo ha anche previsto, in accordo con il Consejo Superior de Cámaras y la Universidad Miguel Hernández, la realizzazione di un corso per Town Centre Manager (Curso de Especialista de Gerentes de Centros Urbanos).

¹³⁷ Nel 1999 è stata fondata la Asociación Española de Gerentes de Centros Urbanos (AGECU). 65 membri e l'obiettivo, dichiarato, di promuovere il concetto del CCM, rivitalizzare i centri città, formazione e promozione.

¹³⁸ Ogni Regione, in Spagna, ha competenza a legiferare sulle organizzazioni del commercio.

- Competitività
- Equilibrio
- Integrazione

L'obiettivo dichiarato è quello della *“defensa de un modelo comercial de corte mediterráneo que potencie la vertebración comercial de las ciudades y pueblos de Andalucía, la competitividad e las empresas comerciales, en especial las pequeñas y medianas y la articulación con el tejido productivo de nuestra región”*.

Il Piano prevede che mediante accordo tra le Amministrazioni Locali e le organizzazioni di categoria del commercio, dopo l'esecuzione di indagini e studi sulla vitalità e vivibilità urbana, si arrivi a:

- cofinanziamento al 50% di investimenti in parcheggi, pedonalizzazione, illuminazione, arredo urbano, segnaletica, ecc.;
- aiuti finanziari per la realizzazione di attività promozionali del CCA¹³⁹;
- aiuti finanziari per i costi di funzionamento del CCA.

La messa in pratica di questa visione passa attraverso alcuni punti chiave:

- un appoggio deciso delle istituzioni
- la cooperazione di tutti gli stakeholders
- un approccio strategico
- varietà e differenziazione dell'offerta commerciale
- soddisfazione delle necessità del consumatore
- realizzazione di partnerships attraverso i CCAs

Non esiste una definizione unica di Centro Comercial Abierto¹⁴⁰ in Spagna, poiché la casistica delle esperienze e dei progetti in essere è molto varia. Ciononostante, secondo l'Asociación Paseo Comercial Luis Montoto (2001), si può approssimare il concetto di CCA come:

¹³⁹ Centro Comercial Abierto.

¹⁴⁰Viene a volte utilizzato anche il termine “Centro Comercial Tradicional” o “Centro Comercial Urbano”.

“un’agglomerazione commerciale di tipo tradizionale, ubicata prevalentemente nel centro storico della città, costituita da un insieme di attività commerciali legate storicamente alle necessità e agli stili di vita della popolazione (alla *vita* della città), ma che sta affrontando problemi di adattamento ai profondi e rapidi cambiamenti registrati negli ultimi decenni”.

Questa definizione sembra però indicare più il target di un’iniziativa di CCM, piuttosto che il progetto in sé.

È molto più pertinente la definizione fornita dalla Junta de Andalucía (1996), secondo cui:

“per CCA si intende il raggruppamento di un numero indeterminato di attività commerciali indipendenti localizzate in uno spazio definito del territorio urbano, vincolate attraverso una società giuridica e con una gestione esterna comune, con un criterio di unità e un’immagine propria”.

Non molto dissimile dalle conclusioni cui giunge la Asociación Provincial de Empresarios de Comercio de Huelva (2000), per cui il CCA è:

“Fórmula de organización comercial, con una imagen y estrategia propia, que cuenta con la implicación de todos los agentes de un área delimitada de una ciudad, con una concepción global de oferta comercial, servicios, cultura y ocio”.

Da evidenziare come quest’ultima dichiarazione si concentri sulla necessità di considerare, all’interno dell’iniziativa di CCM, un’offerta commerciale *allargata*, che includa l’offerta di beni e servizi, di cultura e di leisure.

Naturalmente, nonostante alcune definizioni molto generali ed ampie¹⁴¹, non ogni agglomerazione commerciale si può *trasformare* in un CCA, in quanto, secondo Pascual (1995), devono essere presenti alcuni requisiti: esistenza di un’importante offerta commerciale; presenza di punti *locomotiva* per l’effetto trainante; una chiara vocazione associativa dei retailers; rinnovamento degli

¹⁴¹ Es. vedi Asociación Paseo Comercial Luis Montoto (2001).

immobili; accordo tra gli stakeholders; la possibilità di delimitare la zona di intervento.

La maggior parte dei progetti in Spagna sembra dunque focalizzarsi su alcuni punti¹⁴²:

- Una struttura commerciale perfettamente delimitata e definita¹⁴³
- Una localizzazione urbana (preferibilmente in zone pedonalizzate)
- Accessibilità tramite trasporti pubblici e privati
- Presenza di una tradizione locale, storica, artistica e culturale
- Un'offerta di prodotti e servizi specializzati
- Identificazione mediante una denominazione, nome, immagine, ecc. distinguibile
- Gestione coordinata, sotto una forma giuridica specifica, che gestisca il CCA in maniera professionale e organizzata¹⁴⁴
- Un ambiente sicuro, pulito accogliente e ordinato.

5.4.1 Case study: Gandía Comercial¹⁴⁵

Gandía è una città del sud della Spagna, di oltre 80.000 abitanti, situata nella provincia di Valencia. L'economia della città è basata prevalentemente sul settore dei servizi (70% della popolazione attiva), all'interno del quale la funzione commerciale costituisce un pilastro fondamentale dello sviluppo economico.

La crisi che sta attraversando il commercio urbano, come già esposto, costituisce quindi un'importante minaccia per la vitalità di tutta la città di Gandía.

¹⁴² Asociación Paseo Comercial Luis Montoto (2001).

¹⁴³ Vilariño *et al.*, 2002.

¹⁴⁴ Vilariño *et al.*, 2002.

¹⁴⁵ Dati forniti da Ayuntamiento de Gandía; Gandía Comercial, Centre Històric, Coop. V.; Ministerio de Administraciones Públicas; www.Gandíacomercial.com.

Con l'obiettivo di rivitalizzare e dinamizzare il settore commerciale del centro storico, nel 1989 viene istituito il Centro de Desarrollo Comercial (CEDEC¹⁴⁶), tra la Direcció General de Comerç e la Ajuntament (Amministrazione Locale di Gandía)¹⁴⁷.

Inoltre la Direcció General de Comerç finanziò l'assunzione di un *gerente* del centro urbano, con l'obiettivo "... de la representación y defensa de los intereses profesionales, económicos y sociales de las asociaciones que la integran, además de hacer cuanto sea posible para revitalizar comercialmente el Centre Històric de la ciudad de Gandía".

Nel 1991 il CEDEC, insieme con l'Associazione dei commercianti¹⁴⁸, presentarono il Programa de Actuación Comercial (PAC), con l'obiettivo di:

- Rafforzamento e professionalizzazione dell'associazionismo e la promozione delle azioni congiunte del piccolo commercio;
- Il rinnovamento della struttura commerciale;
- La gestione del centro storico alla stregua di un centro commerciale, determinando il mix commerciale, professionalizzando e aumentando la competitività dei retailers, promuovendo e animando il centro, ecc.

Ma la realizzazione del PAC, mise in rilievo la necessità di un progetto di più ampia portata e nel 1993, con il finanziamento della Direcció General de Comerç della Direcció General d'Economia de la Generalitat Valenciana, della Federació de Comerciants de Gandía-Centre Històric e dell'Ajuntament de Gandía, inizia lo studio di fattibilità del "Evolución del Centre Històric de Gandía a Centro Comercial Abierto".

Secondo lo studio, gli obiettivi operativi del CCA dovranno essere:

¹⁴⁶ Dal 1996 Agencia de Fomento de Iniciativas Comerciales (AFIC).

¹⁴⁷ L'Amministrazione Locale di Gandía è già impegnata nella realizzazione del programma Plan Especial de Revitalización y Mejora del Medio Urbano de Gandía (PERYMMU) dal 1984 e del Programa de Renovación de la Ciudad Medieval de Gandía (PRU) dal 1990. Programmi regionali per il recupero del patrimonio urbanistico e dell'ambiente urbano. Tutti i programmi e gli accordi successivi si coordineranno anche con i suddetti programmi.

¹⁴⁸ Federació de Comerciants.

- Istituire un organismo di organizzazione e gestione, per realizzare le attività del CCA e realizzare accordi e collaborazioni con altri organismi;
- Migliorare la promozione della funzione commerciale del centro storico, attraverso tre programmi concreti: formazione, innovazione e servizi alle imprese.
- Rafforzare il settore commerciale attraverso l'esecuzione dei programmi di:
 - Infrastruttura urbana, mobilità e accessibilità
 - Gestione delle licenze e mix commerciale
 - Sicurezza, pulizia, arredo urbano, ecc.
 - Comunicazione esterna: pubblicità e promozione, animazione, eventi, relazioni pubbliche, ecc.
 - Servizi ai consumatori
 - Indagini e controllo

I risultati dello studio, conclusosi nel 1994, vengono accolti positivamente da tutte le parti, e conducono alla realizzazione pratica che avverrà in due livelli:

- La Federació de Comerciants costituirà nel 1995 una cooperativa di servizi denominata "Gandía Comercial, Centre Històric, Coop. V." come strumento di sviluppo del CCA
- Nel 1996, tra la "Gandía Comercial, Centre Històric, Coop. V." e la Ajuntament de Gandía si stipula un contratto di collaborazione per la realizzazione del CCA.

La scelta della forma giuridica della cooperativa di servizi è basata su alcuni vantaggi/caratteristiche:

- Ogni socio conta un voto, indipendentemente dalla sua partecipazione al capitale sociale;
- Possibilità di sottoscrivere contratti e accordi;
- Può ricevere sovvenzioni;
- Investimento iniziale minimo;
- Gode di una fiscalità agevolata;

- Può beneficiare di programmi di promozione del cooperativismo della Regione
- Possono partecipare anche enti pubblici;
- Ecc.

Gandía Comercial (GC), che inizia la sua attività nel 1995 con circa 60 associati, raggiunge attualmente più di 200 associati e dal 2000 presenta un bilancio in attivo.

Nel secondo livello della realizzazione del CCA si è stabilito l'accordo di collaborazione tra la GC e l'Amministrazione Locale, con una serie di obblighi reciproci (Martí, V.L., 2001) (Fig. 67).

Figura 67: CCA Gandía: alcuni obblighi dell'accordo

Fonte: autore

AJUNTAMENT DE GANDÍA	GANDÍA COMERCIAL COOP.
Realizzazione di parcheggi nel CCA	Gestione e amministrazione del CCA
Pedonalizzazione	Servizi tecnici agli associati (consulenze, intermediazione, ecc.)
Miglioramento accessibilità CCA	Formazione
Pulizia del CCA	Borsa del lavoro
Aumento sicurezza e vigilanza nel CCA	Controllo del mix commerciale
Registrazione (di proprietà del Comune) del marchio del CCA	Consegna a domicilio, Baby sitting, ecc
Esonero del canone occupazione del suolo pubblico per le attività del CCA	Campagne di promozione e animazione
Cessione di locali per attività di formazione	Sistema di arbitrato e conciliazione tra imprese e consumatori
Finanziamento del CCA con 270.000€ in tre anni	Indagini sul centro storico

L'accordo stabilì anche l'istituzione di una commissione mista di vigilanza per controllare l'operato e il funzionamento del CCA.

Il CCA di Gandía ha consolidato e rafforzato la funzione commerciale del centro storico come un'area strategica, attraverso una gestione professionale e una forte collaborazione intrasettoriale.

La sua implementazione ha permesso il mantenimento (e la crescita) della popolazione del centro storico¹⁴⁹, il ringiovanimento della piramide demografica, l'attrazione stabile di un importante numero di utenti, il miglioramento delle condizioni di sviluppo delle attività commerciali, l'aumento delle attività commerciali¹⁵⁰, l'aumento dei servizi alle imprese e ai consumatori, l'incremento del turismo.

Vista il buon funzionamento dell'iniziativa e considerata l'impossibilità di mantenere il livello di finanziamenti iniziali della parte pubblica, il Comune di Gandía, sostenuto nella decisione anche dal settore privato, ha introdotto, sulle imprese del centro storico ricomprese nel CCA, un'imposizione fiscale aggiuntiva¹⁵¹ per finanziare le attività del CCA, risolvendo così anche il problema dei free-riders.

¹⁴⁹ Residenti nel centro storico: 1991 (2574); 2003 (3099); 2006 (3685).

¹⁵⁰ Attività commerciali nel centro storico: 1991 (115); 2002 (312); 2006 (388).

¹⁵¹ Alla stregua, per grandi linee, del modello BID.

CAPITOLO SESTO

La rivitalizzazione del commercio urbano in Italia

6.1 CCM: il contesto italiano

Mentre in Europa già dagli anni Ottanta si vede emergere una rinnovata attenzione per le città a seguito di fenomeni di depolarizzazione imputabili all'insediamento della grande distribuzione al di fuori dei centri urbani (Moras, 2004), l'Italia è proprio in quegli anni che vede un timido inizio alla diffusione dei primi insediamenti della grande distribuzione out-of-town e non vede ancora all'orizzonte i problemi di degrado urbano.

Causa principale di questo profondo ritardo è la struttura del sistema distributivo generata dalla normativa italiana in materia di commercio vigente all'epoca¹⁵² (legge n° 426/71) che, nata con l'intento dichiarato (o più esattamente, pubblicizzato) di "favorire una più razionale evoluzione dell'apparato distributivo" mostra invece subito i suoi limiti o almeno i limiti relativi alla sua applicazione nel concreto: una profonda incapacità di favorire lo sviluppo della rete distributiva e di modernizzarla; favorire le spinte corporative tendenti alla cristallizzazione del mercato; ostacolare l'ingresso di nuovi soggetti e di nuove esperienze produttive.

Dunque la normativa era tutta tesa a proteggere gli operatori esistenti e le formule di vendita nelle quali si identificavano (piccolo, piccolissimo dettaglio), senza tenere nella dovuta considerazione il valore della concorrenza (Bianchi, 2004).

Le nuove norme creano un numero virtualmente chiuso di negozi, senza concorrenza, con una conseguente ascesa dei prezzi e impedendo la creazione,

¹⁵² Esula da questo lavoro un'analisi dettagliata della normativa sul commercio pre e post Decreto Bersani (D.Lgs. n° 114/98). Si vuole solo fornire una sintetica fotografia del settore della distribuzione, utile ai fini della comprensione del contesto in cui operano le iniziative di CCM.

non solo di altri negozi, ma anche di Supermercati e Ipermercati a società estere con grande esperienza nella distribuzione che erano già pronte a *scendere* in Italia

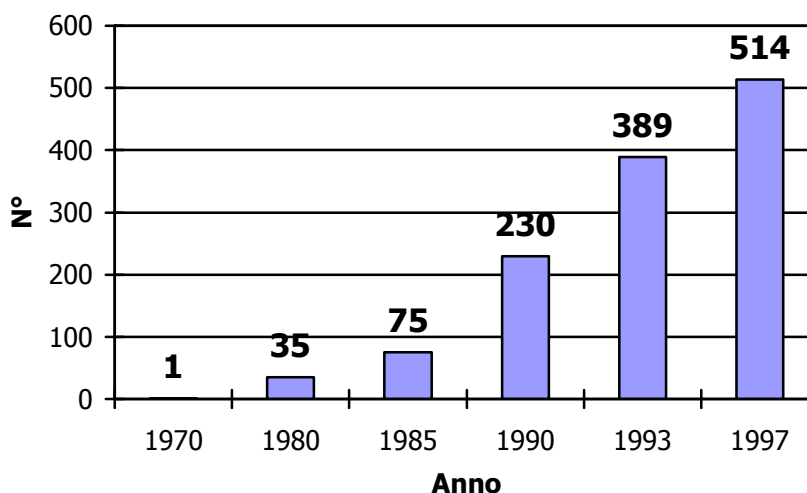
La *lobby* dei commercianti sceglie così la strada della strenua difesa delle rendite di posizione, attraverso il *boicottaggio* dell'insediamento della grande distribuzione, invece di scegliere, in un ottica di lungo periodo, la strada dell'ammodernamento e della concorrenza.

Una strategia che si rileva perdente nel lungo periodo quando, se pur lentamente, la grande distribuzione si diffonde anche in Italia con un ritmo *europeo*.

Dal primo piccolo centro commerciale aperto nel 1971 si arriva nel 1997, ad un passo dall'ultima riforma del commercio, con 514 centri commerciali con una G.L.O. media di oltre 10.000 mq. (Fig. 68)¹⁵³ (Zappi, 1998).

Figura 68: Diffusione Centri Commerciali in Italia

Fonte: Zappi (1998)



¹⁵³ Il computo della diffusione dei centri commerciali viene condizionato dai limiti dimensionali scelti. Questo ha come risultato la presenza in circolazione di dati discordanti sull'esatta entità del fenomeno. Nonostante la probabile imprecisione, il grafico illustra comunque in maniera sufficientemente veritiera il trend dell'evoluzione di questo format.

La riforma del commercio introdotta con il D.Lgs. n° 114/98 (cd. decreto Bersani) ha rappresentato un decisivo passo avanti verso la liberalizzazione del settore.

L'elemento principale introdotto dalla riforma è dato certamente dalla rimozione di una serie di disposizioni che costituivano barriere all'entrata nel settore di nuovi operatori.

