

Aldo Burresti, Professore Ordinario di Marketing,
Università degli Studi di Firenze,
e-mail: aldo.burresti@unifi.it

Simone Guercini, Professore Associato di Marketing,
Università degli Studi di Firenze,
e-mail: simone.guercini@unifi.it

Andrea Runfola, Dottorando di Ricerca,
Università degli Studi di Urbino,
e-mail: andrea.runfola@unifi.it

La competizione tra aggregati specializzati nella distribuzione di abbigliamento*

1. – Introduzione

La distribuzione commerciale attraversa una fase di significativo cambiamento. Sia il dibattito teorico che l'evidenza empirica sembrano delineare l'emergere di un nuovo concetto di modernità distributiva, connesso al crescente rilievo degli "aggregati localizzati" in specifici contesti territoriali e allo sviluppo di formule di integrazione fra componente commerciale in senso stretto e altri servizi (leisure in particolare), spesso legati alle specificità culturali e economico-sociali del territorio (divertimento all'acquisto, "browsing"). Mentre nella prima modernizzazione la "testa" delle imprese commerciali si allontanava dal luogo di distribuzione, nella nuova modernità vi è una maggiore convergenza tra marketing del retail e marketing del territorio a livello di specifiche destinazioni. Infatti, la dimensione evoluta dell'aggregato genera varietà al di là delle possibilità offerte dal singolo punto di vendita (innovazione commerciale oltre il formato), cosicché nel tradizionale confronto tra industria (fedeltà alla marca) e distribuzione (fedeltà al punto vendita), si innestano nuovi fattori di fidelizzazione (fedeltà alla destinazione). La fedeltà alla destinazione come quella alla marca e quella al punto vendita, presuppone un attore che ne assuma la titolarità, il coordinamento e ne imponga le politiche di attrazione.

In questo ambito, si colloca il significativo sviluppo, a livello sia nazionale che internazionale, delle superfici relative agli aggregati specializzati nell'abbigliamento, che rappresentano l'oggetto di analisi del paper. L'aggregazione commerciale nell'abbigliamento può essere analizzata, in primo luogo, delineando i caratteri dell'aggregato in termini di origini; si evidenzia così come a fianco degli aggregati storici (vie della moda, centro città), assumono crescente rilievo gli aggregati di origine greenfield (outlet center, fashion retail park). In ambito italiano, si è assistito ad una rapida evoluzione per quanto riguarda progetti di realizzazione e nuove aperture di outlet center, seppure con un certo grado di ritardo rispetto ai principali paesi europei. Tale sviluppo sembra innestare una crescente competizione tra offerta greenfield ed offerta storica, nell'ambito di un processo più ampio che vede la competizione tra out of town e town centre. Il tema ha avuto sviluppo nella letteratura anglosassone nel corso degli anni novanta, assumendo negli ultimi anni particolare attualità nel contesto italiano in relazione all'apertura di importanti aggregati greenfield specializzati nell'abbigliamento ed alle peculiarità della distribuzione e dei centri storici in questo paese. La dinamica competitiva che si propone a livello di formule di integrazione di diversa origine è di diretto interesse del paper, che intende indagare in particolare sulle politiche di marketing e

* Le idee contenute in questo scritto sono state elaborate di comune accordo dagli autori; in sede di stesura, sono comunque da attribuire ad Aldo Burresti i paragrafi 1 e 5, a Simone Guercini i paragrafi 2 e 3, ad Andrea Runfola il paragrafo 4.

sulle logiche di gestione degli aggregati. Da una parte infatti, nell’aggregazione greenfield, la natura degli attori che gestiscono la destination loyalty ed il sell out “forzato” per i punti vendita inseriti nell’aggregato conferiscono a queste formule di integrazione un vantaggio, nei confronti degli storici, tanto maggiore quanto più forte è il radicamento territoriale. Dall’altro l’aggregazione storica evidenzia criticità (costo delle locazioni, assenza di un attore gestore dell’aggregato) che mettono in evidenza il ruolo potenziale di altri operatori (attori pubblici e privati), oltre alle singole imprese, nella competizione con i greenfield.

Da un punto di vista metodologico, il paper integra le informazioni provenienti da ricerche sull’argomento già realizzate e banche dati disponibili, con elementi provenienti dalla realizzazione di secondary research e di un focus group.

2. – *Modernità distributiva, destination loyalty e nuovi ruoli per gli attori*

L’evoluzione della distribuzione commerciale evidenzia da qualche tempo l’avvento di una fase nuova, che possiamo definire come “nuova modernità distributiva” per distinguerla dalla fase precedente di modernizzazione, presentando rispetto a questa importanti tratti distintivi.

Nella nuova fase alcuni indicatori tradizionali di modernizzazione perdono almeno in parte la loro capacità di sintesi dei processi di evoluzione del sistema distributivo. E’ il caso, ad esempio, dell’andamento del numero di esercizi commerciali. Il cambiamento di tendenza registrato su questo indicatore a partire dalla fine degli anni novanta in Italia può apparire giustificato alla luce di ragioni connesse al modificato quadro normativo ed al mutamento del terreno competitivo, ma non sembra essere definibile come un semplice ritorno al passato. Tra i fattori che hanno giocato un ruolo in tal senso vi è la diffusione delle gallerie dei centri commerciali che, con il loro sviluppo, hanno reso la numerosità dei punti di vendita al dettaglio meno efficace che in passato come indicatore inverso di modernità, spostando il problema dimensionale e competitivo almeno parzialmente dal singolo prodotto commerciale a quello degli aggregati localizzati in determinate destinazioni. Tale sviluppo ha interessato anche la realtà italiana, per quanto non con la stessa intensità che si è manifestata in altri paesi europei (tabella 1 e figura 1).

Sul fronte dell’offerta dell’aggregato, non si tratta solo di una integrazione localizzata di prodotti commerciali. Infatti si moltiplicano i casi di integrazione programmata tra attività distributive e quelle nei settori della ristorazione, dell’intrattenimento, dell’intermediazione finanziaria, puntando ad un allargamento delle possibilità di acquisto e di consumo connesse alla singola *shop expedition*. Nell’ottica della distribuzione tale sviluppo ha una valenza doppia, in quanto non solo consente di sfruttare il contatto con la clientela attratta nell’aggregato, ma consente anche di generare un mix di offerta potenziato che può contribuire a generare traffico, differenziando la proposta riconducibile alla *shopping destination*. Sul fronte della domanda, la spedizione di acquisto può essere associata ad un prodotto globale percepibile come tale nell’ottica del cliente, cui corrispondono nell’ottica dell’offerta prodotti specifici realizzati dai singoli operatori in termini analoghi ai modelli proposti per lo studio del prodotto turistico [Rispoli 2001]. In questo senso, da un modello “fai da te”, il prodotto globale del cliente che organizza il proprio tempo di acquisto e di divertimento viene ad essere progressivamente impostato su di un approccio di tipo “network”, se non di tipo “package”, dove comunque si realizza un’offerta integrata da parte di un operatore che progetta l’esperienza di visita del cliente. Per i consumatori la proposta dell’aggregato non costituisce solo un fattore di maggiore efficienza dei processi di acquisto, sia per aspetti di tipo logistico che sul piano cognitivo, ma rappresenta un elemento che da risposta alla ricerca di forme di shopping ricreativo, che trovano corrispondenza nella consistenza assunta dagli aspetti di consumo esperienziale nella percezione dei consumatori (*experiential shopping*).

Il prodotto commerciale si integra agevolmente con quello leisure nella misura in cui le due dimensioni si integrano nella gestione del proprio tempo da parte dell’acquirente, dal momento che lo shopping può essere percepito come una modalità di impiego del tempo libero cui si associano

creatività e gratificazione. La stessa integrazione di servizi, connessi alla funzione commerciale o a funzioni di tipo diverso, assume rilievo nei processi di definizione delle categorie dell'acquirente.

L'integrazione in un "aggregato localizzato" assume un rilievo crescente rispetto alla dimensione del singolo punto di vendita e della singola impresa nella analisi dei processi competitivi che interessano la distribuzione commerciale al dettaglio. La dimensione dell'aggregato si presenta come un terreno importante di esplorazione per la comprensione delle tendenze del cambiamento nel settore della distribuzione commerciale, ed allo stesso tempo di contatto tra marketing del retail e marketing del territorio. Tale dimensione richiede l'individuazione di specifici attori-organizzazione che si qualificano per la sua gestione, insieme a quella dei campi di scelta che possono essere per loro rilevanti.

Il significato del concetto di modernizzazione nella distribuzione commerciale è connesso oggi come in passato a quello di capacità di innovazione attraverso il raccordo con le esigenze del mercato in continua evoluzione, e conseguentemente di orientamento all'investimento ed al profitto piuttosto che alla rendita, nella consapevolezza che il prodotto commerciale presenta un suo ciclo di vita. Si parla di nuova modernità facendo riferimento ancora a questo concetto, ma concentrandosi in modo particolare sulle nuove manifestazioni che tale orientamento viene ad avere. In altri termini, modernità è ancora orientamento all'innovazione e superamento delle posizioni di rendita nel commercio, ma questo trova corrispondenza nell'integrazione sistemica più che nella dimensione del singolo punto di vendita e della singola impresa.

