

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

La relazione del retail di abbigliamento con i promotori di aggregati. Elementi emergenti da una secondary research *

1. – Introduzione

La competizione a livello di aggregati di attività commerciali e di servizi, localizzati in contesti storici o greenfield, naturali e programmati, ha assunto un rilievo crescente nel corso degli ultimi anni. La distribuzione al dettaglio ha percepito la criticità della “*destination loyalty*” (che si affianca alla “*brand loyalty*” ed alla “*store loyalty*”) nei processi di scelta del consumatore, collegando i propri nuovi prodotti a contesti programmati all'esterno dei centri urbani così come a quelli naturali-storici collocati all'interno dei centri urbani in relazione alla valutazione delle prospettive in termini di flussi di traffico ed agli obiettivi di vendita e d'immagine. Le imprese interessate ai processi della distribuzione da un lato percepiscono tale criticità, dall'altro si confrontano in misura crescente con l'esigenza di concentrare le proprie risorse nella propria funzione di base e nella competizione con i concorrenti diretti. Secondo questa logica, alcuni grandi operatori sia pure con modalità diverse, hanno dato luogo negli ultimi anni a processi di esternalizzazione delle attività riconducibili alla proprietà immobiliare e/o alla gestione delle proprie gallerie, contribuendo ad alimentare la crescita del comparto degli attori che investono, ma anche progettano e gestiscono l'aggregato di prodotti commerciali (promotori e investitori).

La rilevanza assunta dalla competizione a livello di aggregati trova ulteriore testimonianza nella consapevolezza crescente, da parte degli attori interessati alla vitalità del centro storico e dei nuclei urbani, dell'importanza di una gestione integrata dell'offerta di servizi non solo commerciali in questi contesti, secondo modalità diffuse nelle esperienze anglosassoni (nel *downtown management* e nel *business improvement district* americano come nel *town centre management* britannico) e più recentemente in altri importanti contesti europei (si pensi alle applicazioni di *management du centre-ville* in Belgio ed in Francia, o alle analoghe esperienze maturate in paesi nord-europei). Il rilievo di questo fenomeno è testimoniato anche dalla nascita di associazioni nazionali e soprannazionali tra gli enti impegnati nella promozione di tali aggregati di servizi localizzati nei centri storici, orientate alla individuazione e diffusione di *best-practices* in un campo di recente sviluppo in molti paesi e che presenta specificità a livello nazionale (per le implicazioni normative ma anche culturali) se non a livello di singola realtà urbana.

La regia unitaria dell'aggregato, che integra servizi commerciali con altri servizi e che assume la titolarità della “*destination loyalty*”, corrisponde quindi al ruolo del promotore, che può integrare i compiti di progettazione (caratteri strutturali dell'aggregato, mix di merceologie e servizi ecc.) e quelli di gestione dei processi di promozione e delle iniziative per il mantenimento in vitalità e per l'attrazione del traffico di potenziali acquirenti, con particolare rilevanza per il marketing integrato (sia strategico che operativo) dell'offerta di servizi localizzata. L'attore che assume questo ruolo si

* Le riflessioni contenute in questo scritto sono in parte basate sui risultati di una ricerca dal titolo “Integrazione delle attività commerciali e town centre management: dalle esperienze internazionali alla realtà fiorentina”, condotta nell'ambito del Dipartimento di Scienze Aziendali in collaborazione con Camera di Commercio di Firenze, Confcommercio di Firenze e con Altagamma, associazione nazionale che raggruppa imprese operanti nel settore dei beni di consumo di lusso in ampia parte riconducibili al sistema moda.

rapporta con quello proprio degli investitori da un lato, e con quello dei retailer dall'altro, oltre che con un quadro articolato di altri pubblici.

L'esternalizzazione delle attività connesse alla promozione di aggregati commerciali e di sviluppo/mantenimento della fedeltà alla destinazione deriva da una difficoltà per la distribuzione a gestire direttamente una componente rilevante della complessità di raccordo con il mercato. Ne consegue il ricorso a forme di rapporto con soggetti dotati di specifiche competenze (promotori commerciali) ovvero di una posizione che potrebbe essere "terza" (e quindi più facilmente percepita come neutrale) rispetto ad altri distributori o comunque ad attori interessati allo sviluppo di una destinazione (ad esempio, istituzioni culturali nel centro storico, residenti ecc.). L'interesse alla vitalità ed alla fedeltà alla destinazione nella quale le attività del retail sono localizzate rimane comunque di importanza centrale, e quindi la relazione con il promotore di aggregati viene ad assumere per il retail un particolare rilievo. Tale relazione, che rappresenta l'oggetto specifico di attenzione del presente scritto, può essere presa in esame con riferimento alle diverse condizioni nella quale viene a realizzarsi, sia nella prospettiva della grande distribuzione che del dettaglio indipendente.