Accanto però a una liberalizzazione che porterà ad un'ulteriore crescita della GDO (con predilezione di centri di sempre maggior dimensione), per la prima volta lo Stato, di fronte ad un evidente perdita di importanza dei centri urbani ed all'incapacità del commercio urbano di reagire alla sfida con la GDO, prevede tra i compiti da delegare alle Regioni la valorizzazione della funzione commerciale al fine della riqualificazione del tessuto urbano.

Fra le principali finalità di questa legge troviamo, infatti:

- l'efficienza, la modernizzazione e lo sviluppo della rete distributiva, nonché l'evoluzione tecnologica dell'offerta (Art. 3, comma 1, lett. c);
- il pluralismo e l'equilibrio tra le diverse tipologie delle strutture distributive e le diverse forme di vendita, con particolare riguardo al riconoscimento e alla valorizzazione del ruolo delle piccole e medie imprese (Art. 3, comma 1, lett. d);
- la valorizzazione e la salvaguardia del servizio commerciale nelle aree urbane (...) (Art. 3, comma 1, lett. e);
- assicurare, nell'indicare gli obiettivi di presenza e di sviluppo delle grandi strutture di vendita, il rispetto del principio della libera concorrenza, favorendo l'equilibrato sviluppo delle diverse tipologie distributive (Art. 6, comma 1, lett. b);
- (...) valorizzare la funzione commerciale al fine della riqualificazione del tessuto urbano (...) (Art. 6, comma 1, lett. c);
- salvaguardare e riqualificare i centri storici (...) (Art. 6, comma 1, lett. d);
- favorire gli insediamenti commerciali destinati al recupero delle piccole e medie imprese già operanti sul territorio (...) (Art. 6, comma 1, lett. f).

Le regioni quindi, nell'attuazione degli indirizzi generali stabiliti dal decreto, devono tener conto delle caratteristiche dei "centri storici, al fine di salvaguardare e qualificare la presenza delle attività commerciali e artigianali in grado di svolgere un servizio di vicinato, di tutelare gli esercizi aventi valore storico e artistico ed evitare il processo di espulsione delle attività commerciali e artigianali" (Art. 6 comma 3 lett. c).

Si è raggiunta la consapevolezza della stretta correlazione esistente tra le problematiche territoriali ed urbanistiche e la rete distributiva.

Con venti anni di ritardo rispetto ad altri paesi europei quindi, anche in Italia, il dilagare dei centri commerciali ha messo in crisi la vitalità dei centri urbani, minacciati dalla desertificazione commerciale e dal conseguente abbandono dei residenti.

E di conseguenza negli ultimi anni si è fatto sempre più vivo il dibattito sul rilancio dei centri urbani, con la necessità di garantire la sopravvivenza dei borghi cittadini, ma cercando di non ostacolare la contemporanea diffusione della grande distribuzione.

Il problema è, del resto, di tutta evidenza: sulle piazze dei centri storici delle nostre città si affacciano sempre meno negozi e attività, con il risultato che i quartieri svolgono sempre più una funzione di dormitorio, snaturando la funzione di aggregazione che è sempre stata caratteristica tipica delle città italiane (Rinaldi e Miglietta, 2005).

6.2 Il commercio urbano e i Centri Commerciali Naturali

Il dibattito sembra focalizzarsi anche in Italia, come nel resto d'Europa, sul ruolo del commercio urbano, come fulcro della vitalità delle città e uno degli strumenti per rilanciarle.

Anche le organizzazioni sindacali del commercio sono concordi nel sostenere che, per dare vita e sviluppare i centri storici delle nostre città, è fondamentale

il ruolo delle imprese commerciali, sia dal punto di vista economico che da quello urbanistico, culturale e sociale (es. ANCESTOR, 2001; Billè, 2002; Bollettinari, 2003; CESCOT Emilia-Romagna, 2000; Vergnano, 2005; Venturi, 2003; Re, 2003)

Di fronte a questo scenario, afferma il Presidente di ConfCommercio (Billè, 2002), bisogna innanzitutto "fare un salto di qualità culturale, il che significa affrontare i problemi dei nostri centri urbani in modo che i suoi soggetti economici più attivi e, in primo luogo, la distribuzione commerciale, possano operare nel contesto di una programmazione del territorio che coinvolga tutti i portatori di interessi".

In altre parole, gli amministratori pubblici e gli addetti del settore commerciale non possono restare inerti, né operare in modo disgiunto: si tratta di rivedere e ridisegnare, da parte dei rappresentanti politici degli enti locali e delle associazioni commerciali, le strategie per uno sviluppo equilibrato della città.

Partendo quindi dall'innegabile constatazione che la perdita del monopolio nell'offerta commerciale e di attività di intrattenimento e svago è una delle cause più importanti, anche se non la sola, che ha determinato la perdita di attrattività dei centri urbani ci si pone, da parte delle istituzioni locali e delle associazioni di categoria, il problema di rivitalizzare i centri con nuove iniziative in campo commerciale e culturale al fine di restituire alla città quel ruolo di centralità che le è proprio (Billè, 2002).

Su questi obiettivi l'interesse delle piccole e medie imprese commerciali incontra quello dei cittadini e degli amministratori.

Affrontare progetti di rivitalizzazione/rinnovamento per i centri urbani non è un tema assolutamente nuovo nel panorama italiano, ma offre un aspetto innovativo se si tratta di commercio, funzione finora pensata come settoriale e minore all'interno dei progetti (Moras, 2004).

Gli operatori commerciali devono essere sollecitati a maturare una forma più evoluta di interpretazione di un loro ruolo *pubblico* nella veste di anelli dell'articolata rete di presidio del territorio, e le amministrazioni locali non possono fare a meno di trasformarsi in partners imprenditoriali dei centri storici.

È ormai chiaro che la destinazione di risorse ed energie progettuali verso il cuore antico della città restituisce esiti positivi all'intero tessuto cittadino.

Enfatizzare l'esistenza di una netta linea di demarcazione tra artificio e autenticità, tra standardizzazione e attenzione verso il particolare, che separa le rispettive vocazioni dei grandi centri commerciali e dei centri storici, non vuol dire chiudere gli occhi o demonizzare l'evoluzione della rete distributiva, ma auspicare, al contrario la coesistenza di una molteplicità di stili commerciali (Cardillo, 1998).

Bisogna rivalutare il servizio sociale della presenza delle piccole e medie imprese (commerciali, turistiche, artigianali, dei servizi, ecc.) nei centri storici, il servizio diffuso e di qualità che le imprese forniscono al consumatore e il contributo che danno alla qualità della vita e alla sicurezza delle città (Bollettinari, 2003).

Il tema della *vitality and viability* delle città è evidente a tutti e c'è l'interesse di tutti a vivere in un contesto che abbia una sua identità, una vivacità culturale e un suo ruolo di aggregazione sociale. A questi valori, corrisponde una distribuzione commerciale di qualità, diffusa sul territorio, che diventa un tutt'uno con la città, con i suoi abitanti, i frequentatori e i turisti (Venturi, 2003).

È su queste basi che si è sviluppato in Italia, come era successo negli altri paesi europei con le varie esperienze di CCM, il concetto di "**Centro Commerciale Naturale**" (CCN). Un concetto che già da qualche anno era stato coniato ad indicare un'aggregazione geografica spontanea di negozi in un'area a vocazione commerciale (generalmente il centro storico) della città, ma che nell'ottica della rivitalizzazione urbana e del commercio urbano ha assunto nuova forza e specificazione (Rinaldi e Miglietta, 2005).

È difficile indicare quando il termine sia stato utilizzato per la prima volta, ma in tempi recenti numerosi sono i tentativi di definire questa *idea* e di darle confini più netti.

Alcuni autori la interpretano nel solo aspetto dell'immagine del centro città, limitandone le potenzialità:

“La nuova arma in possesso del piccolo commercio si chiama centro commerciale naturale. All’apparenza non si tratta di niente di nuovo. I negozi rimangono gli stessi (o quasi), il territorio in cui si trovano non subisce clamorose trasformazioni né vengono costruite nuove strutture o gallerie commerciali. Il bello del centro commerciale naturale è che è lì da sempre, la differenza sta tutta nel come si muove e si organizza per creare una nuova atmosfera intorno ai suoi negozi e alle attività che si svolgono in quella zona particolare della città. Si potrebbe dire, filosofeggiando, che il centro commerciale naturale è un sentimento, un valore aggiunto di vitalità e idee che va ad arricchire una situazione preesistente donandole nuovo slancio e anche un’immagine diversa agli occhi dei clienti” (Gigli, 2003).

Osa qualcosa in più Valente, che individua la necessità per le imprese di dotarsi di un *company scheme* adatto e le pone come interlocutori privilegiati per interventi sul territorio dell’Ente Locale. Sembra però ritenere la parte pubblica estranea all’iniziativa, lasciando quindi al progetto un semplice compito consultivo, neanche obbligatorio, che ne frena le possibilità.

Secondo Valente (2004) i Centri Commerciali Naturali sono:

“aggregazioni di piccoli operatori commerciali ubicati in aree omogenee dei Centri Storici delle città che, mediante opportune forme societarie (consorzi, associazioni e/o cooperative), si pongono quali interlocutori privilegiati per l’adozione di politiche di sviluppo comuni... non solo dal punto di vista della competitività mercantile, ma soprattutto per la loro capacità di salvaguardare e valorizzare gli spazi urbanistici di socializzazione, di vivibilità, di equilibrio socio-ambientale, attraverso il rafforzamento delle potenzialità commerciali”.

Zanderighi (2001, 2003, 2004), che nei suoi scritti cerca di mutuare molto dall'esperienza inglese, vede nell'assenza di una regia unitaria una delle debolezze del commercio urbano:

“Strumento di rilancio economico, sociale e culturale delle città, il Centro Commerciale Naturale può, pertanto, essere descritto come un'aggregazione di negozi, attività artigianali, servizi turistici che sorgono nella stessa zona o nella stessa via e che costituiscono una rete, agendo come soggetto di un'offerta commerciale integrata” (Zanderighi, 2003).

Da segnalare la precocità di un articolo di Miglietta del 1998, che tentando di definire i CCN, coglie aspetti peculiari e fondamentali di ogni schema ben strutturato di CCM:

- *Indipendenza e delega di poteri*
- *Partnership pubblico-privata*
- *Necessità di una forma societaria in cui formalizzare la partnership*
- *Innovazione e riorganizzazione dei retailers*
- *Offerta di servizi a tutti gli stakeholders*
- *Visione olistica del CCM*

L'autore fornisce una dettagliata descrizione della sua idea di CCN. Secondo Miglietta:

“...un CCN, vale a dire la creazione di una struttura autonoma con presenza pubblica (tipicamente rappresentata dagli enti locali) e privata (i commercianti) avente l'obiettivo di coordinare l'attività dei singoli commercianti nella prospettiva di offrire una gamma maggiore di servizi ai clienti, ai commercianti e soprattutto ai cittadini, che potrebbero godere della riqualificazione del centro cittadino e della sua rivitalizzazione anche su basi economiche ... il modello-progetto di CCN si occupa dei modi di riorganizzazione e di innovazione dei servizi

commerciali erogati dalle piccole imprese del centro o delle vie commerciali vocate a questa attività ... questo organismo di coordinamento e di progettazione delle attività, dei servizi, delle iniziative e degli aspetti commerciali del commercio del centro inteso come sistema rete può essere rappresentato da un consorzio o da un'associazione o da una società commerciale in cui, a fianco dei commercianti, deve essere presente la componente amministrativa locale" (Miglietta, 1998).

Anche se in questa sua definizione non è presente un accenno alle fonti di finanziamento del CCN, Miglietta (1998) nel suo scritto sostiene la necessità di un finanziamento pubblico per le fasi di start-up dell'iniziativa, con contribuzioni che gradualmente si spostino proporzionalmente in capo ai retailers.

Se si può esser soddisfatti di come recentemente il mondo accademico e quello professionale si stiano focalizzando sui CCN, si deve ammettere che alle tante idee non ha fatto seguito finora una concretizzazione ed uno sviluppo reale di questa *tipologia di gestione*.

Al di là di tante affermazioni di primogenitura e di alcune positive parziali esperienze settoriali in talune realtà, ad oggi in Italia, è quanto mai azzardato, per non dire scorretto, parlare di Centri Commerciali Naturali esistenti nella accezione piena del termine.

Il termine è stato infatti abusato, oggetto troppo spesso di enfattizzazioni e strumentalizzazioni, ma continua a mantenere il suo notevole fascino e, se correttamente interpretato, avrebbe interessanti percorsi di crescita e sviluppo per i centri urbani italiani (Vergnano, 2005).

Nonostante le previsioni a favore della funzione commerciale del centro storico previste dalla Riforma Bersani sul commercio, nella pratica tutto dipende da come effettivamente le Regioni hanno attuato (e attueranno) la delega concessa loro dallo Stato.

Riteniamo utile, per una maggiore comprensione del contesto normativo, una breve rassegna legislativa¹⁵⁴ di alcune disposizioni regionali attuative (e leggi successive) del D.Lgs. 114/98 in materia di rivitalizzazione del commercio nel centro storico (vedi All. 1 alla fine del testo)¹⁵⁵.

Le previsioni sono le più varie e spesso discordanti da regione a regione, soprattutto per quanto riguarda i soggetti che debbono partecipare a questi progetti di rivitalizzazione commerciale. A titolo di esempio¹⁵⁶:

- L'*Abruzzo* incentiva i CCN tra privati, ma auspica un coordinamento con le istituzioni pubbliche.
- L'*Emilia Romagna* inizialmente prevedeva solo azioni d'iniziativa comunale, con una semplice "concertazione con i soggetti pubblici, i privati interessati, le associazioni del commercio maggiormente rappresentative anche in sede locale, le organizzazioni dei consumatori e sindacali". Successivamente, nel 2005, una non ben definita "struttura per la gestione coordinata degli interventi sul territorio" viene sostituita con la previsione di partnerships pubblico-private per la promozione dell'area.
- La *Campania* prevede solo interventi strutturali e di gestione da parte, e su iniziativa, del Comune.
- Il *Piemonte*, sentito il parere dei privati, attua i PQU, ma comunque prevede che la realizzazione degli interventi possa "essere attuata con l'impiego di risorse finanziarie pubbliche e private, anche attraverso società a capitale misto da costituire a tale scopo".
- In *Sicilia* il progetto di valorizzazione è di iniziativa del comune in concertazione con i diversi soggetti pubblici e privati interessati. Da elogiare come sia l'unica regione a prevedere che il Comune, per poter accedere ai fondi regionali, "deve favorire la costituzione di strutture di Town Centre Management" (vi è però una lacuna nell'individuazione e

¹⁵⁴ L'elencazione non comprende la totalità delle Regioni ed è relativa principalmente (anche se non solo) alle disposizioni emanate fino al 2001. Bisogna rilevare come recentemente alcune Regioni stiano rivedendo, ampliando o perfezionando alcune di queste normative.

¹⁵⁵ Per una maggiore leggibilità del testo, la rassegna legislativa citata viene inserita come allegato alla fine dell'elaborato.

definizione di queste strutture di TCM) da realizzarsi con "risorse finanziarie pubbliche e private, anche attraverso società a capitale misto da costituire a tale scopo."

- La *Sardegna* prevede per i CCN la forma giuridica del consorzio o dell'associazione in cui possono aderire il comune, gli enti pubblici e privati e le associazioni di categoria.
- Il *Lazio* finanzia i programmi per la valorizzazione ed il potenziamento di Centri Commerciali Naturali, ma prevede che a formarli sia il Comune su concertazione con le parti sociali interessate.
- In *Toscana* vengono richiesti dei requisiti minimi per i CCN. Nello specifico l'associazione viene prevista tra i soli retailers, ma poi si richiede che la definizione e realizzazione di attività, iniziative e funzioni siano coordinate con il metodo della governance cooperativa tra pubblico e privato.

Come si vede, vi è ancora un gran caos anche a livello legislativo su quello che concerne la stessa definizione dei CCN (quando sono previsti), i soggetti coinvolti, chi instaura e governa l'iniziativa, le competenze e l'autorità per operare.

6.3 Le esperienze italiane: A) Un approccio retailer-led

Analizzando le esperienze pratiche realizzate effettivamente, due sono gli approcci individuabili:

- un approccio *retailer-led*
- un approccio *public-led*

L'approccio *retailer-led*, nasce per iniziativa delle organizzazioni di categoria dei commercianti come un'evoluzione delle associazioni di via/piazza: i commercianti scelgono una forma associativa/societaria più solida e vincolante;

¹⁵⁶ Vedi Allegato 1 per i riferimenti legislativi completi.

si amplia l'area di gestione, spesso relativa a tutto il centro urbano; vi è una contribuzione da parte dei commercianti, sotto forma di contributi annuali di adesione e/o di contributi per progetti ad hoc; le attività principali sono limitate ad attività promozionali della città, fidelizzazione, servizi al cliente e ai soci; l'apporto pubblico è spesso limitato ad un parziale contributo finanziario, non entrando nella gestione dell'iniziativa (ma si rileva un coordinamento pubblico-privato più o meno forte); c'è spesso anche un coordinamento con istituzioni culturali e turistiche (Rinaldi e Miglietta, 2005).

6.3.1 Case study: CesenaInCentro¹⁵⁷

Cesena è una città di quasi 95.000 abitanti dell'Emilia-Romagna.

Il progetto di rivitalizzazione del commercio del centro città, denominato CesenaInCentro, è stato creato nel 2003 per contrastare il trend di *abbandono* dei clienti dei retailers del centro in favore degli OOTSCs e di altri centri urbani posti nelle vicinanze.