Tabella 1. – Progetti di centri commerciali in paesi europei nel periodo 2002-2004

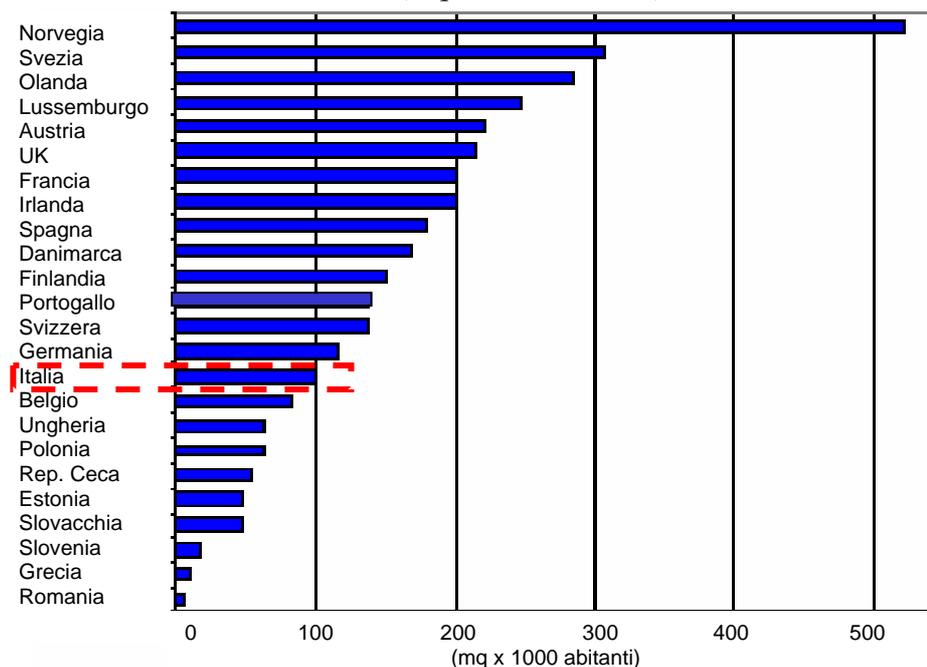
	Francia	Spagna	Polonia	Germania	Italia	Ungheria	Totale Europa (*)
<i>Ipermercati/supermercati + gallerie</i>	31	70	78	15	23	25	310
<i>Gallerie senza alimentare</i>	56	12	6	14	5	0	103
<i>Estensioni e rinnovi</i>	55	4	10	15	10	5	119
<i>Stazioni ferroviarie</i>	12	12	4	18	12	0	64
<i>Aeroporti</i>	1	-	0	2	2	0	7
<i>Parchi di attività commerciale</i>	36	36	4	2	2	2	99
<i>Outlet / Magasin d'usine</i>	6	4	6	9	12	0	40
<i>Altri</i>	0	-	6	1	-	2	13
<i>In concepimento / senza ulteriori informazioni</i>	0	-	22	43	19	12	150
Totale	197	138	136	119	85	46	905

(*) Di questi, 138 sono stati inaugurati nel 2002; alla data di rilevazione i progetti di centro commerciale in senso stretto sono stati quindi 767 nei paesi europei citati. I paesi considerati, oltre ai cinque elencati, sono stati Ungheria, Rep. Ceca, Portogallo, Belgio, Svizzera, Slovacchia, Austria, Grecia e Romania.

Fonte: PROCOS – Journal du Textile (n. 1730, 16 dicembre 2002); Paesi Bassi e Gran Bretagna non sono stati recensiti

Gli aggregati sono stati oggetto di attenzione nelle loro manifestazioni programmate più precoci (centri commerciali). Nel contesto degli aggregati emerge una integrazione più forte tra componente commerciale in senso stretto presente nell'offerta dell'aggregato ed altri servizi, in particolare di tipo leisure [Casarin 1996]. Questi sono spesso legati alle specificità culturali ed economico-sociali del territorio, integrandosi naturalmente con il servizio commerciale dal momento che può presentarsi in termini di divertimento all'acquisto o di "browsing" [Castaldo 2001]. In questo ambito si assiste in modo evidente ad una maggiore attenzione nei riguardi dell'offerta di servizi non commerciali, già tradizionale appannaggio del centro storico o comunque degli aggregati naturali (servizi professionali, servizi pubblici, intrattenimento, attività sportive ecc.). Da un lato la capacità di attrazione di una destinazione assume importanza tale da essere oggetto di attività programmata nella prospettiva della distribuzione, dall'altro la componente commerciale presenta una accresciuta rilevanza per la capacità di attrazione della stessa destinazione.

Figura 1. – Indice di densità commerciale (mq x 1000 abitanti) in termini di centri commerciali



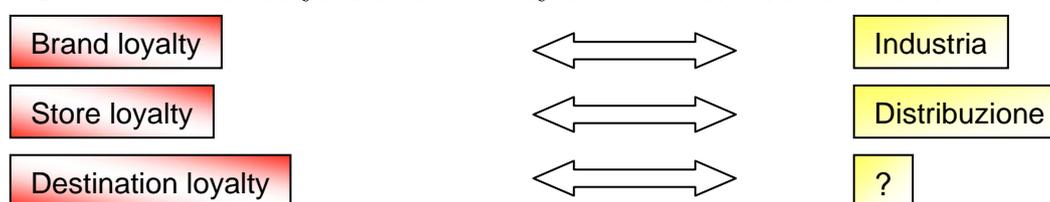
Fonte: Cushman & Wakefield Healy & Baker

La dimensione evoluta dell'aggregato genera varietà al di là delle possibilità offerte dal singolo punto di vendita in termini di innovazione commerciale che va oltre quella di formato.

Nel quadro delineato dal confronto tra fedeltà alla marca (brand loyalty) e fedeltà al punto vendita (store loyalty), si innestano nuovi fattori di fidelizzazione alla destinazione (destination loyalty). Mentre la brand loyalty risultava appannaggio dell'industria, e la store loyalty della distribuzione, per quanto riguarda la destination loyalty alla percezione sempre più chiara della sua consistenza non si associa uguale chiarezza circa l'attore che ne assuma la titolarità, il coordinamento e che ne imponi le politiche di attrazione (figura 2). La fedeltà alla destinazione infatti, come quella alla marca ed al punto vendita, presuppone un'organizzazione che ne assuma la titolarità e che eserciti le attività di coordinamento necessarie alla sua valorizzazione [Burrelli e Guercini 2003].

Il rilievo assunto dagli aggregati nella competizione per il consumo rende evidente l'esigenza di chiarire il profilo degli attori che promuovono e governano le configurazioni di offerta aggregata, dando in questo modo risposta alla domanda "chi organizza e coordina l'aggregato" ed a quella alla fine equivalente "a chi può essere riferita la destination loyalty".

Figura 2. – Fedeltà alla destinazione ed individuazione dell'attore che ne è titolare



Fonte: nostra elaborazione

Dopo una lunga fase in cui la destination loyalty rimaneva uno degli elementi gestiti dalle imprese di distribuzione operanti nei centri urbani, la localizzazione prevalentemente extraurbana o periferica dei prodotti della grande distribuzione e la diffusione di aggregazioni di punti vendita nelle gallerie e dei nuovi servizi ha ampliato la rilevanza di questa dimensione, la cui complessità ed articolazione è venuta ad assumere forme di rilievo in termini di concorrenza allargata e di rapporti tra imprese di settori diversi (non solo commercio, ma anche ristorazione, intrattenimento

ecc.), di interesse della pubblica amministrazione (politiche urbanistiche, del commercio, del turismo ecc.) e direttamente della comunità.

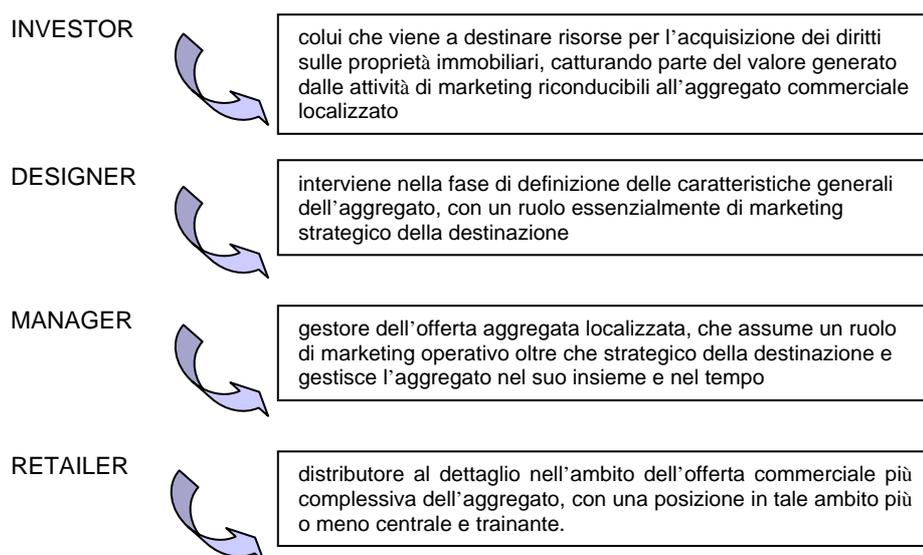
Gli attori che gestiscono la destination loyalty possono presentare alcune peculiarità, in buona parte riconducibili al loro carattere "radicato" in un contesto localizzativo ben preciso, che corrisponde alla destinazione dell'aggregato commerciale [Varaldo 1995]. Mentre nella fase precedente la "testa" delle imprese commerciali si allontanava dal luogo della distribuzione, nella nuova modernizzazione il "radicamento" degli attori può implicare un collegamento più forte al contesto socio-economico locale, che contribuisce a definire profilo e comportamenti. Gli attori che risultano radicati in precisi contesti territoriali non comprendono solo le imprese, ma anche altri operatori pubblici, come gli enti locali ed altri privati, come le fondazioni o le associazioni di categoria. Questi attori possono perseguire obiettivi in termini di reddito o di posizione competitiva, oppure sostenere i processi di produzione di ricchezza in aree locali, anche perseguendo obiettivi di vitalità di aree urbane storiche che possono essere percepite come la rappresentazione ideale della comunità. Dalla condizione di radicamento si hanno implicazioni di diverso segno, per cui non solo può discendere dal contesto socioeconomico locale una influenza sui caratteri degli attori e sui loro comportamenti, ma anche chi gestisce l'aggregato può beneficiare di aspetti peculiari del contesto locale per differenziare l'aggregato ed accrescerne il potenziale di attrazione di consumatori ed acquirenti dall'esterno. Il radicamento nella destinazione commerciale degli attori centrali della rete di organizzazioni rappresenta un elemento di potenziale vantaggio competitivo, non solo in termini di possibile differenziazione ma anche attraverso il collegamento con il contesto socio-istituzionale locale e per il più marcato accesso ad economie esterne disponibili nella localizzazione nella quale hanno base le imprese che realizzano le singole offerte specialistiche e quindi l'iniziativa dell'innovazione commerciale e nei servizi. Si comprende quindi il senso della maggiore convergenza cui abbiamo già fatto riferimento tra marketing del retail e marketing del territorio a livello di specifiche destinazioni.

La pluralità di ruoli corrisponde alla presenza di un network di relazioni nell'ambito del quale prende forma la nuova offerta dell'aggregato/destinazione commerciale. Tali ruoli corrispondono quindi ai contenuti del contributo che apportano le diverse organizzazioni coinvolte nell'ambito degli aggregati di offerta commerciale e di servizi ai quali facciamo riferimento (figura 3).