Ciò premesso, nelle sezioni che seguono si concentra la nostra attenzione sulle imprese di distribuzione al dettaglio di abbigliamento e sulla loro relazione con i promotori di aggregati, siano questi ultimi localizzati all'interno (*ins*) od all'esterno (*outs*) dei nuclei urbani delle città. Tali promotori possono risultare a loro volta specializzati nell'offerta di abbigliamento oppure assumere un mix più ampio e non specializzato. In questo ambito ci concentriamo su due tipi di aggregato quali i promotori di outlet centre e gli attori che assumono il ruolo di governo dei processi di town centre management, due realtà generalmente caratterizzate da una elevata specializzazione nella distribuzione al dettaglio di abbigliamento, sia pure la prima per definizione, mentre la seconda come eredità delle forme di tradizionale impiego degli spazi commerciali nel centro delle città.

Da un punto di vista metodologico, nel lavoro si propongono i risultati provenienti da una "secondary research" su fonti pubblicate, integrati con riflessioni su elementi raccolti nell'ambito di una ricerca realizzata per conto di istituzioni ed associazioni di categoria del commercio presso il Dipartimento di Scienze Aziendali dell'Università di Firenze e relativa al rapporto tra imprese di distribuzione ed aggregati localizzati nell'area metropolitana fiorentina.

2. – La relazione con i promotori e gli investitori e le strategie del retailer nell'ambito degli aggregati di offerta di servizi

L'articolazione dei ruoli presso attori distinti ed i rapporti verticali nel contesto della promozione e gestione degli aggregati rappresenta quindi l'oggetto della nostra attenzione. Più precisamente prendiamo in esame la relazione tra attori che operano sul fronte dell'investimento immobiliare e della promozione di aggregati di punti vendita e di offerta di servizi da un lato, e dall'altro i retailer che offrono prodotti-servizi commerciali, con particolare riferimento alla distribuzione di abbigliamento, che costituisce un asse portante in buona parte degli aggregati collocati tanto nel centro storico quanto all'esterno delle città.

Alcuni autori [Bruwer 1997, 160] si focalizzano sul centro commerciale pianificato, definendolo come un gruppo di stabilimenti commerciali unificati da un punto di vista architettonico (se non anche strutturale) costruiti su un sito che è posseduto e gestito in modo integrato, progettato e funzionante come un'unità, basato su un mix di conduttori commerciali "bilanciato" e dotato di infrastrutture di accessibilità (viabilità, parcheggio ecc.). Nel centro commerciale, proprietà, promotori e conduttori hanno un comune interesse alla generazione del traffico, per quanto questo sia più diretto per il retailer e per il promotore che non per la proprietà immobiliare.

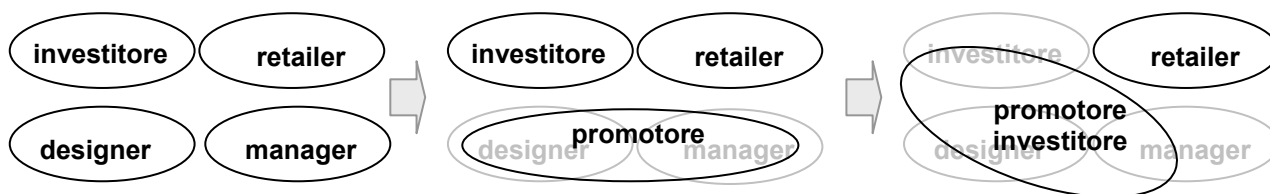
Gli aggregati commerciali presentano dimensioni che variano dai piccoli *strip centre* che offrono servizi commerciali ad una domanda presente in un contesto di vicinato, fino ai giganteschi *megamall* con decine di migliaia di metri quadrati di superficie di vendita che possono

rappresentare destinazioni di escursionismo se non di vero e proprio turismo. In questo ambito la relazione tra i diversi ruoli che insistono sull’aggregato, quali investitori/proprietari immobiliari, designer/promotori/gestori, fino alle imprese di servizi commerciali al dettaglio [Burrelli e Guercini 2003], assumono diverse caratteristiche, presentandosi come una realtà di rilievo crescente per l’importanza che la “*destination loyalty*” ha assunto nel raccordo con la domanda finale e nei processi competitivi che interessano le imprese di distribuzione.