L'obiettivo principale è quello di rilanciare il commercio nel centro attraverso un'azione sistemica, anche con i soggetti della cultura, dell'entertainment e del turismo, e attraverso questo rilanciare il centro città come fulcro della vita cittadina.

L'area oggetto del progetto comprende tutto il cuore storico della città racchiuso dalle antiche mura cittadine ed è, attualmente, totalmente pedonalizzata o a traffico limitato.

Il progetto, naturale evoluzione di un associazionismo ventennale, nasce dall'unione di due associazioni, appartenenti rispettivamente alla Confesercenti e Confcommercio.

La forma giuridica scelta è quella della Società Consortile in forma di Cooperativa¹⁵⁸. Membri dell'iniziativa sono le due associazioni di categoria e i

¹⁵⁷ Dati forniti da Consorzio CesenaInCentro e Confesercenti Cesenate. Rinaldi e Coca-Stefaniak (2005).

¹⁵⁸ Vale a dire una cooperativa formata esclusivamente da imprenditori, siano essi persone fisiche o giuridiche. In questi casi i soci imprenditori affidano alla cooperativa, sulla base dello

commercianti del centro città aderenti. L'adesione da parte dei commercianti non è naturalmente obbligatoria, ma basata sulla partecipazione volontaria.

CesenaInCentro è gestita da un Consiglio di Amministrazione, eletto dall'assemblea dei membri, di 15 persone: due facenti parte di Confesercenti, due di Confcommercio e undici retailers del centro storico. Il CdA assume le decisioni attraverso un sistema di voto a maggioranza.

Il finanziamento dell'iniziativa avviene attraverso diverse fonti:

- le quote associative dei retailers partecipanti. Costituiscono circa il 30% del budget dell'iniziativa
- Un finanziamento da parte dell'Amministrazione Locale pari a circa il 30% del budget
- Un contributo da parte della Camera di Commercio
- Sponsorizzazioni
- Supporto tecnico da parte delle associazioni di categoria e alcuni membri dello staff in *prestito*.

I fondi vengono forniti come pagamenti freestanding, non sono cioè vincolati (ring-fenced) ad un'iniziativa specifica.

L'Amministrazione Locale non è un membro dell'iniziativa e non ha potere decisionale, ma mantiene un forte collegamento con l'iniziativa attraverso un comitato di coordinamento.

Il membership rate all'iniziativa da parte dei retailers è di circa il 25%.

Le finalità dell'iniziativa possono essere sintetizzate in:

- promuovere ed organizzare iniziative tendenti a valorizzare il centro nelle sue componenti sociali, culturali, economiche, anche in collaborazione con enti pubblici e/o privati, e a rilanciarne in questo ambito le sue funzioni;
- tutelare e rappresentare le imprese operanti nel centro;

statuto e con scopo mutualistico, una determinata fase a monte o a valle del ciclo produttivo delle rispettive aziende, rispondendo delle obbligazioni della cooperativa esclusivamente nei limiti del capitale sociale conferito.

- organizzare tutte le iniziative promozionali, anche per singole vie o gruppo di operatori economici associati e non, intese a valorizzare le attività commerciali e turistiche nel centro di Cesena;
- Promuovere attività di vendita e curarne la pubblicità collettiva;
- Promuovere iniziative atte allo sviluppo delle economie aziendali;
- Curare, a richiesta degli interessati, le iniziative e gli atti che riguardano l'ammodernamento delle singole imprese associate.

Nello specifico CesenaInCentro ha realizzato attività che possiamo raggruppare in quattro materie principali (con alcuni esempi):

1. *Mobilità e Parcheggio*

- SHOPPING A CESENA... E PARCHEGGI GRATIS: distribuzione ai clienti degli associati di biglietti gratuiti per la sosta.
- IL GIRO DELLA NOTTE: navetta gratuita per i locali notturni del centro urbano.

2. *Arte e Cultura*

- SHOPPING A CESENA... SOSTIENI L'ARTE E LA CULTURA: facendo shopping nei negozi associati si ricevono i biglietti omaggio per la mostra e per il parcheggio.
- OBIETTIVO SHOPPING: mostre di fotografia all'interno dei negozi associati.

3. *Vitalità del centro città*

- SHOPPING A CESENA... DOMENICA IN CENTRO STORICO: durante il periodo dei saldi negozi aperti di domenica, biglietti per la sosta gratuita, consegna a domicilio degli acquisti, musica itinerante, animazione per i bambini.
- SHOPPING A CESENA... IN ROSA: durante le due settimane del Giro d'Italia (passante anche per Cesena) negozi aperti di Domenica, concorso per la vetrina più bella a tema, concorso a premi per i clienti (biciclette, pass per la tribuna VIP del giro, ecc.), piccoli omaggi per i

clienti, mostra fotografica sul Giro, mostra di biciclette da collezione, evento ciclistico per amatori, ecc.

- I VENERDI SERA A CESENA: nel mese di Luglio organizzazione di spettacoli comici e musicali da parte dall'associazione e naturalmente negozi aperti con distribuzione di biglietti gratuiti ai clienti. Animazioni e spettacoli per l'infanzia. Mostre, tornei ludici e concorsi.
- SHOPPING A CESENA... SAN VALENTINO: nelle due settimane precedenti San Valentino, concorso a premi nei negozi associati per i clienti. Negozi aperti durante le domeniche. Musica itinerante per il centro storico. Biglietti per la sosta gratuita.
- NATALE A CESENA (Shopping natalizio in Centro Storico): biglietti ai clienti per la sosta gratuita, animazione, trenino per i bambini (biglietti gratuiti ai clienti), giostra per bambini (biglietti gratuiti ai clienti), mercatini di antiquariato e ambulanti, esposizioni e mostre.
- SFILATE DI MODA NEL CENTRO STORICO.

4. *Servizi ai clienti*

- NATALE È... BIMBOPOLI: animazione e baby parking a scopo di beneficenza. Possibilità per i genitori di dedicarsi allo shopping natalizio. Le creazioni dei bambini vengono esposte nei negozi e vendute a scopo di beneficenza.
- SHOPPING EXPRESS: consegna a domicilio gratuita degli acquisti nei negozi associati.

Tra le altre iniziative già in progetto per il futuro:

- implementazione di una *fidelity/credit card*;
- *filodiffusione* di musica nei negozi associati con presenza di *messaggi promozionali*;
- uso di *cartellonistica pubblicitaria* agli ingressi della città per gli eventi in programma.
- *baby parking* fisso nel centro storico, gratuito per i clienti.

Un'attività di comunicazione esterna è mantenuta costantemente attraverso conferenze stampa in collaborazione con il Comune e l'appoggio alla promozione delle iniziative da parte di tre giornali locali. Attualmente non è però in atto nessuna rilevazione di KPIs , dovuta ad una carenza di risorse finanziarie e di personale.

Molto del successo dell'iniziativa di CesenaInCentro può essere attribuito all'eccellente relazione (informale) tra i vari stakeholders del centro città.

Un'analisi obiettiva non può comunque prescindere dall'evidenziare alcune problematiche presenti. Innanzitutto una grave anomalia, rispetto alla classica struttura di un'iniziativa di CCM, risiede nella natura di partnership esclusivamente privata. Nonostante riceva infatti dei finanziamenti dall'Amministrazione Locale e si coordini con questa attraverso un comitato, la parte pubblica, spesso frenata da problemi politico/burocratico/legislativi, non entra formalmente nel progetto.

Figura 69: CesenaInCentro – analisi S.W.O.T.

Fonte: autore

<p>Strengths</p> <p>Successo delle attività realizzate; forte supporto del Comune e delle associazioni di categoria; molte attività in atto.</p>	<p>Weaknesses</p> <p>Diffidenza iniziale dei retailers; esistenza di molti free-riders; mancata inclusione della parte pubblica nella partnership.</p>
<p>Opportunities</p> <p>Forte crescita del numero dei membri; incremento dei finanziamenti; inclusione effettiva del Comune nell'iniziativa; istituzione di un CCManagers.</p>	<p>Threats</p> <p>Persistenza dei free-riders; fondi insufficienti per alcuni progetti; non creazione di una vera partnership pubblico-privata.</p>

Un altro problema riscontrato consiste nella presenza di una forte componente di free-riders tra i retailers (circa il 75% del totale), con una conseguente

carenza di risorse per la realizzazione di alcuni progetti ed un danno all'immagine di tutta l'iniziativa.

Tra i rimedi messi in campo per cercare di risolvere il problema, rileviamo una forte campagna per nuove adesioni e servizi sempre più mirati ai soci¹⁵⁹.

Possiamo sintetizzare l'esperienza di CesenaInCentro con una semplice analisi S.W.O.T., come in Fig. 69.

6.4 Le esperienze italiane: B) Un approccio public-led

L'approccio *public-led*, si sviluppa grazie a nuove previsioni legislative regionali: i Comuni ottengono finanziamenti per i progetti miranti alla rivitalizzazione urbana; i finanziamenti hanno però un orizzonte temporale limitato e destinati esclusivamente a specifiche proposte approvate; l'ente locale realizza esclusivamente interventi strutturali; in qualche caso finanzia, dopo gli interventi strutturali, la creazione di associazioni/consorzi con la sola partecipazione dei commercianti; l'ente pubblico non entra nella gestione manageriale dell'area che, lasciata ai commercianti, si risolve generalmente nelle sole attività promozionali (Rinaldi e Miglietta, 2005).

6.4.1 Case study: Regione Piemonte

Tra le prime e più efficienti regioni ad applicare la delega concessa dallo Stato in materia di commercio e rivitalizzazione urbana, troviamo il Piemonte. A partire dal 2000 i progetti approvati (Progetti di qualificazione urbana, PQU¹⁶⁰) ricevono finanziamenti regionali. I progetti sono promossi dai Comuni al fine di preservare, sviluppare e potenziare la funzione del commercio, con riferimento al contributo che esso fornisce alle varie forme di aggregazione sociale ed all'assetto urbano. I programmi, anche di natura urbanistica, sono volti alla

¹⁵⁹ Vedi teorie degli incentivi (Olson, 1965), par. 4.3 e 4.3.2.

¹⁶⁰ PIR (progetti integrati di rivitalizzazione) se predisposti per le cosiddette realtà minori.

riqualificazione e allo sviluppo del tessuto commerciale, al rafforzamento dell'immagine, dell'identità urbana e della riqualificazione urbana (D.C.R. n° 563-13414 del 29/10/99 art. 18).

Dalla struttura legislativa e dai primi anni di attività emerge come l'approccio piemontese sia incentrato ad affrontare prioritariamente i problemi infrastrutturali dei *luoghi del commercio*, tenendo in secondo piano l'aspetto gestionale. È infatti solo in una seconda fase che viene prevista la possibilità di istituire consorzi/associazioni di imprese (Moras, 2004).

Questi organismi, composti prevalentemente di piccole imprese commerciali, svolgono come attività prevalente l'attività di promozione, marketing e gestione di servizi comuni a favore degli associati e dei consumatori. Devono includere tra le loro priorità la realizzazione di:

- spazi per la gestione di servizi comuni a favore dei consumatori
- iniziative di fidelizzazione della clientela
- servizi di animazione e assistenza ai bambini
- servizi di assistenza post-vendita alla clientela
- carte fedeltà
- iniziative promozionali
- punti fissi di informazione e relativa gestione
- canali telematici di informazione (D.G.R. n° 32-12301 del 13/4/04)

In realtà sono pochi gli organismi finora istituiti e spesso costituiti da pochi operatori (sono sufficienti dieci unità). L'ente pubblico, che non è tra i partner dell'iniziativa, si limita a finanziarne la costituzione e le prime attività, e non è vincolato nelle sue attività da nessun accordo formale con l'associazione.

Di competenza dell'ente pubblico (ex art. 18 D.C.R. n° 563-13414 del 29/10/99), come detto, il finanziamento e la realizzazione degli interventi di carattere strutturale tra cui:

- creazione di parcheggi
- sistemazione viaria
- pedonalizzazione

- rafforzamento dei trasporti pubblici
- verde pubblico
- recupero di immobili
- ecc.

6.5 Centri Commerciali Naturali: valutazioni

Come si può notare, due approcci che se fossero applicati unitariamente potrebbero essere considerati l'inizio di una soddisfacente iniziativa di gestione urbana, ma che al momento non si riscontra, se non teoricamente, in Italia. Due approcci che sono comunque accomunati da un importante problema di fondo, la totale (o quasi) mancanza di una vera partnership pubblico-privata (Rinaldi e Miglietta, 2005).

Come infatti ribadisce anche Cardillo (1998), "presupposto fondamentale dell'approccio ai problemi dei centri storici deve essere la necessità ineludibile che i percorsi di valorizzazione siano il frutto della concertazione tra pubblico e privato, pena l'inevitabile parzialità e la lenta asfissia di ogni tentativo unilaterale".

In Italia si sta assistendo ad un lento (ed ancora lungo) avvicinamento tra la parte pubblica e quella privata. Quella privata marcata da individualismo e una forte diffidenza, da far cedere con iniziative concrete. La parte pubblica caratterizzata da una forte divisione delle funzioni e uno scarso coordinamento, ma che sta prendendo coscienza dell'esistenza del problema.

Purtroppo la mancanza di un *linea comune* a livello nazionale, con la conseguente frammentazione regionale legislativa, non aiuta una presa di coscienza generale, e anche il mondo accademico, fino a tempi recenti, non ha degnato della giusta attenzione il problema.

Un buon lavoro di ricerca¹⁶¹ è stato svolto da Zanderighi (2004) che rileva come ciò che accomuna tutte, o quasi tutte, le esperienze italiane siano alcuni

¹⁶¹ Anche se da noi non condiviso completamente.

elementi di debolezza congenita che finiscono per minare sul nascere la loro stessa capacità di sviluppare e gestire progetti in grado di rafforzare la vitalità e la vivibilità di un'area. In particolare Zanderighi individua quattro principali elementi di criticità:

- Il primo elemento di debolezza è rappresentato dal fatto che il soggetto che svolge la funzione di coordinamento dell'attività spesso non riceve una effettiva delega dai diversi portatori di interessi su che cosa deve fare e su quali strumenti ha realmente a disposizione per realizzare gli obiettivi. Finendo per far prevalere l'ottica di tipo individuale su quella group oriented.
- Il secondo elemento di debolezza riguarda una sorta di pregiudiziale che caratterizza spesso questo tipo di iniziative nei confronti di un'eventuale partecipazione delle imprese della media e grande distribuzione. Si tratta di una pregiudiziale priva di significato economico.
- Il terzo elemento di debolezza riguarda la capacità gestionale e le modalità di finanziamento: la compresenza degli altri elementi di debolezza, la diffidenza e una definizione ancora non chiara dell'iniziativa, finiscono per limitare fortemente la quantità di risorse manageriali ed economiche a disposizione, con la conseguenza che l'attività svolta è fortemente legata alla disponibilità di risorse pubbliche, non riuscendo ad avere la capacità di attrarre risorse (economiche e manageriali) dai soggetti privati.
- Il quarto elemento di debolezza, che Zanderighi considera il principale, non ci trova invece d'accordo, ponendoci su una valutazione diametralmente opposta. Questo elemento riguarda la modalità con cui queste esperienze associative sono state costruite e che riflette una natura sostanzialmente monofunzionale, *commercio-centrica*. Secondo l'autore la capacità di valorizzazione e di riqualificazione di un'area e/o di una strada non può passare solo dal commercio, ma necessita il coinvolgimento progettuale di una pluralità di portatori di interesse del territorio (imprese commerciali, proprietà immobiliare, residenti, Amministrazione comunale, altri enti pubblici). Come abbiamo spiegato invece durante tutto il corso

della ricerca, noi riteniamo che il focus commerciocentrico delle iniziative di CCM sia il nucleo e l'essenza stessa delle iniziative, che puntano a rivitalizzare il centro urbano attraverso la rivitalizzazione di un suo cluster, il commercio appunto. Anche tutti gli altri stakeholders che Zanderighi cita (proprietà immobiliare, residenti, Amministrazione comunale, altri enti pubblici), sono stakeholders primari già normalmente inclusi nelle iniziative di CCM, senza che questo cambi il *cuore* attraverso cui l'iniziativa opera, il commercio.

CAPITOLO SETTIMO

Conclusioni

Questo capitolo finale si pone l'obiettivo di analizzare e sintetizzare i risultati raggiunti attraverso il presente lavoro di ricerca.

Un compito che può essere impostato tramite la verifica di come gli obiettivi di ricerca che ci siamo posti all'inizio del lavoro sono stati raggiunti.

7.1 Primo obiettivo di ricerca: risultati

Il nostro primo obiettivo consisteva nel posizionare correttamente l'argomento del City Centre Management all'interno di un preciso campo di studi.

Si è già evidenziato come, nonostante il CCM sia un'area di ricerca potenzialmente ricca per gli accademici, pochi articoli e lavori di *sostanza* siano stati pubblicati ad oggi. Questa carenza è stata evidenziata da diversi autori (es. Pal e Sanders , 1997; Medway *et al.*, 1998; Warnaby *et al.* 1998; Reeve, 2004). Il CCM quindi, oltre a scontare questa limitata attenzione dal mondo accademico, rileva, nella scarsa letteratura a disposizione, una indefinitezza per quanto riguarda la disciplina di appartenenza. Sono numerosi infatti i settori (pianificazione urbanistica, marketing, distribuzione, architettura, ecc.) che si sono occupati dell'argomento e ne rivendicano la competenza.