Con riferimento all'aggregato, la titolarità della destination loyalty può essere riferibile non ad un singolo attore, ma ad una pluralità di attori. La pluralità di organizzazioni presenti possono vedere un vertice ideatore, organizzatore e coordinatore dell'aggregato, che corrisponde ad un'unica impresa o essere trasversale a più vertici aziendali [Guercini 2001]. L'insieme di soggetti che assume un ruolo di "governo" del nuovo sistema di offerta proposto dall'aggregato localizzato può essere definito attraverso l'individuazione dei ruoli da questo assunti. Per la definizione del concetto di ruolo al quale facciamo riferimento ricorriamo ad una estensione al livello di attori-organizzazioni del concetto di ruolo attribuito all'individuo da parte del gruppo [Rugiadini 1979, 182; Linton 1936]; il concetto di ruolo dell'organizzazione è quindi quello di modello di comportamento che soddisfa alle esigenze ed alle aspettative generate negli operatori nei confronti del singolo attore.

Un primo ruolo è quello dell'*investor*, che corrisponde a colui che assume il compito di fare fronte al fabbisogno di risorse necessario per l'acquisizione dei diritti in primo luogo sulle proprietà immobiliari. Si tratta di una componente essenziale per il processo di sviluppo dell'aggregato, dal momento che l'onerosità delle iniziative legate alla rivitalizzazione dei centri storici o alla realizzazione di nuovi aggregati richiede investimenti che non potrebbero essere adeguatamente remunerati, e quindi giustificati, alla luce delle sole valutazioni commerciali. Infatti una parte del valore generato dalle attività di marketing riconducibili all'aggregato commerciale localizzato è rappresentato dal maggior valore della componente immobiliare, il coinvolgimento della quale può quindi contribuire a rendere economici investimenti altrimenti non giustificabili alla luce dei soli ritorni commerciali.

Figura 3. – Ruoli degli attori-organizzazione nei confronti degli aggregati localizzati



Fonte: nostra elaborazione

Il ruolo del *designer* del centro commerciale assume rilievo nella fase di definizione dei caratteri generali ma anche particolari che dovranno essere assunti dall'aggregato, corrispondendo in questo senso ad un ruolo essenzialmente di marketing strategico della destinazione, ma anche provvedendo al reclutamento degli attori-organizzazione che verranno ad assumere la gestione delle singole attività commerciali e di servizi. Il designer può quindi essere detentore di competenze di diversa natura, comprendenti quelle di tipo architettonico e di progettazione, ma anche quelle di definizione del mix di offerta e di marketing di relazione con gli operatori destinati ad occupare gli spazi presenti nella struttura.

Un terzo ruolo è quello del *manager*, che viene ad essere l'attore che gestisce l'offerta aggregata localizzata, presentando un ruolo di marketing operativo al di là di quello di marketing strategico della destinazione di cui è stato titolare in sede di progettazione il designer, venendo a condurre l'aggregato nel suo insieme e successivamente alla sua ideazione, in termini continuativi nel tempo. Una componente rilevante del ruolo del manager è quella di mediazione delle diverse componenti ed interessi riconducibili all'aggregato nel coordinamento delle azioni, nella attivazione delle politiche di promozione. La presenza del ruolo di manager e/o di quello di designer in testa ad un attore viene a dare contenuto al concetto di *promotore*, attore che assume i ruoli di marketing strategico ed operativo dell'aggregato, definendone caratteri essenziali in termini di mix di offerta e promuovendo le iniziative dirette alla generazione di traffico ed alla attrazione degli acquirenti (promozioni, calendario di eventi ecc.).

Infine vi è ruolo del *retailer*, riconducibile a quegli operatori che corrispondono ai distributori al dettaglio nel contesto di offerta commerciale dell'aggregato. Accanto ai distributori, in un presidio simile vi sono i singoli gestori di altre attività di servizio disponibili nel contesto dell'offerta disponibile presso la destinazione. Questi operatori possono assumere singolarmente una posizione più o meno centrale nell'ambito dell'aggregato, sia in termini di contributo alla complessiva capacità attrattiva della destinazione, sia in termini di ricavi complessivamente generati e di partecipazione agli oneri per la gestione dello stesso aggregato.

Questi ruoli possono coesistere presso un unico attore oppure essere assunti separatamente da attori diversi. La tendenza ad una separazione dei diversi ruoli presso attori distinti appare comunque in atto. Sembra testimoniarlo la condotta posta in essere da alcune grandi imprese della distribuzione commerciale grocery, già proprietarie di centri commerciali, che nel corso degli ultimi anni sono venute a separare le loro attività commerciali al dettaglio dal ruolo di *investor*. Il riferimento in particolare è ai casi di Carrefour e di una parte del sistema Coop. Per quanto riguarda Carrefour, già

nel 2000 il grande gruppo francese si è accordato con il promotore Ségécé-Klépierre, collegato al gruppo finanziario Bnp-Paribas, per la cessione di 167 gallerie di centri commerciali, delle quali 76 in paesi diversi dalla Francia, con il risultato di liberare risorse finanziarie importanti richieste dalla competizione sul fronte delle attività di retail. Nel caso invece del sistema Coop italiano, negli ultimi anni almeno alcune delle maggiori società (come ad esempio Coop Toscana-Lazio) hanno dato vita a società autonome che controllano la componente immobiliare delle gallerie dei centri commerciali; la tendenza su questo fronte è poi alla creazione di un unico operatore nazionale del sistema Coop che gestisca questa componente funzionale rilevante per lo sviluppo dei centri commerciali.

3. – *Aggregati specializzati dell’abbigliamento: storici versus greenfield*

Nel mutato contesto della distribuzione commerciale, la combinazione tra intensità della concorrenza ed evoluzione della clientela, almeno in alcuni specifici segmenti, determina una spinta progressiva per degli attori degli aggregati ad assumere scelte adeguate sul fronte della localizzazione ma anche del mix di offerta oltre i tradizionali servizi di natura commerciale.

Le aggregazioni localizzate sono infatti oggetto di politiche dirette a sviluppare un traffico commerciale ed una destination loyalty del cliente. L’articolazione dei ruoli che definiscono gli attori e che possono assumere rilievo rispetto ai processi che interessano le forme di offerta aggregata localizzata, esaminata nel precedente paragrafo, si associa ad una articolazione altrettanto importante relativa alle caratteristiche degli aggregati presenti nel contesto oggetto specifico della nostra attenzione.

Dal lato della domanda, tra gli obiettivi degli acquirenti non vi è solo quello di ottenere beni insieme ad informazioni per arrivare ad un processo di scelta reputato soddisfacente, ma assumono rilievo elementi propri della dimensione emotiva che contribuiscono a rendere l’esperienza di acquisto gratificante. L’integrazione di funzioni non commerciali nell’ambito dell’aggregato non è quindi mero arricchimento di quelle commerciali, ma elemento capace di stimolare un ampliamento delle funzioni assolte. La stessa scelta di localizzazione dell’aggregato rispetto ai nuclei urbani delle città può rappresentare un elemento potente di definizione dei caratteri dell’esperienza.

Tra le dimensioni più significative per la distinzione tra tipi di aggregato, un primo parametro è quello che distingue in base alle origini dell’aggregato, distinguendo quelli in contesti di tipo storico e di formazione “naturale” da quelli di tipo greenfield e di formazione “programmata”. Una seconda distinzione rilevante è quella che vede distinguere l’aggregato rispetto al grado di specializzazione settoriale, e che porta a riconoscere aggregati che sono specializzati da quelli che sono invece despecializzati. L’incrocio delle due classificazioni consente di riconoscere quattro forme di aggregati, definendo una tassonomia comprendente aggregati storici-specializzati come le vie della moda, aggregati greenfield-despecializzati come i centri commerciali con ancora grocery, aggregati storici-despecializzati come un town centre privo di una definita specializzazione, ed infine aggregati greenfield-specializzati come quelli corrispondenti agli outlet centre (figura 4).

Nel processo di valorizzazione del centro storico delle città, le attività commerciali assumono da sempre un ruolo essenziale, costituendo un elemento di attrazione come fattore rilevante di frequentazione da parte di cittadini e clienti. Questo aspetto è stato recentemente oggetto di interesse crescente da parte del potere pubblico anche sul piano della normazione, oltre che di diffuse politiche dirette alla riqualificazione del centro storico ed alla programmazione urbanistica per favorire la valorizzazione delle attività commerciali¹.

Da sempre il centro storico delle città ha integrato funzioni commerciali con funzioni di diversa natura (offerta culturale, intrattenimento, ristorazione, servizi professionali) fondando su questo

¹ Il riferimento è al Decreto legislativo 114/1998. Recentemente si è osservato come l’attivazione di misure per la riqualificazione del centro storico e la programmazione urbanistica diretta a favorire lo sviluppo del commercio siano state al centro delle iniziative dei Comuni in ampie aree del territorio italiano, in particolare nel Centro-Nord (Il Sole-24 Ore, *Commercio, il Comune non fa piani*, 8 Novembre 2004, p. 29).

elemento una parte essenziale della propria capacità di attrazione di potenziali acquirenti ed un proprio punto di forza rispetto alle aree periferiche.

Figura 4. – Caratteri degli aggregati in termini di origini e di specializzazione

	specializzato	despecializzato
storico	<i>Vie della moda</i>	<i>Town centre</i>
greenfield	<i>Outlet centre</i>	<i>Centro commerciale</i>

Fonte: nostra elaborazione

Le forme di aggregazione che sono presenti in tale ambito risultano da tempo ben riconoscibili nell'ottica del cliente potenziale, che quindi può chiaramente percepirle in molti casi come alternativa alla realizzazione di spedizioni di acquisto presso aggregati localizzati in diversa posizione rispetto ai nuclei storici delle aree urbane. Recentemente, la competizione che proviene dai nuovi centri commerciali pianificati è divenuta più forte proprio per la capacità di integrazione di servizi non commerciali acquisibili nell'ambito di un'unica spedizione, ponendo in termini diversi rispetto al passato la competizione tra sistemi di offerta urbani ed extra-urbani, dove questi ultimi possono contare sul punto di forza corrispondente originaria regia unitaria [Jones e Hillier 2000, Alzubaidi et al. 1997].