I ruoli che corrispondono agli attori interessati al governo dell’aggregato, fondamentalmente i quattro cui abbiamo già fatto cenno (investitore, designer, gestore, retailer) possono essere diversamente classificati e ricomposti in tre tipi riconducendo le attività del designer e del gestore alla figura del *promotore* dell’aggregato. In effetti i due ruoli risultano spesso integrati in un unico operatore (si pensi ad attori degli outlet center come McArthurGlenn o della promozione di *in-town shopping center* come la francese Altarèa), ma non di meno tali ruoli (designer e manager) restano distinti concettualmente, intervenendo in fasi diverse del processo di sviluppo e gestione di un aggregato localizzato di attività commerciali e di servizi. Ulteriori classificazioni [Bruwer 1997] tendono poi a focalizzare la distinzione tra proprietà e conduzione delle superfici commerciali, distinguendo in una visione più propriamente immobiliare gli attori sul lato della proprietà (*property*) rispetto a quelli sul lato della conduzione delle attività commerciali (*tenant*). Si tratta di una soluzione sicuramente efficace nel rappresentare le posizioni in una logica contrattuale, ma sicuramente più approssimativa rispetto ad una logica di ruolo degli attori rispetto al processo di governo dell’aggregato, essendo comunque la titolarità dei diritti di proprietà sui beni immobili una condizione che nei fatti può risultare separata e distinta da quella della progettazione e gestione dell’aggregato.

L’individuazione dei diversi ruoli non appare solo un esercizio di analisi della dimensione istituzionale degli attori che sovrintendono alla *destination loyalty*, ma assume rilievo anche per lo studio dei processi di relazione tra questi. In particolare facciamo riferimento ai rapporti tra attori che assumono il ruolo di promozione dell’aggregato e quelli che sono i retailer in esso presenti, che rappresentano come abbiamo già enunciato l’oggetto della nostra attenzione. In questo ambito presentano rilevanza comunque alcune dinamiche che interessano il rapporto tra gli attori che assumono il ruolo di promotore e quello di investitore, ovvero tra il ruolo di retailer e quello di investitore, in quanto rilevanti nella relazione tra promotore dell’aggregato e retailer (figura 1). A questo contesto sono riconoscibili diverse strategie da parte degli attori della distribuzione e da parte di quelli della promozione, in rapporto al ruolo che vengono ad assumere rispetto al governo dell’aggregato di offerta di servizi. Tali strategie possono presentarsi con caratteri diversi dal punto di vista del rapporto tra intenzioni originarie e successive realizzazioni, dando luogo a configurazioni di integrazione dei diversi ruoli in testa al singolo attore che possono essere riconducibili alla strategia “deliberata” piuttosto che a quella “emergente”, nel senso in cui tali categorie strategiche sono intese da Mintzberg [1979].

Figura 1. – Da una definizione analitica dei ruoli degli attori-organizzazione nei confronti degli aggregati localizzati alla individuazione degli attori “promotore” e “promotore-investitore”



L’interlocutore delle imprese di distribuzione al dettaglio spesso integra il ruolo dell’investitore e quello del promotore, dal momento che, anche quando possono rimanere distinte da un punto di vista societario, le realtà organizzative che ricoprono i due ruoli tendono a formare un’alleanza che ne porta ad associare l’azione (legame contrattuale), quando non siano entrambe parti dello stesso

gruppo (legame proprietario). Questo è rilevante anche nella prospettiva delle strategie assunte dal retailer rispetto a quelli che sono i ruoli riconducibili alla titolarità della destination loyalty nei confronti dell’aggregato.