Durante il capitolo 2 della ricerca dimostriamo invece come il CCM vada, secondo noi, a ricoprire un vuoto nel marketing delle città come shopping destination, rientrando quindi nell'alveo del Marketing Urbano.

L'obiettivo viene sviluppato partendo da una breve introduzione sul concetto e sugli obiettivi del marketing urbano, per poi focalizzarsi sulla peculiarità di questa disciplina, dovuta alla singolarità dell'oggetto trattato, la città¹⁶². Della città viene analizzato il nuovo contesto competitivo, che è causa rilevante dello

spostamento dal government alla governance nel contesto locale. Ne viene poi illustrata la *composita* natura attraverso l'utilizzo di alcune metafore (prodotto-impresa-mercato) per evidenziare, attraverso l'utilizzo di una schematizzazione di Van der Berg e Braun (1999) sulla struttura urbana¹⁶³, come sia presente in letteratura (e anche nella pratica) una lacuna per quanto riguarda l'analisi e la promozione di uno specifico cluster, il commercio.

Lo strumento del CCM, come delineato nel presente lavoro, ha il proprio *core* giustappunto nel commercio e la propria ragione d'essere proprio nel marketing della città come shopping destination, andando a colmare quell'area di ricerca individuata nel Marketing Urbano.

7.2 Secondo obiettivo di ricerca: risultati

Dopo aver individuato nel CCM l'area di ricerca del presente lavoro, ci si è posti l'obiettivo di definirne il concetto, chiarirne i confini e gli obiettivi, anche per riconoscere al CCM una maggiore concretezza che definizioni più generiche, o vaghe, o altisonanti, finivano per minare, piuttosto che rafforzare.

Attraverso un'analisi critica delle principali definizioni in circolazione si è ripercorsa l'evoluzione del concetto, estrapolandone i principali attributi per pervenire ad una propria definizione puntuale della nozione di CCM, che affina e perfeziona le più diffuse definizioni in circolazione ad oggi.

Secondo noi:

Il CCM è una partnership indipendente a partecipazione e finanziamento pubblico-privato con l'obiettivo di coordinare, promuovere e gestire strategicamente l'offerta commerciale, la vitalità e la vivibilità del centro città, alla ricerca di un vantaggio competitivo duraturo.

¹⁶² O, generalizzando, un territorio.

7.3 Terzo obiettivo di ricerca: risultati

Il terzo obiettivo di ricerca ha costituito una parte focale del presente lavoro. Nella letteratura disponibile sulla materia si è riscontrato un limite legato ad una polarizzazione delle ricerche su aspetti specifici del CCM, e particolarmente su best practices difficilmente generalizzabili, in quanto legate fortemente ad un contesto locale ben definito.

Si è invece rilevata la mancanza di un'analisi completa e armonizzata di quei fattori caratteristici che sono riconoscibili in ogni iniziativa di CCM, e che ne hanno favorito il successo e l'ampia diffusione. Il lavoro di ricerca, basandosi principalmente sui dati e sulle iniziative dell'esperienza di CCM più affermata e matura, quella UK, analizza nel dettaglio questi *fattori costitutivi*, individuati in: gli stakeholders coinvolti; la struttura partenariale pubblico-privata; le forme organizzative; le fonti e le tipologie di finanziamento; gli obiettivi e le attività.

Per quanto riguarda l'individuazione degli stakeholders del CCM¹⁶⁴, il lavoro contesta la classificazione più diffusa ed accettata ad oggi degli stakeholders nel CCM (vedi es. ATCM, 1996a; Medway *et al.*, 1998).

L'analisi della letteratura effettuata, l'osservazione delle esperienze in essere e l'utilizzo di uno schema di analisi (Fig. 22), ci consentono infatti di proporre una rappresentazione degli stakeholders del CCM (Fig. 23) *controcorrente* rispetto a quella *ampia* sostenuta dalla maggioranza degli autori. La nuova classificazione, a differenza delle precedenti spesso omnicomprensive, individua i key actors dell'iniziativa di CCM, applicando una differenziazione tra stakeholders primari e secondari.

Dell'aspetto relativo alla partnership sono state principalmente analizzate le problematiche, concentrando l'attenzione sul problema del free-riding.

¹⁶³ Vedi par. 2.7.

¹⁶⁴ Vedi par. 4.2.

La nostra ricerca, attraverso l'elaborazione della letteratura sui comportamenti cooperativi, l'osservazione delle esperienze britanniche e l'utilizzo dei dati derivanti da alcune ricerche condotte su iniziative di CCM (es. Forsberg *et al.*, 1999; Medway *et al.*, 1998), giunge a suggerire tre strategie di partnership attraverso cui porre rimedio ai problemi riscontrati¹⁶⁵: l'instaurazione di un BID - Business Improvement District¹⁶⁶; la previsione di una serie di incentivi e privilegi riservati ai partecipanti; il Monitoraggio e il Marketing Interno dei risultati del CCM.

Il prorompente interesse in tempi recenti verso quest'ultimo punto (il monitoraggio e il marketing interno dei risultati) da parte, non solo del management delle organizzazioni di CCM, ma principalmente degli stakeholders (partecipanti o potenziali), ci ha spinto a dedicare un successivo approfondimento nel lavoro di tesi alla valutazione e comunicazione della performance nel CCM¹⁶⁷.

La ricerca affronta successivamente l'esame delle forme organizzative più diffuse nelle esperienze di CCM attraverso l'analisi critica di alcune schematizzazioni e matrici (vedi es. Fig. 32 e 34; Medway *et al.*, 2007; Warnaby *et al.*, 1998) ormai molto diffuse nella letteratura accademica e professionale inerente il CCM. L'indagine ci permette di evidenziare alcuni errori presenti in letteratura. Viene esclusa dal novero delle strutture di CCM il Forum, in quanto carente di alcuni requisiti *costitutivi* da noi evidenziati come necessari per il CCM (es. partnership pubblico-privata ed obiettivi). Viene *riposizionato* il BID, sottolineando che costituisce un rilevante errore qualificare questa struttura come se l'istituzione, la gestione e il finanziamento fossero totalmente, ed esclusivamente, in mano al settore privato. Una marcata (ed obbligatoria, se votata a maggioranza) partecipazione privata non causa l'esclusione dalla

¹⁶⁵ vedi par. 4.3.2.

¹⁶⁶ vedi Tav. 4 per maggiori dettagli.

¹⁶⁷ Vedi Par. 4.8.

partnership della parte pubblica che ricopre sempre, e necessariamente, un ruolo fondamentale nel CCM.

Lo studio delle fonti e delle tipologie di finanziamento non si pone l'obiettivo di fornire indicazioni su specifiche fonti di finanziamento (es. legge Regionale, Nazionale o Comunitaria) cui attingere per promuovere e/o sostenere un'iniziativa di CCM, in quanto fortemente legate al contesto locale, ed analizzando in questo lavoro un contesto internazionale, perderebbe, a nostro parere, di ogni utilità, oltre che avere una validità limitata spazialmente e temporalmente.

Si è scelto invece di fornire, attraverso la valutazione della letteratura e di dati derivanti dalle esperienze in essere, delle classificazioni e categorizzazioni che potessero essere di guida nella gestione di un'iniziativa di CCM.

Vengono inoltre chiarite le caratteristiche di quella particolare tipologia di finanziamento costituita dai BIDs.

Per quanto concerne gli obiettivi e le attività delle iniziative di CCM (in parte già esposte nel paragrafo relativo alle fonti e tipologie di finanziamento), sono state messi in relazione i dati derivanti da alcune ricerche e dai case studies per identificare le principali attività intraprese, la loro diffusione e le loro interconnessioni mediante una schematizzazione degli obiettivi in base all'orientamento (interno o esterno) e all'orizzonte temporale (breve e lungo termine).

7.4 Quarto obiettivo di ricerca: risultati

Il quarto obiettivo di ricerca ha costituito per noi un passo dovuto, in quanto ci ha consentito di verificare sul campo come la struttura del CCM, da noi prima definita nei suoi confini e poi determinata ed analizzata attraverso dei fattori

costitutivi, si sia plasmata nelle altre realtà europee (oltre quella britannica che, come detto, costituisce la base delle nostre ricerche).

Abbiamo infatti verificato come i concetti del CCM, pur giustamente adattandosi all'ambiente di applicazione in base alle peculiarità del contesto ambientale, sociale, economico e normativo di riferimento, mantengano le caratteristiche di base da noi individuate. Una flessibilità che indubbiamente costituisce un pregio e non un difetto del CCM.

Nella ricerca, anche attraverso l'utilizzo di case studies, si sono analizzate le esperienze di CCM in tre stati europei: Belgio, Svezia e Spagna.

Tra i numerosi case studies analizzati, si è scelto di riportare in dettaglio all'interno del presente lavoro le esperienze di *ASBL Charleroi Centreville* (Belgio), *Malmö City Centre Partnership* (Svezia) e *Gandía Comercial* (Spagna).

Si è visto come nell'esperienza belga la struttura partenariale abbia raggiunto un buon livello, adottando una gestione delle iniziative sostanzialmente condivisa tra il settore privato e quello pubblico. Auspicabile in alcune iniziative un maggior coinvolgimento della parte privata.

Una gestione condivisa che purtroppo presenta un'anomalia a livello finanziario, riguardante le fonti di finanziamento. Queste provengono infatti prevalentemente dal settore pubblico, con contribuzioni ancora consistenti da parte della Regione Vallone, non più giustificate dallo start-up dell'iniziativa. Lodevole comunque l'inizio di sperimentazioni (es. Genk) in cui la contribuzione è egualmente divisa.

L'obiettivo principale, nonostante le dichiarazioni del Governo Vallone, è stato confermato essere la rivitalizzazione della funzione commerciale del centro città, e di conseguenza anche della vitalità e vivibilità del centro città¹⁶⁸.

Vi è una pressoché totale uniformità di scelta per la forma organizzativa, l'ASBL, che consente una buona autonomia e possibilità di azione.

¹⁶⁸ Va evidenziato che tramite l'implementazione delle CGCV si è riusciti a perseguire in parte anche un obiettivo secondario auspicato dal Governo Vallone, la creazione e formazione di nuova occupazione. Il realizzare molte attività delle Cellules tramite stewards e ouvriers, non è infatti una scelta casuale.

Il caso svedese mette invece in mostra un partenariato forte sia sul piano gestionale che su quello finanziario. La partecipazione e il finanziamento sono infatti pressoché egualmente distribuiti tra i tre key actors: amministrazione locale, retailers e proprietari immobiliari.

La partnership si fonda comunque su base totalmente volontaria e può assumere diverse strutture organizzative, in quanto non è presente una specifica previsione legislativa.

Le tipologie più diffuse sono:

- *Associazione non-profit* (nelle città di piccole e medie dimensioni)
- *Società non-profit a responsabilità limitata* (nelle città più grandi)

Nonostante si tratti di partnerships a partecipazione e contribuzione volontaria, il settore privato è spesso preponderante sulla parte pubblica, soprattutto nell'aspetto finanziario. La rilevazione di questo fenomeno ha una considerevole importanza, in quanto la letteratura accademica predominante sulla materia ritiene che una forte partecipazione privata si possa ottenere solo attraverso forme di contribuzione *coercitive* (es. BID). Il caso svedese dimostra invece che ad essere fondamentale è una forte comunicazione interna che costruisca e mantenga il consenso tra gli stakeholders¹⁶⁹.

In Spagna l'esperienza del CCM assume il nome dei Centros Comerciales Abiertos. Nel piano di rivitalizzazione del commercio viene prevista la realizzazione di partnerships attraverso i Centros Comerciales Abiertos mediante accordo tra le Amministrazioni Locali e le organizzazioni di categoria del commercio, dopo l'esecuzione di indagini e studi sulla vitalità e vivibilità del centro urbano.

Il progetto di CCA prevede:

- un appoggio forte delle istituzioni
- la cooperazione con gli altri stakeholders
- un approccio strategico

- varietà e differenziazione dell'offerta commerciale
- soddisfazione delle necessità del consumatore

I CCAs si sono dunque concretizzati in strutture con una gestione coordinata, sotto una forma giuridica specifica (spesso la cooperativa di servizi), che gestisce il CCA in maniera professionale e organizzata.

L'area di intervento è costituita da una zona ben definita e delimitata della polarità commerciale del centro storico su cui vengono implementate sia attività janitorial (manutenzione, servizi, ecc.) che strategiche (marketing e promozione).

Il finanziamento, inizialmente a carico principalmente del settore pubblico, si sta spostando recentemente verso contribuzioni più eque tra le parti, anche grazie all'utilizzo di *tasse di scopo* tra i retailers oggetto dell'iniziativa di CCM¹⁷⁰.

7.5 Quinto obiettivo di ricerca: risultati

Il quinto obiettivo di ricerca si pone l'obiettivo di analizzare la situazione italiana, riportando nel dettaglio dei case studies le esperienze di CesenaInCentro e della Regione Piemonte.

Dopo un preambolo che mostra il ritardo nella struttura del sistema distributivo generato dalla normativa italiana in materia di commercio vigente fino al 1998 (legge n° 426/71), la ricerca prende in considerazione i primi provvedimenti a favore del commercio del centro città nella legislazione. È la c.d. legge Bersani (D.Lgs. n° 114/98) che per prima prevede tra i compiti da delegare alle Regioni la valorizzazione della funzione commerciale al fine della riqualificazione del tessuto urbano. Dipendendo tutto da come effettivamente le Regioni hanno attuato (e attueranno) la delega concessa loro dallo Stato, la ricerca si sposta quindi, attraverso una rassegna legislativa¹⁷¹, ad analizzare queste disposizioni

¹⁶⁹ Vedi par. 4.3.2 sulle strategie di partnership.

¹⁷⁰ Basate sull'idea dei BIDs, ma di cui difettano alcune caratteristiche.

¹⁷¹ Vedi All. 1.

attuative. L'analisi evidenzia un gran *caos* a livello legislativo per quello che concerne obiettivi, i soggetti coinvolti, chi instaura e governa l'iniziativa, le competenze e l'autorità per operare.

Ad emergere, sia a livello legislativo, che accademico, che pratico, sono i concetti base del CCM, in una commistione/sovrapposizione con il concetto di Centro Commerciale Naturale (CCN).

Il concetto di CCN, anche se attualmente tende a convergere verso il concetto di CCM, sconta ancora delle approssimazioni dovute ad un'origine decisamente diversa. Il termine nasce infatti per indicare della agglomerazioni geografiche spontanee di negozi in un area a vocazione commerciale della città. Si può notare quindi come questa concezione difetti alcune (se non praticamente tutte le) caratteristiche della nozione di CCM. In primis vi è l'assenza di una partnership, in generale, e della collaborazione pubblico-privata, nello specifico. In secondo luogo non concerne un progetto di rivitalizzazione del commercio urbano, ma il mero riconoscimento dell'esistenza di un'aggregazione geografica di attività commerciali. Ne consegue che risulta pleutorico ricercare le altre caratteristiche, quali gli stakeholders coinvolti, la forma organizzativa o le fonti di finanziamento, quando ci troviamo di fronte a delle semplici attribuzioni di marchi o loghi, piuttosto che a complessi progetti di gestione e promozione.

È maggiormente comprensibile a questo punto la dicotomia evidente tra la nostra affermazione sull'assenza ad oggi di reali iniziative di CCM in Italia, e il ricco proliferare nell'intera penisola di decine (se non centinaia) di CCN.

Questo non ci esonera dall'elogiare il recente sviluppo di alcune iniziative¹⁷², la cui continua (ma purtroppo lenta) evoluzione verso un reale progetto di CCM è innegabile. E non possiamo negare anche il recente progresso negli scritti sull'argomento da parte di alcuni autori italiani¹⁷³.

¹⁷² Vedi es. case study su CesenaInCentro Par. 6.3.1.

¹⁷³ Abbiamo già sottolineato il corretto inquadramento teorico dei CCN compiuto da Miglietta nel 1998 (vedi par. 6.2), anche se non è stato degnato della giusta attenzione nelle applicazioni pratiche italiane.

La nostra ricerca, attraverso l'analisi dei case studies italiani, giunge poi a categorizzare le esperienze in essere in due correnti principali, evidenziandone le problematiche e gli elementi di debolezza specifici e comuni:

- un approccio *retailer-led*
- un approccio *public-led*

7.6 Italia: linee guida per lo sviluppo del City Centre Management

Lo scopo della ricerca da noi condotta attraverso l'analisi dell'evoluzione, delle componenti strutturali e delle esperienze estere del CCM non aveva certamente lo scopo, come ci auguriamo sia risultato chiaro, di fornire una soluzione precostituita applicabile ad ogni realtà, piuttosto quello di *illuminare* le zone d'ombra che avvolgevano questo strumento, fornendoci nel contempo dei mezzi di analisi ed operativi per gestirlo al meglio.

L'impossibilità di predeterminare un dettagliato modello *ready-made* per tutte le occasioni, non ci impedisce però, stante la situazione italiana, di fornire delle *linee guida* per il contesto italiano basate sulle risultanze emerse dal presente lavoro.

Un buon punto di partenza, ma anche un'efficace e pratica sintesi del lavoro compiuto finora, è costituito dalla Fig. 70, dove le varie esperienze europee oggetto d'analisi vengono comparate in base ai fattori caratteristici individuati nel CCM.