Questi aspetti sono oggetto di attenzione crescente, in particolare con riferimento al tema della gestione dei nuclei centrali delle aree urbane con obiettivi di rivitalizzazione (*town centre management*), dove si definiscono politiche attive e non solo meramente difensive in risposta allo sviluppo dei centri commerciali extraurbani. In questo caso si tratta di costruire, anche con un ruolo per il *policy maker* pubblico, una regia in grado di restituire pari capacità competitiva alle due alternative di acquisto, superando le forme più semplici di associazionismo di via che pure sono hanno rappresentato una prima risposta in questa direzione.

Nonostante il carattere internamente differenziato del mix di offerta proposto dall'aggregato storico, sono evidenti, anche nelle percezioni dei potenziali acquirenti, livelli diversi di specializzazione nell'offerta proposta. In particolare il centro storico presenta sovente una forte vocazione per alcuni settori del commercio, come ad esempio per i beni del sistema della moda (abbigliamento, calzature, accessori), oltre che per servizi legati alla ristorazione ed all'intrattenimento². Nella realtà italiana, la specificità del tessuto urbanistico storico, ed in particolare la sua ampiezza e rilevanza non solo quantitativa ma anche simbolica, si accoppia al rilievo del settore dell'abbigliamento nel commercio, dal momento che gli italiani spendono una quota più elevata del proprio reddito in questa tipologia merceologica rispetto a quanto avviene mediamente per i consumatori delle altre economie occidentali. Tale quota si attesta secondo recenti stime intorno al 7,3% del reddito, contro una media europea del 5,4% ed un dato relativo agli Stati Uniti pari a circa il 5,1%. Si tratta comunque di dati in calo, essendo stata ad esempio la media europea alla fine degli anni settanta intorno al 7,5% del reddito speso in abbigliamento, con un incidenza di oltre due punti percentuali

² Solo a titolo di esempio di questo tipo di concentrazione può essere ricordato il caso del centro storico della città di Prato, in Toscana, dove a fronte di un'area di circa un chilometro quadrato con circa ottocento attività iscritte alla locale Camera di Commercio, su un campione di 210 rispondenti ad una rilevazione circa il 25,7% era rappresentato da imprese commerciali al dettaglio del comparto dell'abbigliamento e calzature, contro l'7,6% delle attività commerciali nel campo degli alimentari, il 27,6% di altre attività commerciali, il 13,8% di bar e pubblici esercizi, il 14,3% di artigiani aperti al pubblico ed il restante 10,9% di altre attività.

superiore a quella attuale³ in ambiti spesso più ristretti del town centre, sono riconoscibili dei veri e propri aggregati, generalmente di tipo naturale, emergenti rispetto a questo tipo di merceologia, e sintetizzabili nell’immaginario del pubblico con espressioni come quella di “*via della moda*”.

Il concetto di *town centre management* non risulta comunque necessariamente contrapposto nella sua applicazione al ruolo della grande impresa di distribuzione, come evidenziato da quelle esperienze straniere in cui questo attore assume il ruolo di investitore sul piano immobiliare e di promotore del centro commerciale nei nuclei storici. Le attività di gestione del town centre implicano problematiche interdisciplinari di ampia portata. La logica del town centre vede la competizione di un aggregato “storico” nel quale le condizioni di economicità della gestione delle imprese presenti può essere caratterizzata da costi maggiori, non solo riconducibili ai più alti prezzi immobiliari, ma anche ad una maggiore onerosità in presenza di condizioni di funzionamento più onerose accessibilità, salubrità, sicurezza. Il ritorno della destinazione storica rispetto a quella greenfield può quindi risultare fragile, e l’attività dei promotori essenziale ad un processo di recupero di posizioni competitive. Finanziamento pubblico e capacità di fund raising possono assumere un ruolo fondamentale per le città piccole e medie, che difficilmente potrebbero sviluppare nuovamente le loro attività commerciali nel centro storico. I pubblici presenti sul territorio possono infatti riconoscere un valore alla vitalità del nucleo urbano storico, ed essere disposti a sostenere il differenziale di costi delle gestioni degli aggregati attraverso il sostegno degli enti territoriali o di fondazioni espressione della stessa comunità.

Organizzazioni di grande dimensione trovano del resto ampio spazio nella assunzione dei ruoli riferibili al town centre che sono stati evidenziati nel paragrafo precedente. Queste organizzazioni si trovano ad assumere un ruolo di investitori o di promotori dell’aggregato storico. In questo ambito negli ultimi anni il numero e le dimensioni degli operatori è venuto moltiplicandosi, con l’emergere di una ampia serie di attori che assumono un rilievo crescente anche nei processi di modernizzazione della distribuzione per la relazione prima evidenziata tra formazione degli aggregati e modernizzazione del retail. Un elenco di questi operatori, focalizzato sui promotori attivi nel campo degli aggregati despecializzati, è fornito in tabella 2.

Tabella 2. – Promotori (designer e/o manager) di aggregati despecializzati per comparto distributivo nel mondo

Altaréa	Glimcher Realty Trust	Rodamco Europe
Apsys	Hammerson	SCC (Société des Centres Commerciaux)
BEG-CEFIC	Hartz Mountain Industries	Ségécé – Klépierre
Belz Enterprises	Horizon Group Properties	Simon Property Group
Charter Oak Partners	Insignia/ESG	SISIM
Chelsea GCA Realty	Investec	Tanger Factory Outlet Centers
Cório (ex VIB)	Jelmoli	Taubman Centers
Craig Realty Group	Konover Property Trust	The Boulos Company
Ece	Lend Lease	The Mills Corp
Espace Expansion - Unibail	MAB	Vantage Companies
Eyde Company	MDC (Multi Development Co.)	
Forest City Enterprises	MEPC	
Fru-Con Development	MIPA	
Gale & Wentworth	Miromar Development Co.	
General Growth Properties	New Plan Excel Realty Trust	

Fonte: nostra elaborazione

³ Fonte: IFM-CTCOE *Le nouveaux comportements des consommateurs européens en matière d’habillement et les perspectives d’évolution de la distribution à l’horizon 2005-2010*, Conseil National des Succursalistes de l’Habillement, 2003. Il dato per alcuni paesi europei risulta ancora minore; in particolare i francesi, secondo le stesse stime dedicavano all’acquisto di abbigliamento solo il 3,9% del loro reddito, mentre i tedeschi arrivavano al 5,6%.

Vediamo alcuni casi emblematici tra questi operatori. ECE, ad esempio, è un promotore tedesco di aggregati commerciali con sede ad Amburgo, che possiede 71 centri in aree urbane, dei quali 66 in Germania, con una superficie complessiva di 1,9 milioni di metri quadrati e 6.400 locatari, per un totale di 8 miliardi di giro d'affari nel 2002⁴. Amstelland-MDC NV (MDC) è invece un operatore con base nazionale olandese e con un volume di affari di 1,1 miliardi di euro, presente in più paesi europei (Paesi Bassi, Portogallo, Germania, Spagna, Francia). Sono i due maggiori promotori di centri commerciali francesi, Espace Expansion e Ségécé-Klépierre. Il primo di questi, Espace Expansion, è collegato al gruppo immobiliare e finanziario Unibail, che assume sovente il ruolo di investor in relazione alle attività del promotore, e che conta tra le iniziative recenti quella relativa al centro commerciale "Carré Sénart", a sud est di Parigi, con 45.700 mq di superficie di vendita, comprendenti un ipermercato di 14.000 mq, un multiplex di 16 sale, 15 grandi e medie superfici (Go Sport, Zara, Etam, Benetton, Virgin ecc.), un polo di ristorazione e 115 boutiques prevalentemente orientate ai prodotti per la persona⁵. L'altro grande promotore, il gruppo Ségécé-Klépierre ha assunto preminenza in seguito alla citata operazione di acquisizione delle gallerie dell'operatore della distribuzione Carréfour, risultando anch'esso collegato ad un importante gruppo finanziario (Bnp-Paribas).

I promotori di aggregati commerciali sono spesso attivi a livello internazionale, potendosi caratterizzare per l'assunzione di una delle direttrici di specializzazione indicate in figura 4. In particolare, alcuni di questi operatori tendono a specializzarsi nel design e nella gestione di aggregati commerciali localizzati nei centri storici, mentre altri possono focalizzarsi in aggregati specializzati in particolari comparti della distribuzione al dettaglio. In quest'ultimo caso particolarmente evidente risulta lo sviluppo di aggregati specializzati nel campo della distribuzione di abbigliamento e più in generale dei prodotti del sistema moda.

Un esempio di promotore specializzato negli aggregati operanti nel centro storico, che possono venire ad integrarsi con formule di town centre management, è quello della società francese Altaréa, collegata a fondi di investimento creati a parità con la società fondiaria Euris, del gruppo Rallye-Casino. Questo promotore, attivo dal 1994, impiega circa 150 persone e possiede direttamente 15 aggregati commerciali, mentre ne gestisce 18. Non è quindi impegnato solo nel ruolo di investor e di designer, ma anche in quello di manager, ovvero di gestore di centri commerciali. Le realizzazioni di Altaréa sono concentrate in aree urbane centrali; tra le realizzazioni recenti, vi sono state nel 2004 la ristrutturazione dei centri commerciali "Les Tanneurs" a Lille, "Saint-Georges" nel centro di Tolosa, "Hôtel de Ville" a Châlons-en-Champagne, mentre nel 2005 è prevista l'apertura di "Le Moulin" a Thiais, e nel 2007 quella di "Espace Saint-Christophe" a Tourcoing. A queste iniziative si aggiunge l'incarico ricevuto dalla Société d'Equipement della regione di Mulhouse, per rivitalizzare il nucleo centrale della città in presenza nelle periferie di quattro ipermercati accompagnati dalle loro gallerie e riconducibili a varie insegne (Cora, Auchan, Carrefour, Leclerc)⁶. La maggiore concentrazione di operazioni nei centri storici delle città viene ricercata dal vertice d'impresa di Altaréa come un elemento di specializzazione e di differenziazione nel business della promozione di aggregati commerciali. Si tratta di un ambito di sviluppo degli aggregati difficile, che richiede competenze in una serie di problematiche specifiche, come quella della ricostituzione unitaria dei diritti reali ed in particolare della proprietà immobiliare, del vicinato e dei parcheggi, delle autorizzazioni urbanistiche e più in generale dell'impatto delle iniziative di promozione degli aggregati in un ambiente "storico". Si tratta comunque di un ambito ricco di prospettive di sviluppo, che ha consentito alla società Altaréa (Euris) di raggiungere la terza posizione tra i promotori francesi dopo i gruppi Ségécé-Klépierre (Bnp-Paribas) ed Espace Expansion (Unibail).