In una *prima strategia* (figura 2) il retailer viene ad integrare tutte le funzioni di gestione dell’aggregato, assumendo di fatto una posizione di attore che si fa carico da ogni punto di vista della problematica di governo dell’aggregato e che cerca di utilizzare lo sviluppo della fedeltà alla destinazione da parte del consumatore nei processi competitivi che lo vengono ad interessare (*retailer integrato nei processi di governo dell’aggregato*). Si tratta di una via strategica seguita da realtà della distribuzione al dettaglio alimentare che hanno ritenuto di sviluppare gallerie accanto alle proprie grandi superfici distributive (ipermercati e supermercati), dando luogo ad una forma diffusa di aggregato corrispondente al centro commerciale incentrato su un’ancora rappresentata da un formato “grocery”. Il perseguimento di questa strategia di integrazione del ruolo del retailer con quello di proprietà e di promozione dell’aggregato sembra comunque risultare sempre più difficile per molti operatori proprio nel settore del retail grocery in cui questa formula è sorta e si è sviluppata. Di fronte all’accentuarsi di processi competitivi che richiedono una più spiccata focalizzazione sul “core business” distributivo, molti operatori della distribuzione al dettaglio alimentare infatti stanno vivendo con crescente difficoltà una situazione di integrazione in attività immobiliari e finanziarie connesse alla gestione di gallerie commerciali. Il gruppo della distribuzione francese Casino, ad esempio, ha annunciato la sua intenzione di raggruppare una parte del suo patrimonio immobiliare in Francia in una struttura ad hoc con l’intento di introdurla in borsa, esternalizzando così le attività di investimento immobiliare, con conseguente focalizzazione delle risorse ottenute dal disinvestimento dalle attività immobiliari nel core business del retail grocery. Le singole maggiori cooperative di consumo italiane hanno generalmente rivestito il ruolo di investitore e di promotore nei progetti di centri commerciali realizzati non limitandosi alla gestione del proprio punto vendita, ma da alcuni anni è in atto una diversa organizzazione delle funzioni di investimento immobiliare; ne è testimonianza il conferimento di immobili dei maggiori aggregati ad una società immobiliare, la IGD (Immobiliare Grande Distribuzione) costituita nel 2001 da Coop Adriatica e diretta in futuro all’entrata nel mercato azionario, cui vengono a fare riferimento anche altre cooperative conferendo la proprietà immobiliare di grandi centri immobiliari (come ha fatto ad esempio Coop del Tirreno, già Coop Toscana-Lazio). Lo stesso leader europeo Carrefour ha intrapreso questa via e, dopo aver venduto nel 2002 al gruppo Ségécé-Klépierre 167 delle sue gallerie presenti in Francia ed in altri paesi, ha dato vita nel settembre 2004 alla società fondiaria Carrefour Property, conferendole la proprietà delle unità immobiliari in cui operano i propri punti di vendita, elemento questo propedeutico al coinvolgimento di capitali esterni attraverso il mercato azionario¹.

Una *seconda strategia* vede il retailer non integrarsi nella proprietà e nella promozione dell’aggregato in quanto tale, per cui esso risulta in sostanza quale conduttore di una “location” all’interno di un centro commerciale posseduto, progettato e gestito da altri attori o da un unico attore che integra tali ruoli (*retailer conduttore di location*). Come è noto, ci sono tre tipi di base di location per un retailer, comprendenti: (1) un punto vendita isolato; (2) una presenza nell’ambito di un aggregato non pianificato; (3) un punto vendita nell’ambito di un aggregato pianificato [Berman e Evans 1995]. In questo caso ci occupiamo comunque della presenza del distributore nell’ambito di una aggregazione di offerta di servizi commerciali, e come tale escludiamo le formule di localizzazione del primo tipo, la cui diffusione appare legata soprattutto ad una fase passata nello sviluppo della grande distribuzione, ed oggi relativamente limitata nell’ambito delle decisioni di

¹ Si veda al riguardo “Les enseignes d’hypers se défont de leurs murs”, *Journal du Textile*, n°1797, p. 11. Carrefour Property è una società fondiaria cui è stata conferita la proprietà degli immobili in cui operano 275 ipermercati e 590 supermercati del gruppo in Francia, Spagna ed Italia, per un totale di 3,6 milioni di metri quadrati di superficie di vendita ed un valore stimato di circa 8 miliardi di euro. La sua costituzione può essere funzionale alla immissione dei suoi titoli in borsa, consentendo un parziale smobilizzo di capitali nell’immobiliare commerciale da parte del maggiore gruppo francese della distribuzione.

localizzazione degli operatori del retail². La localizzazione in un aggregato può infatti risultare non solo deliberata, ma anche emergente, per effetto di un insediamento successivo di ulteriori punti di vendita in una location originariamente caratterizzata dalla presenza di un unico prodotto-servizio commerciale, dal momento che i flussi di traffico generati sull'area può avere stimolato, quando assecondato dalla potestà urbanistica, lo sviluppo nell'intorno di una serie di nuovi operatori del retail, dell'entertainment o riconducibili ad altre tipologie di servizio. La strategia di separazione tra retailing da un lato e proprietà immobiliare e promozione dell'aggregato dall'altro si collega in modo diretto ai fenomeni di localizzazione in centri commerciali pianificati, ma non è da escludere neppure negli altri due, per quanto la localizzazione in punti vendita isolati, probabilmente di grandi dimensioni, si associ almeno ad una alleanza tra retailer ed investitore/promotore del sito, se non più facilmente alla prima strategia precedentemente descritta. È proprio il moltiplicarsi dei punti di vendita nella localizzazione che spinge nel senso di una specializzazione per ruolo assunto nei confronti dell'aggregato, in quanto il moltiplicarsi degli attori interessati alla destination loyalty porta questa a non essere identificata con l'interesse di un singolo dettagliante.