Come si può notare dal quadro sinottico¹⁷⁴, nonostante i piccoli adattamenti locali, i fattori caratteristici analizzati rimangono sostanzialmente invariati.

La composizione della partnership, espressione di molti fattori e rapporti di forza, risulta variare da un'esperienza all'altra, anche se si sta notando una recente convergenza verso composizioni paritarie tra pubblico e privato,

¹⁷⁴ Non tenendo conto, al momento, dell'esperienza italiana.

sintomo di una stabilizzazione delle esperienze ed unica via per la sopravvivenza a medio-lungo termine.

Figura 70: Esperienze europee di CCM – Quadro sinottico di comparazione

Fonte: autore

	Partnership	Promotore	Key actors	Finanziamento	Struttura	Obiettivi	Azioni
UK	Variabile da un'iniziativa all'altra.	Pubblico o privato	Comune, retailers, grandi catene commerciali.	Prevalentemente pubblico. Dal 2004 diffusione dei BIDs.	Variabile da partnership informale a S.r.l.	Rivitalizzazione del commercio urbano e investimenti nel centro città.	Janitorial, Marketing e Promozione.
BE	Paritaria Pubblico-Privata	Principalmente pubblico	Regione, Comune, retailers	Prevalentemente pubblico. Primi casi di finanziamento paritario.	Cellule de Gestion de Centre-ville in forma di ASBL	Sviluppo economico del centro città attraverso la funzione commerciale	Janitorial, Marketing e Promozione.
SE	Paritaria Pubblico-Privata	Pubblico o privato	Comune, retailers, proprietari immobiliari	Equamente diviso tra i key actors.	Associazione o Società non-profit	Rivitalizzazione del commercio urbano e aumento competitività della città	Janitorial, Marketing e Promozione.
ES	Variabile da un'iniziativa all'altra.	Pubblico o privato	Comune, associazioni del commercio	Variabile. Primi casi di imposizione fiscale locale ad hoc	Cooperativa di servizi	Rivitalizzazione del commercio del centro città	Janitorial, Marketing e Promozione.
IT	Non sempre presente	Pubblico o privato	Comune e associazioni del commercio, non sempre congiuntamente	Prevalentemente pubblico	Indefinita: consorzi, associazioni, cooperative, società.	Rivitalizzazione del commercio del centro città	Principalmente Marketing e Promozione.

I key actors si confermano essere in tutte le esperienze i retailers (a volte nella figura delle rappresentanze di categoria) e l'Amministrazione Locale. A questi può aggiungersi, in quanto fortemente interessata, la proprietà immobiliare.

Per quanto riguarda le fonti di finanziamento, dopo una prima fase a carico prevalentemente del settore pubblico (eccezione fatta per l'esperienza svedese), si sta assistendo ad uno spostamento verso contribuzioni paritarie, basate sostanzialmente sul concetto dei BIDs.

Le specifiche strutture associative scelte riflettono naturalmente le possibilità offerte dalle rispettive normative nazionali/regionali. Deve essere comunque

sottolineata una omogenea tendenza al consolidamento delle partnerships in strutture sempre più formali (spesso società a responsabilità limitata).

Gli obiettivi e le iniziative intraprese, mostrano una sostanziale omogeneità in tutte le esperienze, confermando nella rivitalizzazione del commercio del centro città l'essenza stessa delle iniziative di CCM.

Basandoci sullo schema delineato dalla Fig. 70 possiamo fornire delle indicazioni per l'ambito italiano.

Per quanto riguarda la partnership pubblico-privata, come già evidenziato nel par. 6.5, si riscontra una marcata unilateralità delle iniziative.


Costituendo la struttura portante, lo scheletro, il presupposto senza cui è sostanzialmente impossibile parlare di un'iniziativa di CCM, la creazione e il continuo rafforzamento della partnership tra i due settori costituisce il primo (e sempre presente) obiettivo dei promotori del progetto.

Il promotore¹⁷⁵ deve intraprendere una continua azione di concertazione tra le parti, nella quale deve essere chiarito il ruolo dell'iniziativa di CCM, comunicando la necessità di coordinamento nell'attuale mercato competitivo, la convenienza del cumulo degli investimenti tra i due settori e i benefici derivanti per ogni categoria di stakeholders. Nello specifico la parte pubblica deve essere resa consapevole che lo schema di CCM non sottrae potere e competenze a nessuno, garantendo piuttosto un ritorno di consensi in seguito ad una migliorata vitalità urbana. La parte privata deve invece prendere coscienza della propria funzione pubblica, superando individualismi dannosi per il sistema economico/ambientale in cui opera. Anche l'esperienza delle associazioni di via, dissociate e con azioni saltuarie, ha ormai terminato il suo percorso, non più al passo dell'odierna competitività.


Le strategie di partnership da noi individuate nel par. 4.3.2 (incentivi, BID, monitoraggio dei risultati e marketing interno) costituiscono una buona schematizzazione delle azioni possibili. Il perno va comunque mantenuto,

¹⁷⁵ A seconda del settore di provenienza del promotore (pubblico o privato), le azioni saranno naturalmente calibrate ad includere maggiormente l'opposta *fazione*.

secondo noi, sul marketing interno (e quindi sulla comunicazione), in quanto se anche l'ormai *famoso* BID può essere visto come un facile e veloce metodo (ove comunque vigente una previsione legislativa) per vincolare (coattivamente) i soggetti all'interno della partnership (e al suo finanziamento), anch'esso non prescinde dalla preventiva concertazione e creazione di una confluenza di interessi, senza la quale, infatti, il BID non sarebbe votato ed accettato dalla maggioranza.

	Partnership	Promotore	Key actors	Finanziamento	Struttura	Obiettivi	Azioni
IT	Non sempre presente	Pubblico o privato	Comune e associazioni del commercio, non sempre congiuntamente	Prevalentemente pubblico	Indefinita: consorzi, associazioni, cooperative, società.	Rivitalizzazione del commercio del centro città	Principalmente Marketing e Promozione.
 <ul style="list-style-type: none"> • Concertazione tra le parti • Studi ed analisi del contesto competitivo • Comunicazione dei benefici • Strategie di partnership (incentivi, BID, monitoraggio dei risultati e marketing interno) 							


I key actors dell'iniziativa di CCM sono stati chiaramente individuati nel par. 4.2, ed anche per il contesto italiano si confermano essere i retailers e l'Amministrazione Locale. Difficilmente, vista la frammentazione della proprietà immobiliare, si potrà immaginare un ruolo rilevante per i proprietari degli immobili all'interno del progetto. Considerate le esperienze in essere in Italia, si può verosimilmente sostenere che la partecipazione dei retailers avvenga prevalentemente attraverso la figura delle associazioni di categoria, piuttosto che individualmente. La delimitazione di una netta area di lavoro/intervento sulla quale opera il CCM è un fattore prioritario, in quanto ne deriva anche la circoscrizione degli stakeholders interessati. Il rilevante patrimonio storico/culturale/artistico del contesto urbano italiano, richiede inoltre una particolare attenzione verso una consistente inclusione degli operatori/enti di tali settori all'interno dell'iniziativa.

	Partnership	Promotore	Key actors	Finanziamento	Struttura	Obiettivi	Azioni
IT	Non sempre presente	Pubblico o privato	Comune e associazioni del commercio, non sempre congiuntamente	Prevalentemente pubblico	Indefinita: consorzi, associazioni, cooperative, società.	Rivitalizzazione del commercio del centro città	Principalmente Marketing e Promozione.
 <ul style="list-style-type: none"> • Retailers attraverso le associazioni di categoria • Proprietà immobiliare difficilmente coinvolta • Inclusione degli operatori del settore storico/culturale/artistico • Delimitazione dell'area di intervento 							

Le fonti di finanziamento mostrano un'origine prevalentemente pubblica. Nonostante le esperienze estere analizzate indichino una comune convergenza verso metodologie di finanziamento basate sul modello dei BIDs, appare prematura una simile indicazione per l'Italia, appena in fase di start-up.

Riteniamo più congrue, al momento, iniziative che confermino i finanziamenti acquisiti, aumentino la partecipazione privata e creino nuove fonti di sostentamento.

Valutazione e comunicazione della performance (KPIs) ed azioni di marketing interno sono prioritarie per garantire il sostegno, la partecipazione e quindi il finanziamento. L'esperienza inglese, ma non solo, mostra poi la rilevanza dei ricavi interni nella quota dei finanziamenti, una strada ragionevolmente percorribile anche in Italia.


	Partnership	Promotore	Key actors	Finanziamento	Struttura	Obiettivi	Azioni
IT	Non sempre presente	Pubblico o privato	Comune e associazioni del commercio, non sempre congiuntamente	Prevalentemente pubblico	Indefinita: consorzi, associazioni, cooperative, società.	Rivitalizzazione del commercio del centro città	Principalmente Marketing e Promozione.
 <ul style="list-style-type: none"> • Valutazione e comunicazione della performance (KPIs) • Marketing interno • Focus su ricavi interni • BID in una fase successiva 							

La struttura organizzativa paga ancora un'infanzia del concetto, in attesa che un modello emerga dalla pratica oppure da una previsione legislativa.

Merita comunque attenzione la possibilità di consigliare (oltre alle forme societarie a responsabilità limitata) la forma giuridica della Società Consortile in forma di Cooperativa¹⁷⁶.

La scelta della forma consortile è motivata dalla possibilità (e dalla necessità) di adesioni graduali e continue da parte degli stakeholders, senza modifiche statutarie e societarie¹⁷⁷, a differenza delle società commerciali, con una struttura maggiormente rigida. Garantisce inoltre una discreta elasticità organizzativa e limita la responsabilità degli imprenditori partecipanti¹⁷⁸ al capitale sociale conferito¹⁷⁹.

Potrebbe essere valutata la possibilità di forme associative, ove vi sia la necessità di far partecipare soggetti non commerciali.

	Partnership	Promotore	Key actors	Finanziamento	Struttura	Obiettivi	Azioni
IT	Non sempre presente	Pubblico o privato	Comune e associazioni del commercio, non sempre congiuntamente	Prevalentemente pubblico	Indefinita: consorzi, associazioni, cooperative, società.	Rivitalizzazione del commercio del centro città	Principalmente Marketing e Promozione.
							
<ul style="list-style-type: none"> • Società Consortile in forma di Cooperativa • Forme societarie <i>aperte</i>, con entrata/uscita dei partecipanti non complessa 							

Gli obiettivi dell'iniziativa non richiedono particolari specificazioni, in quanto mantengono una forte omogeneità in tutte le diverse attuazioni, indipendentemente dal contesto nazionale di riferimento. Può risultare utile solamente attrarre nuovamente l'attenzione sulla necessità, nelle esperienze italiane, di un approccio manageriale strategico con una visione di lungo termine, abbandonando la moltitudine di azioni (non coordinate) con un'ottica di breve periodo, tipica di un associazionismo di via (o di quartiere) ormai superato.

¹⁷⁶ Vedi nota 157.

¹⁷⁷ Attraverso l'atto pubblico o la scrittura privata autenticata.

¹⁷⁸ Sia persone fisiche che giuridiche.

	Partnership	Promotore	Key actors	Finanziamento	Struttura	Obiettivi	Azioni
IT	Non sempre presente	Pubblico o privato	Comune e associazioni del commercio, non sempre congiuntamente	Prevalentemente pubblico	Indefinita: consorzi, associazioni, cooperative, società.	Rivitalizzazione del commercio del centro città	Principalmente Marketing e Promozione.
							↓
<ul style="list-style-type: none"> • Approccio strategico e manageriale • Ottica di lungo periodo 							

Per quanto riguarda le azioni intraprese, il contesto italiano rileva una marcata tendenza ad azioni di promozione del territorio (soprattutto attraverso eventi straordinari), tralasciando inconcepibilmente tutte quelle azioni, comunemente definite *janitorial*, che hanno il fine di migliorare il centro città attraverso il mantenimento e la gestione dell'ambiente urbano (day-to-day management, servizi aggiuntivi ai consumatori ed alle imprese), e porre rimedio a quelle debolezze e carenze percepite nel centro città in relazione ai complessi suburbani. Si è già sottolineato come questa tipologia di attività influenzi in maniera diretta ed immediata la c.d. *shopability* dell'area. Tutte le esperienze estere di CCM hanno concentrato le prime fasi della loro attività proprio su queste attività janitorial, anche perché vengono considerate la base di partenza per azioni più strategiche e complesse. È doveroso quindi rifocalizzare gli obiettivi delle esperienze italiane affinché tengano in debita considerazione anche queste finalità del CCM, tutt'altro che marginali.

Attenzione dovrebbe essere posta anche sulla *gestione del tenant mix*, avendo coscienza dell'enorme divario di gestione rispetto ad un'area commerciale artificiale, ma ricercando tutte le soluzioni che permettano di influenzare l'offerta dell'area di intervento.

¹⁷⁹ Ulteriori dettagli sulla Società Consortile si possono trovare partendo dal Libro Quinto del Codice Civile.

	Partnership	Promotore	Key actors	Finanziamento	Struttura	Obiettivi	Azioni
IT	Non sempre presente	Pubblico o privato	Comune e associazioni del commercio, non sempre congiuntamente	Prevalentemente pubblico	Indefinita: consorzi, associazioni, cooperative, società.	Rivitalizzazione del commercio del centro città	Principalmente Marketing e Promozione.
							↓
<ul style="list-style-type: none"> • Maggiore focus su attività janitorial • Influenzare l'offerta dell'area 							

7.7 Considerazioni finali

Vorremmo concludere con un'ultima considerazione, diretta particolarmente ai retailers dei nostri centri città (ed indirettamente alle amministrazioni pubbliche), prendendo spunto da una citazione di Baldock (1989):

“once a town centre has started to lose shoppers, it becomes harder and harder for it to reassert itself. For this reason it is important to apply preventative techniques rather than waiting until decline has set in”.

Ribadiamo che i commercianti (e le associazioni di commercianti) non hanno in alcun modo *fini pubblici*; semplicemente, attraverso il CCM, alcuni effetti collaterali dei loro investimenti promozionali sul territorio possono sommarsi all'azione pubblica. Un aspetto da tener sempre presente.

I progetti di CCM non sono servizi di portineria, o sicurezza. Sono organizzazioni pensate per rendere più competitive le zone commerciali, e la maggior parte dei managers di CCM partono dalla pulizia e dalla sicurezza, perché sono i principali ostacoli alla competitività.

Il CCM deve essere visto come *gestione*, non come una semplice erogazione di servizi. All'interno dei confini il CCM supera gli svantaggi di una proprietà frammentata e simula negli spazi pubblici del centro città il ruolo gestionale del manager dell'OOTSC. Il CCM non distoglie fondi da altri investimenti pubblici o

da altri quartieri. Si tratta di fondi aggiuntivi¹⁸⁰ che vanno a riempire quei gaps nei servizi comuni e nella gestione e promozione.

Quando le attività e i proprietari sostengono il CCM, la loro disponibilità a spendere non dimostra un solido spirito civico. Detto semplicemente, per i retailers costituisce un investimento, perché il valore della proprie proprietà non è determinato solamente dagli investimenti che si fanno su di essa. Una grande porzione del suo valore deriva da come gli utenti (clienti, visitatori, investitori, imprese, ecc.) considerano l'intero centro città come un centro per il commercio, gli affari e la cultura.

Quindi, se anche può sembrare strano che retailers, proprietari immobiliari ed altre attività economiche del centro città, normalmente ostili alle tasse, scelgano di pagare un balzello aggiuntivo per supportare il CCM, questa faccia del settore privato, in molte realtà europee (e non solo), sta ora migliorando la sicurezza, la pulizia, l'immagine e la competitività del centro città. E tutto questo sta rendendo le città vivibili e competitive ancora una volta. (Levy, 2001; Hoyt, 2004).

Chiudiamo questo percorso di ricerca ribadendo la nostra convinzione che il CCM ha sicuramente le potenzialità per essere, come afferma Reeve (2004), "a good thing", è *semplicemente* una questione di progettare appropriati schemi e finanziarli adeguatamente. Ma allo stesso tempo, mentre siamo certi che il CCM costituisca un utile strumento manageriale ed organizzativo, non possiamo ingenuamente illuderci risulti essere una panacea a breve termine.

¹⁸⁰ nell'OOTSC si paga la CAM charge, la Common Area Maintenance.

BIBLIOGRAFIA

ANCESTOR (2001). Quaderni del Commercio, Servizi, Turismo. Rivista trimestrale della Confesercenti Nazionale, Anno VIII, n° 2/2001.

Amin, A. (1994). Post-fordism: models, fantasies and phantoms of transition. In A. Amin (Ed.). *Post-Fordism: A Reader* (1-39). Oxford: Blackwell.

Ashworth, G. (1988). Marketing the historic city for tourism. In G. Ashworth e B. Goodall (Eds.). *Marketing in the Tourism Industry: The Promotion of Destination Regions*, (162-175). London: Routledge.

Ashworth, G. (1993). Marketing of places: what are we doing? In G. Ave e F. Corsico (Eds.). *Urban Marketing in Europe* (643-649). Torino: Torino Incontra.

Ashworth, G. (1998). City centre management: who is managing what in whose interest. In *Proceedings of the 2000 Annual Manchester Conference for Contemporary Issues in Retail Marketing: "Marketing e Managing Urban Centres"*. Manchester: The Manchester Metropolitan University.