⁴ Lory M., *Le promoteur allemand Ece poursuit son développement*, in Journal du Textile, n. 1738, 24 février 2003, p. 41.

⁵ Fonte: *Centre commerciaux. Une nouvelle vague prend son élan*, in Journal du Textile, n. 1705, 29 avril 2002, p. 28.

⁶ Fonte: *Altaréa conduira le futur centre Porte Jeune de Mulhouse*, in Journal du Textile, n. 1738, 24 février 2003, p. 31 ; Garsmeur J.-F. *Le centre commercial lillois Les Tanneurs va se moderniser et s'agrandir*, in Journal du Textile, n. 1697, 4 mars 2002, p. 19.

Tabella 3. – *Aggregati specializzati nella distribuzione di abbigliamento: gli outlet centre nel mondo*

Anno	Numero centri nel mondo	Tot. GLA (*)	Dimensione media (*)	Vendite stimate totali	Numero di punti vendita outlet aperti (**)
1988	142	18,3 milioni	121.682	Nd	4.413
1990	222	28,1 milioni	123.710	Nd	6.907
1995	324	50,7 milioni	156.511	10,7 miliardi \$	11.137
1996	329	54,5 milioni	165.506	11,6 miliardi \$	12.045
1997	312	55,4 milioni	177.564	12,2 miliardi \$	13.032
1998	293	55,9 milioni	190.917	13,9 miliardi \$	13.654
1999	284	56,2 milioni	197.932	14,3 miliardi \$	13.839
2000	278	57,5 milioni	207.469	Nd	14.066
2001	261	55,3 milioni	211.715	Nd	Nd

(*) *In Square Feet (1 Feet = 0,305 ml).* (**) *Dati al 31 dicembre dell'anno di riferimento- Fonte: Value Retail News*

Tabella 4. – *Principali promotori di outlet centre in Europa*

Promotori	Paesi di presenza (*)	Superficie (**)
BAA McArthurGlen	Regno Unito (7), Italia (3), Francia (2), Austria (1), Paesi Bassi (1)	3.630.000
Freeport	Regno Unito (6), Austria (1), Svezia (1), Portogallo (1)	2.208.000
Concepts & Distribution	Francia (7)	1.272.700
Value Retail	Germania (2), Spagna (2), Francia (1), Italia (1), Regno Unito (1)	900.700
Prime Retail – Sandretto	Italia (4)	800.000
Morrison	Germania (2), Italia (1), Regno Unito (1), Irlanda (1)	720.640
Festival Park	Svezia (2), Spagna (1)	522.920
Realm Outlet Centre Management	Regno Unito (5)	464.077
Silvio Tarchini	Svizzera (3), Italia (1)	447.677
Neiver	Spagna (3)	390.925
The Outlet Co.	Polonia (3)	Nd

(*) *Stima fine 2002 del numero di centri aperti o in corso di realizzazione.* (**) *In Square Feet (1 Feet = 0,305 ml)*

Fonte: Value Retail News

Un ambito ulteriore di specializzazione dei promotori di aggregati riguarda la dimensione settoriale della distribuzione, dove particolare rilievo viene assunto dalla specializzazione nel retail di abbigliamento e moda. In questo campo emerge la rilevanza dei promotori di *outlet centre*, (tabella 3 e tabella 4) espressione con la quale si intendono quegli aggregati di punti vendita localizzati e di natura tipicamente greenfield, nei quali nelle classificazioni accreditate almeno il 50% dei conduttori sono rappresentati da punti di vendita di tipo *factory outlet* (rivendite dirette) di imprese produttrici di abbigliamento (industria detentrici di brand loyalty). Per poter essere considerato un *factory outlet* in senso stretto il punto di vendita dovrebbe proporre essenzialmente prodotti moda *out-of-season* oppure *out-of-standard* (della stagione precedente o difettosi).

Per questa particolare tipologia di aggregati la fase di maggiore sviluppo nei paesi industrializzati risale agli anni novanta, e giunge solo più recentemente in Italia, dove a partire dal 2000 si ha la presenza del primo grande aggregato greenfield a Serravalle Scrivia (in Piemonte). Leader europeo nella promozione di outlet centre è il gruppo anglosassone McArthurGlen, già associato all'operatore britannico BAA, gestore delle gallerie degli aeroporti londinesi di Heathrow e Gatwick, e recentemente passato alla partnership con l'operatore britannico Richardson Developments. Il gruppo conta secondo alcune stime sul controllo di oltre un terzo del mercato europeo degli outlet centre, con sette centri nel Regno Unito ed altrettanti in altri quattro paesi europei (tabella 4)⁷.

Specializzato nella promozione di outlet centre è l'operatore francese Concepts et Distribution, che opera invece essenzialmente all'interno del proprio paese di origine con l'insegna Marques Avenue, e che ha aperto la sua prima struttura nel 1993 a Troyes, che hanno fatto seguito tra il 1995 ed il 2002 altre cinque strutture, in varie localizzazioni. Complessivamente questo specialista di outlet centre ha significativamente accresciuto negli ultimi anni il volume di affari degli aggregati gestiti (dai 222 milioni di euro del 2000 ai circa 260 milioni di euro del 2002).

Altro promotore di outlet centre è Value Retail, che disponeva nel 2002 in Europa di cinque centri rispettivamente in Francia, Spagna, Inghilterra, Belgio, cui si aggiungevano due progetti (uno in

⁷ Fonte: documenti aziendali forniti da McArthurGlen – Designer Outlets.

Italia e due in Germania), per un volume di affari complessivo di circa 350 milioni di euro nel 2002 e 60.000 mq di superficie di vendita impiegata.

La presenza degli outlet centre si contrappone in modo particolarmente marcata alla realtà degli aggregati storici, vista la frequente relativa specializzazione dei centri cittadini nella distribuzione di abbigliamento. I costi della localizzazione in questo contesto (tabella 5 e tabella 6), per quanto giustificati dalla funzione di immagine e di comunicazione integrata assolta dalle vetrine per i brand di abbigliamento di fascia più elevata, contribuisce a spingere in molti casi alla ricerca di formule nuove di retail con riferimento a questo specifico settore commerciale.

Tra questi è emersa recentemente la formula specializzata dei *fashion retail park*, diffusi in particolare nella realtà inglese, anche se simili nella loro concezione a realtà classificate in altri paesi come outlet centre. Questa formula di aggregato raggruppa insegne del sistema moda anche di elevato posizionamento in modo analogo agli outlet centre, ma che non propongono prodotti fuori stagione o fuori standard, rinunciando a fare dell'elemento discount un aspetto caratteristico. In definitiva i punti di vendita presenti nei fashion retail park risultano in grandi superfici situate in un contesto greenfield nelle periferie dei grandi centri urbani, in superfici generalmente più grandi di quelle dei punti di vendita di abbigliamento nel centro della città, con una scelta particolarmente ampia e con prezzi analoghi a quelli proposti nei punti di vendita di abbigliamento del centro città. Un esempio di promotore specializzato in questa formula è la britannica Pillar Property, il cui management evidenzia come si venga a puntare non sui minori prezzi ma sull'ampiezza dell'assortimento aggregato, dove ciascun punto di vendita può contare su dimensioni variabili tra i mille ed i duemila metri con un numero di punti di vendita che può raggiungere al massimo qualche decina ed una superficie di vendita compresa tra i 20.000 ed i 60.000 metri quadrati. La maggior parte delle catene di abbigliamento che si localizzano in questi aggregati dispone di punti di vendita nel centro della stessa città, il che sembrerebbe indicare il loro carattere complementare, e che in qualche modo i due punti di vendita localizzati nelle diverse destinazioni potrebbero assolvere a funzioni di natura diversa nell'ottica del retailer.

Tabella 5. – Vie della moda: le "shopping location" più costose per paese in termini di locazione

Posizione 2003	Posizione 2002	Paese	Città	Location	US\$/mq annue	Euro/mq annue
1	1	USA	New York	Fifth Avenue	9.149	7.967
2	2	Francia	Parigi	Avenues des Champs Elysees	7.219	6.287
3	3	Hong Kong	Hong Kong	Causeway Bay	5.382	4.687
4	4	UK	Londra	Oxford Street	5.058	4.405
5	5	Australia	Sidney	Pitt Street Mall	3.334	2.903
6	8	Corea	Seoul	Kangnam Station	3.039	2.646
7	9	Grecia	Atene	Ermou	3.032	2.640
8	6	Russia	Mosca	Manezhnaya Square	3.000	2.612
9	7	Germania	Monaco	Kaufingerstrasse	2.963	2.580
10	11	Irlanda	Dublino	Grafton Street	2.646	2.304
11	14	Italia	Milano	Via Montenapoleone	2.239	1.950
12	17	Svizzera	Zurigo	Bahnhofstrasse	2.223	1.935
13	16	Austria	Vienna	Kartnerstrasse	2.205	1.920
14	12	Singapore	Singapore	Orchard Road	2.139	1.863
15	10	Giappone	Tokio	The Ginza	2.123	1.849

Fonte: Cushman & Wakefield Healy & Baker

Nel caso specifico della distribuzione di abbigliamento, l'apertura di aggregati greenfield all'esterno delle aree urbane si presenta come una realtà che nei calcoli degli attori coinvolti sembrerebbe destinata ad assorbire quote non piccole di vendite nel settore, almeno in relazione all'esigenza di raggiungere il punto di pareggio tenuto conto dei costi di gestione che la presenza in tali aggregati può generare. Gli operatori che assumono il ruolo di retailer, e che sono spesso integrati in funzioni manifatturiere (retailer industriale), si trovano infatti a dover sostenere oneri rilevanti, e possono operare in condizioni di economicità solo immaginando ricadute significative sulle vendite delle attività di promozione condotte dagli operatori che investono, progettano e gestiscono gli aggregati. (tabella 5).

Tabella 6. – Le vie della moda: shopping location con la più consistente crescita delle locazioni

Posizione	Città	Shopping location	Variazione nelle locazioni (2002/2001)
1	Porto	Avenida de Boavista	+33,7%
2	Barcellona	Portal de Angel	+25,0%
3	Bologna	Galleria Cavour	+23,5%
4	Praga	Na Prikope	+22,2%
5	Nizza	Rue Jean Medecin	+20,0%
6	Mosca	Novy Arbat	+17,7%
7	Milano	Via della Spiga	+17,4%
8	Barcellona	Paseo de Gracia	+17,2%
9	Napoli	Via Toledo	+16,9%
10	Barcellona	Diagonal	+15,8%

Fonte: Cushman & Wakefield Healy & Baker

Figura 5.- Il sell out forzato negli aggregati greenfield. Esempio di punto vendita nell'aggregato Fashion District

Es. 1. P.v. di successo (2.000.000€incasso netto,100 mq di punto vendita in 1 foc)	Es. 2. P.v. non di successo (100.000€incasso netto,100 mq di punto vendita in 1 foc)
<ul style="list-style-type: none"> • 240.000€(12% di 2.000.000€a titolo di royalty) • 3.000€(contributo di marketing) • 8.000€(contributo di manutenzione) • 251.000€ (Locazione a favore del gestore) 	<ul style="list-style-type: none"> • 30.000€(300€a mq minimo garantito) • 3.000€(contributo di marketing) • 8.000€(contributo di manutenzione) • 41.000€ (Locazione a favore del gestore)

(*) Contributo di marketing 30 €/mq (**) Contributo di manutenzione 80€/mq

Fonte: nostra elaborazione

Al di là delle forme di specializzazione che abbiamo cercato di evidenziare, i promotori di aggregati propongono comunque accanto alle funzioni commerciali forme di integrazione di attività di intrattenimento, oltre che di alcune attività di servizio, come quelle nel campo della ristorazione, dei dischi e dei video, della farmacia e della cosmesi ecc.). Essenziale per questi operatori appare la capacità di relazione con gli operatori della distribuzione commerciale che dovranno insediarsi nei nuovi aggregati. Tale elemento assume rilievo fin dalla fase di progettazione del centro e non è finalizzata solo al collocamento degli spazi commerciali ed al rapporto con un cliente diretto, ma anche alla costituzione del mix di offerta e dell'assortimento aggregato, e quindi al posizionamento ed alla definizione della capacità di generazione di traffico. A tale scopo il rapporto con alcune catene di distribuzione particolarmente attrattive ed importanti può essere necessaria, portando anche a condizioni di accesso più vantaggiose per questi operatori, vista la loro importanza per il decollo dell'aggregato greenfield o di tipo storico⁸.

4. - La competizione negli aggregati specializzati di abbigliamento in specifici contesti: il caso di Firenze

Le riflessioni teoriche riportate nei precedenti paragrafi sono state oggetto di analisi con riferimento ad uno specifico contesto territoriale, la città di Firenze. Tale ambito risulta di particolare interesse con riferimento ai temi del presente paper. In primo luogo per la natura del centro storico cittadino, che rappresenta un aggregato commerciale naturale in cui l'offerta di abbigliamento, (posizionamento alto, sia di prodotto che di prezzo), è tradizionalmente molto forte e strutturata in una serie numerosa di vie della moda. In secondo luogo, la competizione tra aggregati specializzati

⁸ La necessità di costituire luoghi di incontro tra questi operatori ed i promotori di aggregati si traduce nella presenza di fiere specializzate in questo campo, sorte negli ultimi anni; la più rilevante in Europa è il MAPIC, fiera giunta nel novembre 2003 alla nona edizione, e che è divenuta un momento di incontro internazionale per quanti si interessano di insediamenti commerciali e di valorizzazione dei centri urbani storici. Tale fiera ha contato nel 2002 su 776 espositori da 56 paesi, con la presenza di 350 investitori istituzionali.

storici e greenfield in termini di destination loyalty assume particolare rilevanza in questo ambito territoriale alla luce delle nuove aperture di outlet center previste per il 2005. In considerazione della natura e della sovrapposizione dei bacini di utenza potenziale con l'aggregato storico fiorentino, queste nuove realizzazioni sono potenzialmente in grado di alterare gli equilibri e la tradizionale forza del centro storico, come destinazione per l'acquirente. E' opportuno precisare che si considerano in questo paragrafo le dinamiche competitive tra gli aggregati specializzati di abbigliamento storici e greenfield, analizzando esclusivamente il contesto fiorentino, ben sapendo che tale competizione non si esaurisce a livello di questo singolo ambito provinciale, ma si estende e riguarda, oltre che altre province toscane, anche un ambito sovraregionale.

Alla luce di queste evidenze nei paragrafi successivi vengono riportate alcune riflessioni in merito ai fenomeni di aggregazione specializzata di abbigliamento nell'area fiorentina e all'applicazione del concetto di destination loyalty e delle modalità di gestione dell'aggregato a queste specifiche realtà. In tale analisi si è fatto ricorso ad un approccio multimetodologico (Mingers e Gill 1999), integrando i risultati emergenti da una secondary research con quelli di un focus group con operatori istituzionali.

I risultati della secondary research emergono dall'analisi di dati riportati in riviste di carattere professionale specializzate nel settore commerciale, ed integrati con quelli reperiti da primarie società di consulenza e operatori istituzionali locali. Il paragrafo 4.1 cerca di sintetizzare i principali elementi connessi a tale analisi; l'intento non è quello di fornire un quadro esaustivo della realtà fiorentina, quanto piuttosto un quadro conoscitivo utile per l'interpretazione delle dinamiche di competizione nel contesto oggetto di analisi, descrivendo nello specifico i principali fenomeni di aggregazione commerciale nell'abbigliamento.

Nel paragrafo 4.2 si fa, invece, riferimento ai principali elementi emergenti dalla realizzazione di un focus group con operatori istituzionali. La ricerca condotta per mezzo di focus group è stata finalizzata alla raccolta di informazioni in merito all'applicabilità del concetto di destination loyalty, alla natura degli attori e dei ruoli preposti alla sua gestione, con riguardo alle realtà aggregate storiche specializzate nell'abbigliamento. Il focus group ha avuto una struttura "ad imbuto", partendo da una parte più generale relativa all'individuazione degli aggregati (specializzati/despecializzati, storici/greenfield) potenziali oggetto di destination loyalty nell'area di riferimento, per poi passare a verificare le dimensioni della competizione tra aggregati specializzati di abbigliamento (storici/greenfield), per comprendere, in particolare, le problematiche connesse all'adozione di modelli di gestione dell'aggregato e la natura dei ruoli e degli attori nel caso degli aggregati specializzati storici. Con riferimento al profilo dei partecipanti sono stati coinvolti referenti di istituzioni locali (tabella 7); il gruppo di discussione ha compreso alcuni portatori di interessi nel contesto localizzativo nonché soggetti coinvolti a pieno titolo nelle dinamiche di destination loyalty.

Tabella 7.- Le istituzioni coinvolte nel gruppo di discussione

Istituzioni coinvolte	Descrizione
Comune di Firenze	Ente istituzionale territoriale rappresentativo della collettività comunale
Confcommercio Firenze	Associazione sindacale aperta a tutti gli operatori del commercio, del turismo e dei servizi della provincia di Firenze
Confcommercio Toscana	Associazione sindacale toscana costituita dalle associazioni Provinciali Confcommercio
Confesercenti Toscana	Associazione sindacale aperta alle imprese del commercio, turismo e servizi della Toscana
Promofirenze	Azienda Speciale della Camera di Commercio che si occupa di supportare lo sviluppo, la nascita e l'espansione internazionale delle imprese presenti sul territorio fiorentino
Regione Toscana	Ente istituzionale territoriale rappresentativo della collettività regionale
Unioncamere Toscana	E' un ente regionale che promuove, coordina e affianca le attività delle Camere di Commercio delle 10 province toscane

Fonte: nostra elaborazione

4.1 Gli aggregati specializzati nella realtà fiorentina: town centre vs out of town da una analisi su fonti derivate

La competizione a livello di aggregazione commerciale è un fenomeno che caratterizza fortemente il contesto fiorentino. Negli ultimi anni, in questo ambito si è assistito ad un crescente numero di aperture di centri commerciali e ipermercati integrati [Burrelli 2002], che ha acuito la competizione, già molto rilevante tra town centre e out of town, in specifico tra centro storico cittadino e aggregazioni commerciali greenfield della Piana Firenze-Prato-Pistoia⁹. In tale contesto si inserisce la competizione a livello di aggregati specializzati nell'abbigliamento per la destination loyalty dell'acquirente, sui quali possono essere portate interessanti e peculiari evidenze.

Il centro storico fiorentino, infatti, si caratterizza per una forte specializzazione nell'abbigliamento, di posizionamento alto (sia in termini di prodotto che di prezzo), con alcuni casi di eccellenza nel dettaglio indipendente, un significativo presidio della grande distribuzione ed una forte presenza del circuito delle "griffe". La localizzazione dell'aggregazione di abbigliamento è essenzialmente all'interno del "quadrilatero romano" ed è strutturata in vie della moda (tabella 8).

Tabella 8.- L'aggregazione specializzata dei prodotti moda nel centro storico di Firenze

Caratteri	Descrizione
N. punti vendita (abbigliamento+ calzature)	220
Le "Vie della Moda"	Via de'Tornabuoni, Via della Vigna Nuova, Via Porta Rossa, Via Martelli, Via Por. S.Maria, Via Roma, Via de'Rondinelli

Fonte: nostra elaborazione su dati Confcommercio Firenze (2004)

Le localizzazioni nel centro storico sono da sempre considerate location di prestigio, in virtù anche della tradizionale vocazione turistica di Firenze, che garantisce flussi di acquirenti potenziali, aggiuntivi rispetto a quelli riconducibili alla componente residenziale. Queste considerazioni possono essere evinte considerando la dimensione e l'andamento dei canoni di locazione e delle buonuscite delle shopping location fiorentine. In tabella 9 si dà evidenza di questo, con riferimento alle principali vie della moda del centro storico di Firenze. Si rilevano, in alcuni casi, dati molto vicini a quelli proposti nei paragrafi precedenti con riferimento al contesto internazionale, testimonianza del valore attribuito a queste localizzazioni dal mercato immobiliare.