Ashworth, G. e Goodall, B. (1988). Tourist images: marketing considerations. In G. Ashworth e B. Goodall (Eds.). *Marketing Tourism Places*, (213-238). London: Routledge.

Ashworth G. e Voogd, H. (1990a). *Selling the City*. London: Belhaven.

Ashworth, G.J. e Voogd, H. (1990b). Can places be sold for tourism? In G. Ashworth e B. Goodall (Eds.). *Marketing Tourism Places*, (1-16). London: Routledge.

Ashworth, G.J. e Voogd, H. (1994). Marketing and place promotion. In J.R. Gold e S.V. Ward (Eds.). *Place Promotion: The Use of Publicity and Marketing to Sell Towns and Regions* (39-52). Chichester: John Wiley & Sons Ltd.

Asociación Paseo Comercial Luis Montoto (2001). Estudio para la implantacion de un Centro Comercial Abierto en la Avenida de Luis Montoto y adyacentes.

Asociación Provincial de Empresarios de Comercio de Huelva (2000). Conclusiones del "I Congreso Nacional de Centros Comerciales Abiertos". Huelva.

Association du Management de Centre-Ville (2005). *Tendance Centre Ville*. Newsletter Gennaio/Febbraio/Marzo 2005. Mons: AMCV.

Association du Management de Centre-Ville (2007). Getting the funding right. In *Atti del Convegno "European symposium on town centre management"*. Namur: TOCEMA Europe.

Association of Town Centre Management (1995). *Identification of the Key Competencies of Town Centre Managers*. London: Association of Town Centre Management/Oxford Brookes University.

Association of Town Centre Management (1996a). *About Town: Balancing the Issues of Town Centre Management*. London: Association of Town Centre Management.

Association of Town Centre Management (1996b). *Town Centre Partnerships: Their Role, Organisation and Resources: Interim Summary Report*. London: Association of Town Centre Management.

Association of Town Centre Management (1997a). Developing Structures to Deliver Town Centre Management. London: Association of Town Centre Management.

Association of Town Centre Management (1997b). A New Town Centre Manager's Survival Kit. London: Association of Town Centre Management.

Association of Town Centre Management (1998). A Guide to Good Practice. London: Association of Town Centre Management.

Association of Town Centre Management (1999a). ATCM Statement of Policy: The Role of Partnership in Successful Town Centres. London: Association of Town Centre Management.

Association of Town Centre Management (1999b). Directory of Managed Towns. London: Association of Town Centre Management.

Association of Town Centre Management (1999c). Key Performance Indicators. London: Association of Town Centre Management.

Association of Town Centre Management (1999d). What is Town Centre Management? London: Association of Town Centre Management.

Association of Town Centre Management (2002). Sustainable Funding for Town Centre Management: Executive Summary. London: Association of Town Centre Management.

Association of Town Centre Management (2007). What is Town Centre Management? www.atcm.org.

Association of Town Centre Management e Department of Environment (1997). *Managing Urban Spaces in Town Centres*. London: Association of Town Centre Management.

Bailey, J.T. (1989). *Marketing Cities in the 1980s and Beyond: New Patterns New Pressures, New Promises*. Chicago: American Economic Development Council.

Baldock (1989). *Town Centre Management. Occasional Paper 2*. London: Hillier Parker.

Barke, M. (1999). City marketing as a planning tool. In Pacione, M. (Ed.) *Applied geography: principles and practice*. London: Routledge.

Barke, M. e Harrop, K. (1994). Selling the industrial town: identity, image and illusion. In J.R. Gold e S.V. Ward (Eds.). *Place Promotion: The Use of Publicity and Marketing to Sell Towns and Regions* (93-114). Chichester: John Wiley & Sons Ltd.

Barry, B. e Hardin, R. (1982). *Rational Man and Irrational Society?* London: Sage Publications.

Bassett, K. (1996). Partnerships, business elites and urban politics: new forms of governance in an English city? *Urban Studies*, 33, (3), 539-555.

Begg, I. (1999). Cities and competitiveness. *Urban Studies*, 36, (5-6), 795-809.

Bianchi, D. (2004). La riforma del commercio: aspetti generali e stato di attuazione. In *Diritto & Diritti - Electronic Law Review*, Diritto.it s.r.l.

Bianchini, F. (1993a). Remaking European cities: the role of cultural policies. In F. Bianchini e M. Parkinson (Eds.). *Cultural Policy and Urban Regeneration: The West European Experience* (1-20). Manchester: Manchester University Press.

Bianchini, F. (1993b). Culture, conflict and crises: issues and prospects for the 1990s. In F. Bianchini e M. Parkinson (Eds.). *Cultural Policy and Urban Regeneration: The West European Experience* (199-213). Manchester: Manchester University Press.

Billè, S. (2002). *Atti del Convegno "Imprese commerciali e centri urbani: progettualità per il XXI secolo"*. Istei - Istituto di Economia d'impresa, Università degli Studi di Milano. Milano.

Bollettinari, S. (2003). In *Quaderni del Commercio, Servizi, Turismo, Rivista trimestrale della Confesercenti Nazionale*, Anno X, n° 2/2003.

Bonoma, T.V. (1985). Case Research in Marketing: Opportunities, Problems, and a Process. In *Journal of Marketing Research*, Vol. 22, n° 2, 199-208.

Boots the Chemist (2000). *Helping create better towns for tomorrow*. Nottingham: Boots the Chemist.

Bovaird, T. (1994). Managing urban economic development: Learning to change or the marketing of failure? *Urban Studies*, 31, (4/5), 573-603.

British Chambers of Commerce (1998). *Centres of Excellence: Strategies for Town Centre Prosperity*. London: The British Chambers of Commerce.

Building Design Partnership (2002). *Urban Design for Retail Environments*. London: British Council of Shopping Centres.

Burtenshaw, D., Bateman, M. e Ashworth, G.J. (1991). *The European City*. London: David Fulton Publishers.

Calvino, I. (1972). *Le città invisibili*. Einaudi Editore.

Cardillo, R. (1998). *Dall'associazionismo di via al marketing urbano*. Modena: Edizioni Parole&Immagini.

Caroli, M. G. (1999). *Il Marketing territoriale*. Milano: Franco Angeli.

Casella, A. (1997). *Marketing della città: premesse alla definizione ed all'applicazione di una "nuova" disciplina*. In *Commercio*, 60.

Cassia, F. (2007). *Estensione di marca e successo dell'innovazione di mercato*. Milano: Led Edizioni Universitarie.

Castells, M. (1994). *European cities, the informational society and the global economy*. *New Left Review*, 204, 18-32.

Cercola, R. (1999). *Economia neoindustriale e marketing territoriale*. In *Sviluppo e Organizzazione*, 172.

CESCOT Emilia-Romagna (2000). *I negozi di successo. Le tendenze evolutive della distribuzione commerciale*. Bologna: Tipografia Moderna.

Consiglio dei Ministri (1997). *Decreto Legislativo 31 marzo 1998, n° 114, "Riforma della disciplina relativa al settore del commercio, a norma dell'articolo 4, comma 4, della legge 15 marzo 1997, n° 59"*.

Corsico, F. (1993). Urban marketing, a tool for cities and business enterprises, a condition for property development, a challenge for urban planning. In G. Ave e F. Corsico (Eds.). *Urban Marketing in Europe* (75-88). Torino: Torino Incontra.

Countryside Agency (2002). *Market Towns Data Sources and Survey Methods Directory*. Cheltenham: Countryside Agency.

Cox, K.R. (1993). The local and the global in the new urban politics: a critical view. *Environment and Planning D. Society and Space*, 11, 433-448.

Cox, K.R. e Mair, A. (1988). Locality and community in the politics of local economic development. *Annals of the Association of American Geographers*, 78, (2), 307-325.

Cox, J., Thurstain-Goodwin, M. e Tomalin, C. (2000). *Town Centre Vitality and Viability: a review of the health check methodology (Pilot study)*. Londra: NRPF.

Cuomo, G. (1996). Legislazione e competizione tra commercio extraurbano e commercio nei centri storici. In *Commercio. Rivista di Economia e Politica commerciale*, n° 58, 53-67. Milano: F. Angeli.

Department of the Environment (DoE) (1993). *Planning Policy Guidance Note 6 - Town Centres and Retail Developments (PPG6)*. Londra: HMSO.

Department of the Environment (DoE) (1996). *Planning Policy Guidance Note 6 - Town Centres and Retail Developments (PPG6)*. Londra: HMSO.

Department of Environment, Transport and the Regions (DETR) (1998). *The Impact of Large Foodstores on Market Towns and District Centres*. Londra: HMSO.

Devoto, G. e Oli, G.C. (1972). Vocabolario Illustrato della Lingua italiana. Milano: Rider's Digest.

Dicken, P. (1998). Global Shift: Transforming the World Economy (3rd Edition). London: Paul Chapman Publishing.

DTZ Pidea Consulting (2004). The retail development process and land assembly. London.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. In Academy of Management Review, Vol. 14, n° 4, 532-550.

English Historic Towns Forum (1992). Retailing in Historic Towns – Research Study 1992. Canterbury: English Historic Towns Forum.

Evans, R. (1997). Regenerating Town Centres. Manchester: Manchester University Press.

Fennell, J. e Farrer, J. (1995). Working together. Retail Week 20 Ottobre, 15-16.

Fernie, J. (1995). The coming of the fourth wave: new forms of retail out-of-town development. International Journal of Retail & Distribution Management, 23, (1), 4-11.

Fernie, J. (1998). The breaking of the fourth wave: recent out-of-town retail developments in Britain. International Review of Retail, Distribution and Consumer Research, 8, (3), 303-317.

Firestone, W.A. (1993). Alternative arguments for generalizing from data as applied to qualitative research. In Educational Researcher, Vol. 22, n° 4.

Fitzsimons, D. S. (1995). Planning and promotion: city reimagining in the 1980s and 1990s. In W.J.V. Neill, D.S. Fitzsimons e B. Murtagh (Eds.). Reimagining the Pariah City: Urban Development in Belfast and Detroit (1-49). Aldershot: Avebury.

Forsberg, H., Medway, D. e Warnaby, G. (1999). Town centre management by co-operation: Evidence from Sweden, *Cities*, Vol. 16, n° 5.

Freeman, R.E. (1983). *Strategic Management*. Boston: Pitman.

Garreau, J. (1992). *Edge cities: life on the new frontier*. New York: Anchor Books.

Gigli, S. (2003). Una, cento, mille botteghe. I centri commerciali naturali. *Arti & Mercature*, CCIAA di Firenze, 1/2003.

Gili, G., Pesci, G. e Rossi, I. (1994). Marketing Urbano – valorizzazione del commercio nei centri storici. ISCOM E.R.

Goodall, B. (1990). The dynamic of tourism place marketing. In G. Ashworth e B. Goodall (Eds.). *Marketing Tourism Places* (259-279). London: Routledge.

Goodwin, M., e Painter, J. (1996). Local governance, the crises of fordism and the changing geographies of regulation. *Transactions of the Institute of British Geographers NS*, 21, 635-648.

Gouvernement Wallon (1997). *Déclaration de Politique Régionale Complémentaire*.

Green, C. (1996). *Town Centre Management: A 'Tool Kit' suggesting how to get started*. Nottingham: Boots the Chemists.

Griffiths, R. (1993). The politics of cultural policy in urban regeneration strategies. *Policy and Politics*, 21, (1), 39-46.

Griffiths, R. (1998). Making sameness: place marketing and the new urban entrepreneurialism. In N. Oatley (Ed.). *Cities, Economic Competition and Urban Policy* (41-57). London: Paul Chapman Publishing.

Guy, C. (1994). *The Retail Development Process: Location, Property and Planning*. London: Routledge.

Guy, C.M. (1998). Controlling new retail spaces: the impress of planning policies in Western Europe. *Urban Studies*, 36, (5-6), 953-979.

Guy, C.M. (2000). Off-centre retailing in the UK: prospects for the future and the implications for town centres. *Built Environment*, 24, (1), 16-30.

Hall, T. e Hubbard, P. (1996). The entrepreneurial city: new urban politics, new urban geographies? *Progress in Human Geography*, 20, (2), 153-174.

Hallsforth, A. (1999). Cards in context – the comparative development of local loyalty schemes. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 27, (10).

Hardin, G (1968). The tragedy of the commons. *Science* 162 (13).

Hardin, R (1982). *Collective Action*. Baltimore: John Hopkins University Press.

Harvey, D. (1989). From managerialism to entrepreneurialism: the transformation in urban governance in late capitalism. *Geografiska Annaler*, 71B, 3-17.

Healey, P (1996). Consensus-building across difficult divisions: new approaches to collaborative strategy making. *Planning, Practice and Research* 11 (2).

Healey e Baker (1994). *The Effectiveness of Town Centre Management: Research Study 1994*. London: ATCM.

Helbrecht, I. (1994). Conflict, consent, co-operation: comprehensive planning in Germany: beyond market and state. In G.O. Braun, J. Korn, H. Lindemann, A. Schulz, G. Woosnam e J. Woosnam (Eds.). *Managing and Marketing of Urban Development and Urban Life* (521-530). Berlin: Dietrich Reimer Verlag.

Henley Centre/BCSC (2002). *Managing the Retail-led Development of the Future*. London: British Council of Shopping Centres.

Herbert, D.T. e Thomas, C.J. (1990). *Cities in Space: City as Place*. London: David Fulton Publishers.

Hermansson, J. (1990). *Spelteorins Nytt: Om rationalitet i vetenskap och politik*. Stockholm: Acta Universitatis Upsaliensis, Almqvist and Wiksell International.

Hogg, S. e Medway, D. (2000). *Key Performance Indicators in Town Centre Management Research Report 2001/1*. Manchester: Department of Retailing and Marketing, The Manchester Metropolitan University.

Hogg, S., Medway, D. e Warnaby, G. (2001) *Towards a Typology of Marketing Town Centre Management Schemes Through the use of KPIs WP01/11 Manchester Metropolitan University Business School Working Paper Series*. Manchester: The Manchester Metropolitan University.

Holcomb, B. (1999). Marketing cities for tourism. In D.R. Judd e S.S. Fainstein (Eds). *The Tourist City* (54-70). New Haven and London: Yale University Press.

Hoyt, L. (2004). Collecting Private Funds for Safer Public Spaces: An Empirical Examination of the Business Improvement District Concept. In *Environment and Planning B: Planning and Design* 31, n° 3, 367-380.

Hollins, C. (2004). W(h)ither the high street? In *Proceedings of the 2004 Annual Manchester Conference for Contemporary Issues in Retail Marketing: Retailing in Town and City Centres - Current Issues, Future Prospects*. Manchester: The Manchester Metropolitan University.

Hubbard, P. e Hall, T. (1998). The entrepreneurial city and the "new urban politics". In T. Hall e Hubbard, P. (Eds.). *The Entrepreneurial City: Geographies of Politics, Regimes and Representations* (1-23). Chichester: John Wiley & Sons.

Hutton, W. (2002). Put the cities in charge. *The Observer* 7th July, Special feature on Urban Regeneration, 1.

J Sainsbury plc (1999). *Town Centre Management – Why Bother?* Londra: J Sainsbury plc.

J Sainsbury plc (2000). *Helping towns... supporting the urban renaissance. Sainsbury's Town Centre Management Evaluation Programme*. Londra: J Sainsbury plc.

Jansen-Verbeke, M. (1990). Leisure + shopping = tourism product mix. In G. Ashworth e B. Goodall (Eds.). *Marketing Tourism Places* (128-137). London: Routledge.

Jansen-Verbeke, M. (1991). Leisure shopping: a magic concept for the tourism industry? *Tourism Management*, 12, (1), 9-14.

Jansen-Verbeke, M. (1994). The synergy between shopping and tourism: the Japanese experience. In W. Theobald (Ed.). *Global Tourism: The Next Decade* (347-362). Oxford: Butterworth Heinemann.

Jensen-Butler, C. (1997). Competition between cities, urban performance and the role of urban policy: a theoretical framework. In C. Jensen-Butler, A. Schachar e J. Van Weesp (Eds.). *European Cities in Competition* (3-42). Aldershot: Avebury.

Jessop, B. (1998). The narrative of enterprise and the enterprise of narrative: place marketing and the entrepreneurial city. In T. Hall e Hubbard, P. (Eds.). *The Entrepreneurial City: Geographies of Politics, Regimes and Representations* (77-99). Chichester: John Wiley & Sons.

Jones, P. e Hillier, D. (2000). Changing the balance – the “ins and outs” of retail development. *Property Management*, 18, (2), 114-126.

Jones, P., Hillier, D. e Comfort, D. (2003). The heart of the matter. *Town and Country Planning*, 72 (1).

Judd, D.R. (1999). Constructing the tourist bubble. In D.R. Judd e S.S. Fainstein (Eds.), *The Tourist City* (35-53). New Haven & London: Yale University Press.

Junta de Andalucía (1996). Diagnóstico sobre el comercio del centro histórico de Granada y Jerez de la Frontera. D.G. Comercio, consumo y Cooperación Económica. Sevilla.

Kay, J. (1993). *Foundations of Corporate Success*. Oxford: Oxford University Press.

Kotler, P., Haider, D. H. e Rein, I. (1993). *Marketing Places: Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States and Nations*. New York: The Free Press.