Tabella 9.- I canoni di locazione e le buonuscite di alcune "Vie della Moda" nel centro storico di Firenze

Shopping location	Canone di locazione (€/mq/anno)		Buonuscita (€/mq)	
	Minimo	Massimo	Minimo	Massimo
Via De'Tornabuoni	1.800	2.200	17.500	20.000
Via Por Santa Maria	1.600	2.000	12.500	17.000
Via De'Calzaiuoli	1.400	2.000	6.000	10.000
Via Roma	950	1.900	15.000	20.000
Via della Vigna Nuova	600	800	3.000	9.000
Via Panzani	350	1.200	6.500	20.000
Via Cerretani	350	1.200	6.500	20.000

Fonte: nostra elaborazione su dati Mark up 2003

Sembra emergere, in effetti, come la localizzazione a Firenze si connota per una valenza fortemente di immagine oltre che commerciale punto di forza del contesto storico, ma anche in alcuni casi fonte di criticità. Infatti, a nostro avviso, la localizzazione di punti vendita afferenti a catene della grande distribuzione succursalista o in franchising è comunque garantita; la consistenza dei canoni

⁹ La Piana FI-PO-PT individua la porzione geografica di territorio delimitata a est dalla città di Firenze, includendo la provincia di Prato, e ad ovest dalla Provincia di Pistoia, dove risiedono nel complesso più di un milione di persone.

locativi può invece rappresentare un elemento di potenziale debolezza ed in prospettiva minare il commercio indipendente di piccola dimensione, che assicura da parte sua una varietà dell'assortimento aggregato del centro storico.

Criticità questa, che si rafforza, in considerazione della dinamica temporale della variazione dei canoni locativi. Secondo la fonte Nomisma/Sisim¹⁰, l'analisi dei canoni di locazione delle shopping location più prestigiose nella moda evidenzia per Firenze un trend crescente dal 1999, con un (aumento, superiore alla media nazionale) del 10,7% nel 2003 rispetto al dato 2002¹¹.

A livello di aggregato commerciale storico di abbigliamento le vie della moda di Firenze si sono da tempo provviste di forme associative che prevedono organi di gestione, ma che non sembrano essere sufficienti in una prospettiva di accentuazione della competizione. La tabella 10 mette in evidenza alcune elementi relativi allo statuto delle più prestigiose vie della moda di Firenze.

Per quanto riguarda l'aggregazione specializzata di abbigliamento greefield, nell'immediato intorno di Firenze, l'area del Chianti si è rivelata negli ultimi anni particolarmente attiva, dal punto di vista commerciale, per la presenza di spacci aziendali, spazialmente vicini, di alcune griffe del made in Italy, nonché per la presenza di un outlet center (The Mall)¹², sebbene quest'ultimo si connoti per un numero non elevato di punti vendita¹³.

Tabella 10. - Alcuni elementi dello statuto di una via della moda

Caratteri	Descrizione
Partecipazione	<ul style="list-style-type: none"> • Persone fisiche o giuridiche operanti nella via
Scopo	<ul style="list-style-type: none"> • Rilascio immagine e prestigio • Sviluppo turistico e commerciale • Tutela e difesa degli interessi dei soci e del carattere della strada • Promozione e organizzazione iniziative per l'estetica della strada
Presenza di un marchio	Si
Contributo associativo su base annua	Si
Organi associazione	Presidente, Consiglio, Collegio dei probiviri, Assemblea dei soci

Fonte: nostra elaborazione su dati Confcommercio

Accanto a questa offerta, si rileva, anche se non con il medesimo posizionamento di prodotto, un numero consistente di factory outlet collegati alle realtà delle imprese manifatturiere del tessile-abbigliamento pratese.

La competizione dell'aggregato specializzato nell'abbigliamento viene ad assumere una crescente rilevanza, tuttavia, nel contesto fiorentino alla luce di due nuove prossime aperture outlet center destinate a mutare lo scenario competitivo fin ora presente: l'una a nord di Firenze, l'altra a sud di Firenze, entrambe comunque nell'asse autostradale A1 (Bologna-Firenze-Roma), i due outlet center si presentano di considerevoli dimensioni in termini di punti vendita. Nel primo caso, si fa riferimento alla realizzazione che vede come promotore McArthurGlen, il cui centro sarà localizzato presso Barberino di Mugello. Intorno a questa localizzazione, a nord di Firenze, in termini di fasce isocrone¹⁴, l'impresa stima un bacino potenziale di visitatori di: 1,5 milione di persone, a 30 minuti di percorrenza in auto (essenzialmente l'Area Metropolitana Firenze-Prato-

¹⁰ Cfr. Nomisma/Sisim (2004), Il mercato immobiliare dei negozi in Italia ed Europa: il sistema distributivo della moda", Pubblicazione Centro Studi Nomisma.

¹¹ Secondo la medesima fonte Firenze presenta andamenti crescenti superiori a quelli registrati in altre importanti città italiane, visto che per il 2002/2003 i dati propongono Roma (+9,5%), Milano (+10%), Bologna (+5,7%), Napoli (+4%), Venezia (-1,6%). Occorre sottolineare tuttavia che Firenze (+8,6%) è terza dietro a Venezia (+10%), Roma (+9,00) nella classifica dei rendimenti immobiliari delle shopping location di abbigliamento.

¹² Nel FOC The Mall sono presenti 14 punti vendita delle insegne Agnona, Bottega Veneta, Emanuel Ungaro, Ermenegildo Zegna, Giorgio Armani, Gucci, Hogan, La Perla, Loro Piana, Salvatore Ferragamo, Sergio Rossi, Tod's, Valentino e Yves Saint Laurent.

¹³ A titolo esemplificativo si riportano i fatturati 2003 di alcune griffe localizzate nell'area del Chianti: Dolce e Gabbana Outlet, 20 milioni di € Prada Outlet, 70 milioni di € Gucci Outlet (all'interno di The Mall), 60 milioni di € Fonte Mark up.

¹⁴ Le fascia isocrona è una linea che collega le località a partire dalle quali, per un determinato modo di trasporto, la durata dei tempi d'accesso alla struttura commerciale è la stessa.

Pistoia); 3,1 milioni di persone a 60 minuti di percorrenza (incluso le province di Bologna, Siena, Livorno e Pisa); 7,2 milioni di persone a 90 minuti di percorrenza (fino a comprendere le province di Modena e Reggio Emilia a nord e Grosseto a sud). Gli edifici del factory center, le cui facciate ricorderanno l'architettura tipica della Toscana, sorgeranno sui due lati di un fiume collegati tra loro da passerelle pedonali in legno. Nel secondo caso si fa riferimento alla struttura commerciale promossa da Stilo-Gruppo Percassi, a sud di Firenze, nei pressi di Foiano della Chiana, comune collocato all'intersezione tra la direttrice Firenze- Roma (nord-sud) e quella Siena-Perugia (est-ovest). Anche in questo caso si tratterà di un outlet centre composto da circa 90 punti vendita di abbigliamento, con un bacino di utenza in parte sovrapponibile con quello del centro storico di Firenze. La struttura dal punto di vista architettonico è stata studiata per riproporre lo stile di un borgo rinascimentale. Entrambe le aperture, i cui tratti salienti sono indicati in tabella 11, propongono accanto ad una forte valenza commerciale, sofisticate tecniche architettoniche che aggiungono nuovi elementi nella competizione tra storico e greenfield.

Tabella 11. - I nuovi aggregati specializzati nell'abbigliamento nel bacino fiorentino

	Outlet Village Foiano della Chiana	Outlet Barberino di Mugello
Promotore	Stilo-Gruppo Percassi	McArthurGlen Italia
Localizzazione	Farniole di Foiano della Chiana	Barberino di Mugello
Numero punti vendita	90	95
Superficie (al coperto)	30.000 mq	25.000 mq
Superficie (verde pubblico)	11.000mq	14.500 mq
Stima Visitatori giornalieri	10.000 (nei week end)	11-14.000 (al giorno)
Stima Visitatori su base annua	N.d.	4-5.000.000
Investimento complessivo	60.000.000€	N.d.
Apertura prevista	Primavera 2005	Settembre 2005

Fonte: nostra elaborazione su dati aziendali

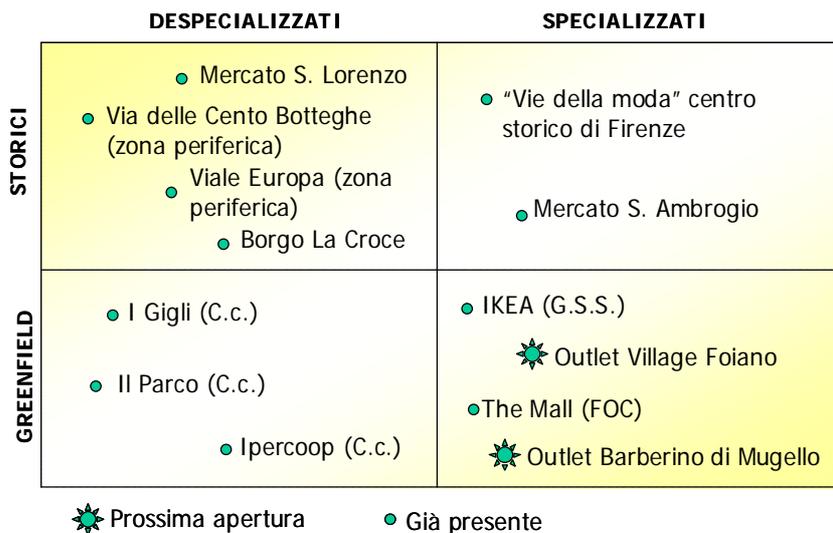
4.2 I risultati emergenti da un focus group con operatori istituzionali

Alla luce delle evidenze riportate nel precedente paragrafo, si è proceduto con l'analisi delle tematiche connesse alla competizione tra aggregati storici e greenfield nell'abbigliamento attraverso la discussione con un gruppo di referenti di istituzionali locali.

In via preliminare, ai partecipanti è stato chiesto di individuare aggregati commerciali (specializzati e despecializzati), che attualmente o in prospettiva, potessero proporsi come oggetto di destination loyalty nell'area fiorentina. I risultati di tale analisi sono evidenziati in figura dalla quale emerge in primo luogo come le nuove realizzazioni (FOC), citate nel paragrafo precedente, siano considerate, in effetti, dai referenti come aggregati in grado di attivare processi di fidelizzazione da parte dei visitatori. Da sottolineare, in alcuni interventi dei partecipanti, l'emergere di traiettorie di cambiamento negli aggregati che coinvolgono in specifico la componente abbigliamento dell'offerta aggregata. Nella programmazione, si portano i casi di IKEA (specializzata nel settore del mobile) e del centro commerciale regionale "I Gigli", nell'intorno dei quali si è assistito allo sviluppo di punti vendita che sfruttano le economie derivanti dalla destination loyalty attribuita alle due strutture e che si compongono in parte per un offerta di abbigliamento. Negli aggregati storici, invece si è assistito a fenomeni di specializzazione nell'abbigliamento; si portano come esempio i mercati storici che hanno visto nel tempo cambiato il loro assortimento despecializzato, in un mix in cui il peso dell'abbigliamento è cresciuto fino a caratterizzarne fortemente l'offerta (es. Mercato storico di S. Ambrogio).

Sulla base di questi primi elementi si è proceduto con l'analisi delle dimensioni ritenute rilevanti nella competizione tra aggregati e delle possibili implicazioni in merito alle modalità di gestione.

Figura 6.- *Aggregati commerciali e destination loyalty nel caso Firenze*



Fonte: nostra elaborazione

E' possibile un tentativo di sintesi delle principali opinioni emergenti dalla condivisione del concetto di destination loyalty applicato alla realtà fiorentina discusso con i partecipanti in una serie di associazioni, che sono state oggetto di una specifica analisi, e che vengono di seguito indicate:

- *percezioni/plasmabilità/limitabilità;*
- *varietà/assortimento integrato/storicità/vivacità;*
- *partnership/mediazione.*

La prima serie di associazioni *percezioni/plasmabilità/limitabilità* vuole evidenziare in primo luogo una generale conferma da parte dei partecipanti della rilevanza della competizione a livello di specifiche destinazioni nell'aggregazione di abbigliamento. Si sottolinea in effetti come nelle percezioni dell'acquirente si possa proporre un confronto in termini di destinazioni tra aggregati storici e aggregati greenfield, laddove i secondi sembrano proporre un mix assortimentale in parte e con sempre maggiore frequenza in sovrapposizione con quello del centro commerciale naturale. In base a queste considerazioni, la criticità emergente sembra essere connessa alle diverse modalità di gestione delle due aggregazioni commerciali ed in specifico alla difficoltà di adattamento delle logiche proprie della programmazione al centro storico. Si evidenzia in più interventi come a fronte della possibilità dell'aggregato programmato, di anteporre la dimensione analitica a quella di offerta, si assiste ad una logica di gestione per il centro storico che deve invece cercare di plasmare un'offerta aggregata già presente alle esigenze della domanda. I partecipanti mostrano accordo, nel sostenere anche una diversa capacità imitativa delle due tipologie di strutture. Nella competizione, gli aggregati specializzati greenfield stanno evidenziando un percorso di imitazione di attributi rilevanti di offerta che tradizionalmente caratterizzano il centro storico (componente leisure, dinamica esperienziale, piacevolezza dell'ambiente), offerti con un maggior livello di accessibilità e convenienza. Di contro una difficoltà di imitazione da parte dello storico, per l'inversione di logica poc'anzi citata, delle logiche proprie del programmato, con la difficoltà conseguente nell'acquisire gli elementi di forza, sottostanti alla loro gestione.

La seconda associazione proposta *varietà/assortimento integrato/storicità/vivacità* cerca di sintetizzare gli elementi connessi alle dimensioni rilevanti in termini di attivazione e mantenimento di processi di destination loyalty. In primo luogo si propone l'opinione che, preso atto della rilevanza in chiave competitiva della dimensione dell'aggregato piuttosto che del singolo punto vendita, nel contesto storico lo specializzato di abbigliamento si debba porre in termini di integrazione del mix assortimentale che compone l'intero centro naturale. Si conferma la rilevanza e la particolare utilità in un contesto competitivo di una varietà offerta, come fonte per acquisire la fedeltà del visitatore, da intendersi sia come merceologie trattate sia in termini di servizi offerti.

Meccanismi di competizione tra gli outlet center ed aggregati specializzati storici sono in questo senso, connessi con la possibilità di questi ultimi di legare l'offerta a quella dei mercati storici, dei negozi di tradizione, delle botteghe artigiane, dei pubblici esercizi di qualità, giacimenti culturali difficilmente proponibili dal programmato. Si conferma in altri termini la necessità di integrazione tra marketing del commercio e marketing territoriale, in una logica di gestione dell'aggregato specializzato nell'ambito di politiche più generali di town centre management. Varietà che si connette quindi alla storicità, ma che deve essere altresì connotata da un'immagine di vivacità, di continuo rinnovamento della proposta.

La terza associazione *partnership/mediazione* cerca di evidenziare alcune indicazioni in merito alle modalità di gestione del centro storico ed alla natura dei ruoli e degli attori coinvolti nei processi di destination loyalty. Emerge, in primo luogo, nell'opinione dei partecipanti al gruppo di discussione, una crescente sensibilità da parte degli operatori al commercio, verso formule che ricerchino unitarietà di gestione. Si esclude tuttavia in questo ambito che la nascita e lo sviluppo di forme collaborative di aggregazione dello storico, segua il percorso tracciato in alcuni benchmark internazionali laddove la ricerca dell'unitarietà di gestione è avvenuta tramite l'acquisizione della proprietà fondiaria necessaria per porre in essere interventi di rivitalizzazione. Si ammette invece che la gestione dell'aggregato storico possa connettersi alla capacità dello stesso di dotarsi di soggetti deputati ai ruoli di investor, designer, manager e retailer così come nell'aggregazione greenfield, anche se la natura di questi soggetti ad essi preposti solleva interrogativi. Per quanto riguarda il ruolo dell'investor si sottolinea l'opportunità di un'attribuzione di questa funzione a forme di partnership pubblico/privata. In altri termini, è opinione generalmente condivisa che sia necessario predisporre una regolamentazione attraverso un protocollo di intesa pubblico-privato, come metodologia per il reperimento iniziale di finanziamenti e di formalizzazione delle tecniche operative di gestione. Ciò risulta di fondamentale importanza per la creazione di un generale consenso nei confronti di iniziative di rivitalizzazione. Con riferimento ai ruoli di designer e manager, emerge invece l'opportunità del coinvolgimento di soggetti professionisti terzi, anche se preferibili sono forme consortili con la partecipazione pubblico/privata. Tuttavia si afferma l'esigenza di prevedere nell'ambito delle funzioni del manager un peso decisivo delle funzioni di mediazione. Quando la dimensione culturale e le tecniche di gestione di un numero consistente di operatori commerciali all'interno di un aggregato storico, differiscono considerevolmente da quella di attori esterni (in questo caso manager e designer), che possono fornire conoscenza rilevante ai fini della competizione, si manifesta l'esigenza di un soggetto che sia deputato al ruolo di mediatore. In altri le funzioni di mediazione riguardano, tra le altre, il monitoraggio dell'ambiente, l'interpretazione della competizione e la trasformazione dell'informazione in un linguaggio comprensibile ai membri dell'aggregato, svolgendo un particolare ruolo di interfaccia con gli operatori al retail, che nel caso dello storico si esplica in una serie variegata e estremamente eterogenea di soggetti (grande distribuzione, circuito delle griffe, operatori tradizionali, mercato ambulante, ecc.).

5. – Considerazioni finali

Gli aggregati specializzati nell'abbigliamento rappresentano una componente rilevante del fenomeno più ampio di sviluppo di aggregati che integrano un mix di offerta commerciale con servizi di altra natura nello stesso contesto localizzativo. In questo paper si è cercato di definire un quadro dei principali ruoli riconducibili al tema degli attori titolari di destination loyalty e delle forme di questi assunte in termini di origine e specializzazione. Nella parte empirica si è inteso di fornire un'analisi di una realtà urbana di medio-grandi dimensioni nel panorama italiano, quella fiorentina, per certi aspetti emblematica del processo di cambiamento in atto nella distribuzione. Emergono elementi significativi a sostegno della crescente rilevanza della dimensione dell'aggregato nella competizione tra operatori della distribuzione, dimensione la cui percezione

appare sempre più evidente a livello di vari attori pubblici e privati, non soltanto degli operatori direttamente coinvolti nei processi distributivi. Si tratta di un ambito nel quale vi è un fabbisogno oggi maturo di progettualità, in particolare per gli aggregati storici in Italia, che non può comunque limitarsi alla trasposizione dei modelli proposti nel contesto internazionale. Si deve piuttosto prefigurare modelli specifici che in particolare nel campo degli aggregati storici specializzati, deve saper coniugare le caratteristiche peculiari del tessuto urbano e socio-economico con le istanze della nuova fase di modernizzazione.

Riferimenti bibliografici

Alzubaidi H., Vignali C., Davies B.F., Schmidt R.A. (1997) Town centre versus out of shopping: a consumer perspective, *International Journal of Retail & Distribution Management*, 25, 2, pp. 78-89.

Burrelli A. (2002), *Il cambiamento della distribuzione in Toscana negli anni novanta: verso nuovi profili di modernità*, Franco Angeli, Milano

Burrelli A., Guercini S. (2003) *Nuovi attori e integrazione di funzioni nel marketing strategico della distribuzione*, Le tendenze del marketing in Europa, Università Ca' Foscari di Venezia - ESC-EAP Paris, Venezia, 28-29 novembre.

Casarin F. (1996), *Il marketing dei prodotti turistici. Specificità e varietà*, Torino, Giappichelli

Castaldo S. (2001) (a cura di) *Retailing & innovazione. L'evoluzione del marketing nella distribuzione*, Egea, Milano.

Guercini S. (2001) *Caratteri degli attori e innovazione nell'offerta turistica*, in Rispoli M. (2001) (a cura di) *Prodotti turistici evoluti. Casi ed esperienze in Italia*, Giappichelli, Torino.

Jones P., Hillier D. (2000) Changing the balance – the “ins and outs” of retail development, *Property Management*, vol. 18, n. 2, pp. 114-126.

Linton R. (1936) *The study of man*, Appleton Century, New York

Mingers J., Gill A. (1999) *Multimethodology*, John Wiley & Sons, New York

Rispoli M. (2001) (a cura di) *Prodotti turistici evoluti. Casi ed esperienze in Italia*, Giappichelli, Torino.

Rugiadini A. (1979) *Organizzazione d'impresa*, Giuffrè Milano

Varaldo R. (1995) Dall'impresa localizzata all'impresa radicata, in *Economia Marche*, n.1, aprile