Kotler, P., Asplund, C., Rein, I. e Haider, D. (1999). *Marketing Places Europe: Attracting Investments, Industries, and Visitors to European Cities, Communities, Regions and Nations*. Harlow: Financial Times Prentice Hall.

Leaver, D. (1998). Local partnerships and the containment of town centre related crime. In *Proceedings of the 2000 Annual Manchester Conference for Contemporary Issues in Retail Marketing*. Manchester: The Manchester Metropolitan University.

Levy, P.R. (2001). Paying for the public life. *Economic Development Quarterly*, Vol. 15, nº 2. SAGE Publications.

Lim, H. (1993). Cultural strategies for revitalizing the city: a review and evaluation. *Regional Studies*, 27, (6), 589-595.

Lockwood, J. (1996). *What's Happening in our Town Centres?* Huddersfield: Urban Management Initiatives.

López de Lucio, R. (1999). Centros urbanos frente a nuevas centralidades comerciales. *Cuadernos de Investigación Urbanística*, nº 14. Madrid.

Malecki, E.J. (1997). *Technology and Economic Development: The Dynamics of Local, Regional and National Competitiveness* (2nd Edition). Harlow: Longman.

Martí, V.L. (2001). La Actuación En El Centro Histórico De Gandía: Urbanismo, Comercio Y Colaboración Pública-Privada. Gestión y Análisis de Políticas Públicas, nº 19. Madrid: Ministerio de Administraciones Públicas.

Medway, D., Alexander, A., Bennison, D. e Warnaby, G. (1998). Retailer Involvement in Town Centre Management, Research Report 1998/1. Manchester: Department of Retailing and Marketing, The Manchester Metropolitan University.

Medway, D., Alexander, A., Bennison, D. e Warnaby, G. (1999). Retailers' financial support for town centre management. International Journal of Retail & Distribution Management, 27, (6).

Medway, D., Warnaby, G. e Parker, C. (2007). A review of UK urban management schemes and structures. Manchester: Department of Retailing and Marketing, The Manchester Metropolitan University (in stampa).

Miglietta, A. (1998). I centri commerciali naturali: una via per il rilancio delle città e del piccolo commercio. In Sinergie, nº 1/99. Verona: CUEIM.

Molander, P. (1994). Akvedukten i Zaghuan. Stockholm: Atlantis.

Molinillo Jiménez, S. (2001). Centros comerciales de área urbana. Distribución y Consumo, ABRIL-MAYO.

Molotch, H. (1976). The city as a growth machine: toward a political economy of place. American Journal of Sociology, 82, (2), 309-332.

Moras, G., Codato G., Franco E. (2004). L'approccio integrato alla qualificazione urbana - modelli e strategie di urbanistica commerciale. Torino: Celid.

NRPF (2000). Secondary Shopping – Town Centre Dynamics – a Research Scoping Paper. Londra: National Retail Planning Forum, CB Hillier Parker.

Oc, T. e S. Tiesdell (1998). City centre management and safer city centres: Approaches in Coventry and Nottingham. *Cities* 15 (2), 85-103.

Olson, M (1965). *The Logic of Collective Action*. Cambridge: Harvard University Press.

Ostrom, E (1994). *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*. Cambridge: Cambridge University Press.

Owen, C. (1990). Tourism and urban regeneration. *Cities*, 7, (August), 194-201.

Paddison, R. (1993). City marketing, image reconstruction and urban regeneration. *Urban Studies*, 30, (2), 339-350.

Paddison, R. (1997). Politics and governance. In M. Pacione (Ed.). *Britain's Cities: Geographies of Division in Urban Britain* (317-332). London: Routledge.

Page, S. (1995). *Urban Tourism*. London: Routledge.

Page, S.J. e Hardyman, R. (1996). Place marketing and town centre management: a new tool for urban regeneration. *Cities*, 13, (3), 153-164.

Pal, J. e Sanders, E. (1997). Measuring the effectiveness of town centre management schemes: an exploratory framework. In *International Journal of Retail and Distribution Management*, 25 (2).

Palgrave, R.H.I. (1992). *The new Palgrave dictionary of money and finance*. Eatwell, J., Milgate, M. e Newman, P. (Eds). London: Macmillan.

Paoli, M. (1999). Marketing d'area per l'attrazione di investimenti esogeni. Milano: Guerini.

Parkinson, M. (1991). The rise of the entrepreneurial European city: strategic responses to economic changes in the 1980s. *Ekistics*, 350/351, 299-307.

Parkinson, M. (1996). Twenty-five years of urban policy in Britain - partnership, entrepreneurialism or competition? *Public Money & Management*, July-September, 7-14.

Parkinson, M. e Harding, A (1995). European cities towards 2000: entrepreneurialism, competition and social exclusion. In M Rhodes, (Ed.). *The Regions and the New Europe: Patterns in Core and Periphery Development* (53-77). Manchester: Manchester University Press.

Parlamento Italiano (1971). Legge 11 giugno 1971, n° 426, "Disciplina del commercio".

Pascual, E. (1995). El proceso de creación y gestión de los Centros Comerciales Abiertos. Actas de las "V Jornadas Andaluzas sobre Distribución Comercial". Jerez: 9 e 10 Novembre.

Pellegrini, L. (2004). Prefazione. In Zanderighi, L. (2004). *Commercio urbano e nuovi strumenti di governance*. Milano: IISole24Ore.

Perry, C. (2004). Realism also rules ok: scientific paradigms and case research in marketing. In Buber, R., Gadner, J. e Richards, L. (Eds). *Applying qualitative Methods to marketing management research*. New York: Palgrave.

Pervez, G. e Grønhaug, K. (2002). *Research methods in business studies. A practical guide*. 2nd Edition. Prentice Hall.

Petruzzellis, L. (2002). *Aspetti evolutivi del marketing dall'impresa al territorio*. Bari: Cacucci Editore.

Philo, C., e Kearns, G. (1993). *Culture, history, capital: a critical introduction to the selling of places*. In G. Kearns e C. Philo (Eds.). *Selling Places: The City as Cultural Capital, Past and Present* (1-32). Oxford: Pergamon Press.

Pianigiani, O. (2004). *Vocabolario Etimologico della Lingua Italiana*. Versione on-line www.etimo.it

Pilotti, L. e Zanderighi, L. (2004). *Polarizzazione commerciale, nodi ecologici del valore e modalità di governance della rete*. Working Paper n° 01.2004. Milano: Dipartimento di Economia – Università di Milano.

Polonsky, M. (1995). *A stakeholder theory approach to designing environmental marketing strategy*. In *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 5, n° 3, 29-46.

Porter, M.E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*, Harvard Business Review. Reprinted in *M.E. Porter on Competition and Strategy* (69-89). Boston: Harvard Business School Press.

Porter, M.E. (1995). *The competitive advantage of the inner city*. Harvard Business Review, May-June, 55-71.

Pritchard, S. (1996). *New kids in town*. Planning Week, 31st October, 16-17.

Putnam, R (1993). *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton: Princeton University Press.

Ravenscroft, N. (2000). The vitality and viability of town centres. *Urban Studies*, 37 (13).

Re, C. (2003). Atti del Convegno "Il borgo vivo. Commercio e città: progetti ed esperienze per rivitalizzare i centri urbani". Bergamo: Confesercenti di Bergamo.

Reeve, A. (2004). Town centre management: developing a research agenda in an emerging field. In *Urban Design International*, 9, (3).

Regione Piemonte (1999). D.C.R. n° 563-13414, 29/10/99, art. 18.

Regione Piemonte (2004). D.G.R. n° 32-12301, 13/4/04.

Rinaldi, R. e Coca-Stefaniak A. (2005). CesenaInCentro – blending culture, entertainment, retail and tourism in an emerging Italian TCM scheme. In www.atcm.org, www.retail-network.org e in Manual of Best Practice in Town Centre Management. Camera di Commercio di Valencia e Università di Valencia e Alicante.

Rinaldi, R. e Miglietta, A. (2005) "Town Centre Management in Italy: first steps". In Proceedings of the 2005 Annual Manchester Conference for Contemporary Issues in Retail Marketing: "Retailing: back to the future". Manchester: The Manchester Metropolitan University.

Rogerson, R.J. (1999). Quality of life and city competitiveness. *Urban Studies*, 36, (5-6), 969-985.

Rossi, A. (1978). *L'architettura delle città*. Milano: CLUP.

Rowley, T.J. (1997). Moving beyond dyadic ties: a network theory of stakeholder influences. *Academy of Management review*, 22 (4).

Ruscelli, I. (1994). Prefazione. In Gili, G., Pesci, G., Rossi, I. (Eds.). Marketing Urbano – valorizzazione del commercio nei centri storici. ISCOM E.R.

Ruston, P. (1999). Out of Town Shopping: The Future of Retailing. Londra: British Library.

Sadler, D. (1993). Place marketing, competitive places and the construction of hegemony in Britain in the 1980s. In G. Kearns e C. Philo (Eds.). Selling Places: The City as Cultural Capital Past and Present (175-192). Oxford: Pergamon Press.

Schiller, R. (1986). Retail decentralisation – the coming of the third wave. The Planner, July, 13-15

Schiller, R. (1994). Vitality and viability: challenge to the town centre. International Journal of Retail and Distribution Management, 22, (6), 46-50.

Schmidt, K. (1993). City marketing in Germany. In G. Ave e F. Corsico (Eds.). Urban Marketing in Europe (183-195). Torino: Torino Incontra.

Scottish Office (1993). Progress in Partnership: A Consultation Paper on the Future of Urban Regeneration Policy in Scotland. Edinburgh: Scottish Office.

S.E.G.E.F.A. (2002). Evaluation de l'expérience-pilote de management de centre-ville en Région Wallonne. Rapport de synthèse. Liège : Université de Liège.

Sen, A. (1977). Rational fools: a critique of the behavioural foundations of economic theory. Philosophy and Public Affairs, 6 (2).

Sen, A. (1987). Behaviour and the concept of preference. In Elster, J. (Ed.) Rational Choice. Oxford: Basil Blackwell.

Short, J. R. e Kim, Y. H. (1999). Globalisation and the city. Harlow, UK: Longman.

Sleipen, W. (1988). Marketing van de Historische Omgeving. Breda: Netherlands Research Institute for Tourism. Cited in Ashworth e Voogd (1990a).

Spriddell, P. (1980). Retailing - Town Centres in the 1980s. In Town Centres of the Future: Report of an URPI Conference. Reading: URPI.

Steward, D. W. (1990). Secondary Research Information Sources and Methods. Newbury Park: Sage Publication Inc.

Stohr, W.B. (1990). Synthesis. In W.B. Stohr (Ed.). Global Challenge and Local Response (1-19). London: Mansell.

Stubbs, B., Warnaby, G. e Medway, D. (2002). Marketing at the public/private sector interface: town centre management schemes in the south of England. *Cities*, 19, (5), 317-326.

Svedström S. e Holm H. (2005). Shopping matters! – Retailing and sustainable urban development. *Boverket*.

Texier, L. e Valla, J.P. (1992). Le marketing territorial et ses enjeux. In *Revue Française de Gestion*, Gennaio-Febbraio.

Thomlinson, B.M. (1992). Environmental consumerism must meet needs of corporate stakeholders. In *Marketing News*, 26 (9).

TOCEMA EUROPE (2006), INTERREG IIIC project. www.tocema-europe.com.

Tomalin, C. (1997). Town centre health checks: some developments from practice. *Planning Practice & Research*, 12, (4).

Tomalin, C. e Pal, J.(1994). Local authority responses to retail change: The case for town centre management. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 22 (6).

Ullmann-Margalit, E. (1977). *The Emergence of Norms*. Oxford: Clarendon Press.

URBED (1994). *Vital and Viable Town Centres: Meeting the Challenge*. London: HMSO.

URBED (1997). *Town Centre Partnerships: A Survey of Good Practice and Report of an Action Research Project*. London: The Stationery Office.

Valdani, E. e Jarach, D. (1998). Strategie di marketing per il territorio: come vendere un'area geografica, in Perrone, V. (a cura di), *L'occupazione possibile. Spazi d'azione imprenditoriale e manageriale*. Milano: Etaslibri.

Valdani, E. e Ancarani, F. (2000). *Strategie di marketing del territorio. Generare valore per le imprese e i territori nell'economia della conoscenza*. Milano: Egea.

Valente, M. (2004). Il centro commerciale naturale per la riqualificazione socio-economica dei centri storici. In *Disciplina del Commercio e dei Servizi*, 4/2004. Maggioli editore.

Van den Berg, L., Klaassen, L.H. e Van der Meer, J. (1990). Marketing Metropolitan Regions. Rotterdam: European Institute for Comparative Urban Research.

Van den Berg, L., Bramezza, I., e Van der Meer, J. (1994). Gestione e marketing della città: l'esperienza olandese. in *Impresa e Stato*, n° 27.

Van den Berg, L. e Braun, E. (1999). Urban competitiveness, marketing and the need for organising capacity, *Urban Studies*, 36, (5-6), 987-999.

Van der Meer, J. (1990). The role of city marketing in urban management. In *Euricur Series*, n° 2.

Van Dinteren, J. H. J., Hendricks, D. A. e Ruigrok, A. (1992). City-centre management. *Journal of Economic and Social Geography*, 83 (2).

Varaldo, R. e Caroli, M. (1999). Il marketing del territorio: ipotesi di un percorso di ricerca. In Fontana, F. e Caroli, M. G. (a cura di) (1999). *Il marketing per lo sviluppo locale*. In *Sinergie*, n° 49.

Venturi, M. (2003). In *Quaderni del Commercio, Servizi, Turismo*. Rivista trimestrale della Confesercenti Nazionale, Anno X, n° 1/2003.

Vergnano, R. (2005). *Centri commerciali naturali: chimere o possibili realtà?* Centro di Assistenza Tecnica. Torino: Ascom.

Vesci, M. (2001). *Il governo del territorio: approccio sistemico vitale e strumenti operativi*. Padova: Cedam.

Vilariño, J.P., Torres Outón, S.M., Mesías Grangel, A. e Soage Loira M. (2002). Horizonte Comercial del caso Histórico I. Pontevedra: Seminario de Estudios Socioeconómicos de Pontevedra Carlos Velasco.

Vona, R. (1996). Commercio pianificato e riqualificazione dei centri storici: l'integrazione tra shopping e leisure. In Commercio, numero monografico dal titolo Commercio e Territorio, Rivista di Economia e Politica commerciale del Cescom (Bocconi), n° 58. Milano: F. Angeli.

Ward, S.V. (1994). Time and place: key themes in place promotion in the USA, Canada and Britain since 1870. In J.R. Gold e S.V. Ward (Eds.). Place Promotion: The Use of Publicity and Marketing to Sell Towns and Regions (53-74). Chichester: John Wiley & Sons.

Ward, S.V. (1995). Place marketing: a comparison of British and North American experiences. Paper presented at the SACRPH Conference, Knoxville, October.

Ward, S.V. (1998). Selling Places: The Marketing and Promotion of Towns and Cities 1850-2000. London: E. & F.N. Spon.

Ward, S.V. e Gold, J.R. (1994). Introduction. In J.R. Gold e S.V. Ward (Eds), Place Promotion: The Use of Publicity and Marketing to Sell Towns and Regions (1-17). Chichester: John Wiley & Sons.

Warnaby, G. (1998). Marketing UK cities as shopping destinations: problems and prospects. In Journal of Retailing and Consumer Services, Vol. 5 (1).

Warnaby, G., Alexander, A e Medway, D. (1998). Town centre management in the UK: a review, synthesis and research agenda. International Review of Retail, Distribution and Consumer Research, 8, (1), 15-31.

Warnaby, G., Bennison, D., Davies, B.J., Hughes, H. (2002). Marketing UK towns and cities as shopping destinations. *Journal of Marketing Management*, Vol. 18, n° 9-10, 877-904.

Wells, I. (1991). *Town centre management: a future for the high street*. Geographical papers, n° 109. Reading: University of Reading.

Whitt, J.A. (1987). Mozart in the metropolis: the arts coalition and the urban growth machine. *Urban Affairs Quarterly*, 23, (1), 15-36.

Whyatt, G. (2004). Town centre management: how theory informs a strategic approach. In *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 32 n° 7.

Whysall, P. (1998). A stakeholder perspective on the city centre. In *Proceedings of the 1998 Annual Manchester Conference for Contemporary Issues in Retail Marketing: Marketing and Managing Urban Centres*. Manchester: The Manchester Metropolitan University.

Wilkinson, S. (1992). Towards a new city? A case study of image-improvement initiatives in Newcastle Upon Tyne. In P. Healey, S. Davoudi, M. O'Toole, S. Tavsangolu e D. Usher (Eds.). *Rebuilding the City: Property-Led Urban Regeneration* (174-211). Londra: E. & F.N. Spon.

Williams, C.C. (1996). Rethinking the role of retailing and consumer services in local economic development: a British perspective. *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 3, n° 1.

Williams, J.J. (1991). Meadowhall: its impact on Sheffield city centre and Rotherham. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 19, (1).

Williams, H. e Baker, T. (1998). Town centre management: A retailer's perspective. In Proceedings of the 1998 Annual Manchester Conference for Contemporary Issues in Retail Marketing: Marketing and Managing Urban Centres. Manchester: The Manchester Metropolitan University.

Wolfe, A (1989). Whose Keeper?: Social Science and Moral Obligation. London: University of California Press.

Woolley, H (2000). Town centre management awareness: An aid to developing young people's citizenship. In CITIES, 17 (6).

Wright, M. (2000). Town centre managers need to justify their funds. Urban Environment Today, 96.

Yin R. K., (1994). Case Study Research Design and Methods. Thousand Oaks: Sage.

Zanderighi, L. (2001). Un nuovo strumento per la politica del centro storico: il Town Centre Management. In Disciplina del Commercio e dei Servizi, n° 2. Roma: Maggioli.

Zanderighi, L. (2001a). Town Center Management: uno strumento innovativo per la valorizzazione del centro storico e del commercio urbano. Working Paper n° 14. Milano: Dipartimento di Economia – Università di Milano.

Zanderighi, L. (2003). I Centri Commerciali Naturali in Italia: un'opportunità da far crescere. In Cuomo L. (Ed.) La valorizzazione dei Centri Commerciali Naturali: opportunità e criticità. Camera di Commercio di Napoli, Confesercenti. Napoli: LC Editore.

Zanderighi, L. (2004). Commercio urbano e nuovi strumenti di governance. Milano: Il Sole24Ore.

Zappi, O. (1998). L'evoluzione delle varie tipologie di centri commerciali, CESCOT – Confesercenti.

Allegato 1

Rassegna legislativa regionale su rivitalizzazione della funzione commerciale e Centri Commerciali Naturali.

REGIONE	NORMATIVA
ABRUZZO	<p>LEGGE REGIONALE N° 62 DEL 09-08-1999</p> <p>Art. 14 (Disposizioni per i centri storici e centri urbani): (...) i Comuni entro 180 giorni, predispongono uno specifico strumento di pianificazione delle attività commerciali per il Centro Storico (...) o per parte di esso, al fine di valorizzare la funzione commerciale riquilificandone le funzioni primarie di centro di aggregazione sociale.</p> <p>(...) I Comuni, al fine di salvaguardare e valorizzare i centri storici e i centri urbani, esposti a processi di desertificazione della residenza e delle attività economiche, possono predisporre specifici piani per il recupero e la riqualificazione di tali contesti, prevedendo la realizzazione di centri commerciali naturali, promossi attraverso l'associazionismo tra operatori privati con la partecipazione e il coordinamento di enti ed istituzioni pubbliche.</p>
EMILIA ROMAGNA	<p>LEGGE REGIONALE N° 14 DEL 05-07-1999</p> <p>Art. 8 (Progetti di valorizzazione commerciale di aree urbane): I Comuni approvano progetti di valorizzazione commerciale di aree urbane al fine di promuovere il rilancio e la qualificazione dell'assetto commerciale dei centri storici e delle aree di servizio consolidate. (...)</p> <p>Il progetto di valorizzazione commerciale è elaborato d'iniziativa del Comune mediante la concertazione con i soggetti pubblici, i privati interessati, le associazioni del commercio maggiormente rappresentative anche in sede locale, le organizzazioni dei</p>

	<p>consumatori e sindacali. Sono soggetti interessati tutti gli operatori del settore commercio (...)</p> <p>Il progetto di valorizzazione commerciale prevede la realizzazione di opere infrastrutturali e di arredo urbano o di rilevante riorganizzazione della logistica e può inoltre prevedere:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) l'attivazione o la modifica di servizi urbani; b) il riuso di contenitori esistenti per l'insediamento di nuove attività , o il potenziamento di quelle esistenti; c) la formazione di nuovi complessi commerciali di vicinato d) l'attuazione di azioni di promozione; e) l'individuazione di una struttura per la gestione coordinata degli interventi sul territorio. <p>(...) Ai fini della realizzazione del progetto, il Comune stipula una convenzione che fissa i reciproci impegni delle parti.</p> <p>LEGGE REGIONALE N° 20 DEL 22-12-2005</p> <p>Art. 36: (...) La Regione concede altresì contributi per:</p> <p>(...) la realizzazione di programmi di intervento per la promozione e la attivazione di "Centri commerciali naturali", intesi come centri urbanizzati a vocazione commerciale, volti alla rigenerazione e al rinnovo commerciale di aree urbane centrali, di aree periferiche, di centri urbani minori e di frazioni finalizzati ad attivare processi di rilancio socio-economico dell'area attraverso opere di miglioramento del contesto fisico e di formazione di partnership pubblico privato per la promozione dell'area oggetto di intervento."</p>
CAMPANIA	<p>LEGGE REGIONALE N° 1 DEL 07-01-2000</p> <p>Art. 16 (interventi comunali per la valorizzazione del centro storico): (...) Detto strumento [comunale di intervento] ha il compito di preservare, rilanciare e potenziare la funzione tipica del</p>

commercio nel centro storico ed il suo ruolo di polo primario e di aggregazione della vita sociale, attraverso la crescita e la diversificazione delle attività commerciali.

Per il conseguimento degli obiettivi esposti detto strumento può prevedere:

a) di sottoporre le comunicazioni di apertura degli esercizi di vicinato a specifiche procedure di valutazione di impatto, effettuata con riferimento all'apparato distributivo già esistente, al tessuto urbano, alla viabilità ed al traffico nonché al programma di qualificazione della rete commerciale (...)

b) disporre la temporanea intrasferibilità delle nuove attività sorte nel centro storico, per periodi non superiori a tre anni dal loro insediamento;

c) stabilire contenuti limiti di superficie minima e massima per categorie di esercizi la cui eccessiva presenza, nel centro storico, risulti di comprovato ostacolo al ricambio della rete distributiva;

d) individuare le aree degradate ed abbandonate, ovvero gli edifici non utilizzati, al fine della previsione di specifici interventi che favoriscano ed agevolino il loro riutilizzo a scopi commerciali ed il loro recupero alle funzioni urbane;

f) stabilire le caratteristiche morfologiche delle insegne e delle vetrine e gli elementi di arredo esterno, nonché il sistema di illuminazione esterna (...)

g) prevedere modalità di incentivazione per l'apertura di nuovi esercizi di vicinato, in particolari zone dello stesso centro storico (...)

i) stabilire priorità o obblighi di contestualità di realizzazioni di iniziative;

j) esonerare in tutto o in parte gli esercizi dall'obbligo della chiusura domenicale o festiva, e/o dall'obbligo della chiusura

	<p>infrasettimanale;</p> <p>k) esonerare in tutto o in parte gli esercizi dall'obbligo del rispetto dei periodi fissati per le vendite straordinarie o di liquidazione;</p> <p>l) disciplinare l'eventuale apertura notturna degli esercizi .</p>
PIEMONTE	<p>DELIBERAZIONE DEL CONSIGLIO REGIONALE 29-10-1999, N° 563-13414</p> <p>Art. 6. (Definizione di centro commerciale): (...) centro commerciale naturale: è una sequenza di esercizi commerciali e di altre attività di servizio, ubicati nelle zone di insediamento commerciale che l'articolo 12 definisce addensamenti commerciali urbani ed extraurbani, che si affacciano, in prevalenza, su vie o piazze urbane. Nell'ambito delle proprie competenze, il comune può sottoscrivere un preciso programma unitario di attività promozionali. Le autorizzazioni commerciali sono separate, indipendenti e non discendono da un unico provvedimento generale. Pertanto la superficie di vendita complessiva non deve essere determinata. Le concessioni o autorizzazioni edilizie sono rilasciate separatamente ed autonomamente a ciascuna unità o complesso immobiliare;</p> <p>Art. 18. (Interventi per la valorizzazione degli addensamenti commerciali urbani e per il recupero delle piccole e medie imprese): I comuni (...) al fine di preservare, sviluppare e potenziare la funzione del commercio, anche con riferimento al contributo che esso fornisce alle varie forme di aggregazione sociale ed all'assetto urbano, promuovono la realizzazione di progetti e programmi, anche di natura urbanistico-edilizio, volti alla riqualificazione e allo sviluppo del tessuto commerciale, al rafforzamento dell'immagine, dell'identità urbana e della</p>

riqualificazione urbana.

(...) I comuni , anche su proposta di soggetti privati e/o con il loro concorso, (...) sulla base di appositi studi sulle problematiche della distribuzione commerciale locale e sulle interrelazioni con le componenti territoriali ed economiche, adottano specifici programmi di qualificazione urbana (PQU).

(...) I comuni, sentito il parere delle associazioni dei consumatori e delle imprese del commercio, approvano con apposito atto deliberativo i suddetti programmi, congiuntamente ad un apposito programma di attuazione

(...) I programmi di qualificazione urbana possono essere promossi su porzioni di tutto il territorio comunale (...) interessate dalla presenza di insediamenti commerciali, denominate «luoghi del commercio» o, se ne hanno i requisiti, «centri commerciali naturali», e devono comprendere, oltre agli esercizi commerciali al dettaglio, anche le aree mercatali per l'attività di commercio su area pubblica, i pubblici esercizi, le attività turistico-ricettive e di intrattenimento e svago, e di artigianato di servizio.

(...) I programmi di qualificazione urbana possono prevedere interventi a carattere strutturale, che a titolo esemplificativo sono i seguenti:

- a) creazione di parcheggi pubblici o privati pluripiano o interrati;
- b) rifacimento di illuminazione pubblica;
- c) ripavimentazione di vie e piazze;
- d) pedonalizzazione e moderazione del traffico, lungo vie e piazze, contestualmente ad altre adeguate ristrutturazioni del sistema del traffico urbano;
- e) ristrutturazione delle reti dei trasporti pubblici urbani ed extraurbani;
- f) realizzazione di piantumazioni, alberate, aree da destinare a

	<p>verde pubblico di livello locale;</p> <p>g) realizzazioni di arredi urbani, tali da ottenere un miglioramento della visibilità, dell'identità e delle forme di richiamo nell'ambito dell'insediamento commerciale;</p> <p>h) recupero di facciate dotate di valori storici e culturali;</p> <p>i) recupero di immobili pubblici da adibire ad attività commerciali, paracommerciali e di servizio pubblico integrato;</p> <p>l) recupero di piazze e spazi pubblici da destinare ad aree mercatali per l'attività di commercio su area pubblica, alle attività commerciali (...), o a luoghi di esposizioni, di mostre e di attività culturali a carattere non permanente;</p> <p>m) creazione di spazi per l'insediamento delle attività commerciali (...);</p> <p>n) creazione di spazi polifunzionali destinati ad attività di intrattenimento e di svago;</p> <p>o) ogni altro intervento ritenuto idoneo alla riqualificazione economica ed urbana.</p> <p>(...) La realizzazione degli interventi previsti può essere attuata con l'impiego di risorse finanziarie pubbliche e private, anche attraverso società a capitale misto da costituire a tale scopo.</p>
SICILIA	<p>DECRETO 12 luglio 2000.</p> <p>Art. 1 (Interventi a favore dei centri storici e delle aree urbane di interesse commerciale): (...) Il progetto di valorizzazione commerciale prevede la realizzazione di opere infrastrutturali e di arredo urbano o di rilevante riorganizzazione della logistica delle merci a servizio dei punti di vendita dell'area. Inoltre può prevedere:</p> <p>a) l'attivazione o la modifica di servizi urbani</p> <p>b) il riutilizzo di contenitori esistenti per l'insediamento di nuove attività o per la riqualificazione di quelle esistenti;</p>

- c) la formazione di nuovi complessi commerciali di vicinato;
 - d) una più specifica caratterizzazione di aree a diversa valenza commerciale;
 - e) una migliore fruizione del servizio per il consumatore mediante la riorganizzazione commerciale e dei servizi connessi (parcheggio, trasporto pubblico);
 - f) la progettazione di nuovi percorsi di acquisto e il potenziamento di quelli già esistenti anche attraverso iniziative di animazione;
 - g) l'attuazione di azioni di promozione di marketing urbano
- (...) Il progetto di valorizzazione è di iniziativa del comune in concertazione con i diversi soggetti pubblici e privati interessati, le associazioni del commercio e dell'artigianato più rappresentative anche in sede locale, le organizzazioni dei consumatori.
- (...) Ai fini della realizzazione del progetto il comune stipula una convenzione che fissa i reciproci impegni delle parti coinvolte.
- (...) Per l'attuazione e la gestione dei progetti di valorizzazione commerciale nei centri storici e/o in aree urbane a forte vocazione commerciale il comune, per poter accedere ai fondi regionali, previsti al successivo comma 13, deve favorire la costituzione di strutture di Town Centre Management in grado di coordinare le diverse politiche di intervento sul territorio e di predisporre un sistema di monitoraggio delle attività svolte. La costituzione di tali strutture di coordinamento e la realizzazione dei progetti di valorizzazione commerciale possono essere attuate con l'impiego di risorse finanziarie pubbliche e private, anche attraverso società a capitale misto da costituire a tale scopo.
- La Regione, nell'ambito delle proprie competenze, favorisce lo sviluppo di iniziative di Town Centre Management attraverso la predisposizione di un apposito fondo.

<p>PROVINCIA DI TRENTO</p>	<p>LEGGE PROVINCIALE N° 4 DEL 08/05/2000</p> <p>Art. 28 (progetti di qualificazione della rete commerciale dei centri storici): (...) il progetto di qualificazione della rete commerciale del centro storico è elaborato di iniziativa del comune mediante concertazione con i soggetti pubblici, le associazioni del commercio e dell'artigianato maggiormente rappresentative in sede locale e gli eventuali altri privati interessati. Ai fini della realizzazione del progetto, il comune stipula una o più convenzioni per regolare i reciproci impegni delle parti coinvolte.</p>
<p>SARDEGNA</p>	<p>LEGGE REGIONALE N° 5 DEL 18-05-2006</p> <p>Art. 1 (Principi generali e finalità): (...) La presente legge persegue le seguenti finalità:</p> <p>(...) favorire la nascita di centri commerciali naturali, intesi come insieme di attività commerciali, artigianali e di servizi, di cui all'articolo 36, che svolgono attività integrate secondo un indirizzo comune e sono individuati giuridicamente nelle forme del consorzio o dell'associazione; possono aderire alla formazione dei centri commerciali naturali il comune, gli enti pubblici e privati e le associazioni di categoria; il centro commerciale naturale ha la finalità di valorizzare e riqualificare il commercio nelle aree urbane in armonia con il contesto culturale, sociale, architettonico, con particolare riferimento al rilancio economico-sociale dei centri storici;</p>
<p>LAZIO</p>	<p>LEGGE REGIONALE N° 4 DEL 28-04-2006</p> <p>Art. 113 (Interventi regionali per la valorizzazione ed il potenziamento dei centri commerciali naturali):</p> <p>1. Al fine di qualificare il territorio ed adeguare l'offerta del commercio diffuso alla competizione attuale, la Regione finanzia programmi per la valorizzazione ed il potenziamento di centri commerciali naturali, presentati, previa concertazione con le parti</p>

	<p>sociali interessate, dai comuni con le modalità previste dal regolamento di cui al comma 4.</p> <p>2. Sono definiti centri commerciali naturali i luoghi complessi e non omogenei, sviluppatasi nel tempo anche senza programmazione unitaria, concepiti come spazi unici ove opera un insieme organizzato, anche in forme societarie, di esercizi commerciali, esercizi di somministrazione, strutture ricettive, attività artigianali e di servizio, aree mercatali, eventualmente integrati da aree di sosta e di accoglienza e da sistemi di accessibilità comuni.</p> <p>3. I comuni, nell'adottare i programmi di cui al comma 1, tengono conto dei seguenti obiettivi:</p> <p>a) realizzazione di infrastrutture e servizi adeguati alle funzioni distributive ed alle esigenze dei consumatori, considerando l'impatto ed il ruolo delle attività commerciali rispetto al contesto socio-economico e territoriale interessato;</p> <p>b) integrazione dell'attività commerciale, anche con eventi di interesse culturale e di spettacolo;</p> <p>c) promozione della distribuzione commerciale delle produzioni tipiche locali;</p> <p>d) crescita delle funzioni informative svolte dal sistema distributivo per la promozione turistica e culturale del territorio.</p>
TOSCANA	<p>LEGGE REGIONALE N° 28 DEL 07-02-2005</p> <p>Art. 98 (Disposizioni speciali per la valorizzazione di aree di particolare interesse del territorio comunale):</p> <p>1. Al fine di valorizzare e tutelare aree di particolare interesse del proprio territorio, i comuni possono sottoporre l'attività commerciale a particolari limitazioni e prescrizioni, anche individuando attività o merceologie incompatibili con le esigenze di tutela e con la natura delle aree.</p>

2. I comuni, previa concertazione con le parti sociali interessate, possono definire programmi di qualificazione della rete commerciale con particolare riguardo ai seguenti aspetti:

a) l'organizzazione funzionale dei centri commerciali naturali sulla base dei seguenti requisiti minimi:

1) associazione delle imprese interessate;

2) definizione e realizzazione di attività, iniziative e funzioni coordinate con il metodo della governance cooperativa tra pubblico e privato, anche per il contenimento dei prezzi;

b) la realizzazione di infrastrutture e servizi adeguati alle funzioni distributive e alle esigenze dei consumatori, anche valutando gli impatti ed i ruoli delle attività commerciali sul contesto socio-economico e territoriale interessato;

c) lo svolgimento di attività di formazione degli operatori commerciali per accrescere la qualità dei servizi resi all'utenza;

d) l'integrazione dell'attività commerciale anche con eventi di interesse culturale e di spettacolo;

e) la promozione della distribuzione commerciale delle produzioni tipiche locali;

f) la crescita delle funzioni informative svolte dal sistema distributivo per la promozione turistica e culturale del territorio.