Elemento caratterizzante una *terza strategia* è l'integrazione del retailer nella proprietà, se non dell'intero aggregato, almeno del proprio punto vendita, ma non nella promozione dell'aggregato in quanto tale (*retailer integrato nel ruolo di investitore*). In questo caso si può distinguere l'integrazione completa nella proprietà, situazione nella quale si ricerca fundamentalmente un partner per ottenere competenze specializzate nella progettazione, nella gestione e promozione dell'aggregato, e situazioni di integrazione di tipo parziale, sia perché il retailer rimane proprietario in quota parte dell'intero centro commerciale, sia perché rimane proprietario del suo punto di vendita, ma cede (o lascia fin dall'origine) ad un partner esterno la proprietà della galleria, insieme alla attività di rinnovo nella progettazione dell'aggregato (o di progettazione originaria se siamo nella fase di formazione del centro).

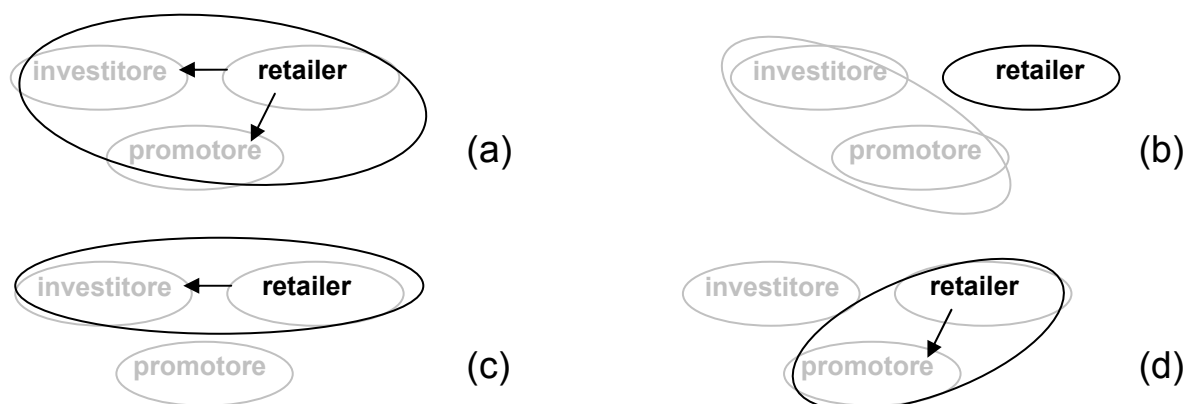
Infine, una *quarta strategia* può prevedere l'integrazione del retailer nella promozione, in modo completo o parziale (vale a dire da solo o con altri partner) dell'aggregato nel suo insieme (*retailer integrato nel ruolo di promotore*). In questo ambito si possono ricondurre le forme di promozione del punto di vendita attivate dal conduttore nell'ambito di un aggregato nel quale vi è la presenza di un promotore, con l'integrazione di tale promozione nel quadro più generale delle iniziative che interessano il centro attraverso forme di co-marketing che risultino effettivamente prodotte da una co-progettazione e di una partecipazione al processo gestionale della promozione dell'aggregato da parte del singolo retailer che non si rilevi solo in termini di contributo finanziario erogato da quest'ultimo ad iniziative di promozione gestite da un soggetto specializzato responsabile del design, della *destination preference* e della *destination loyalty* dell'aggregato.

Emerge quindi un complesso articolato di strategie che regolano il rapporto tra attori-organizzazioni che hanno il proprio "core business" radicato nella attività di distribuzione al dettaglio e che si rapportano all'aggregato in primo luogo per la loro funzione di retailer, che si pongono comunque in relazione alle funzioni di promozione e di investimento nell'aggregato, visto il loro diretto interesse al successo della destinazione. La pluralità degli attori del retail coinvolti viene comunque a favorire una separazione tra retailing e funzioni relative all'aggregato, con l'emergere di attori specializzati in tali attività. L'interesse per le attività di governo degli aggregati da parte degli attori della grande distribuzione è testimoniato dalla presenza nell'ambito di grandi gruppi del commercio al dettaglio come Boots e Marks & Spencer di dipartimenti con responsabilità specifiche nel supportare le attività di *town centre management* e l'interazione con gli organi di promozione individuabili in questi contesti, o dalla adesione di altri, come Sears e Sainsbury, alla ATCM, associazione britannica che vede principalmente come aderenti gli organismi e le *authority* impegnate nei processi di town centre management e che organizza e diffonde le best practices

² L'emergere di tendenze di segno opposto a quelle riferite nel testo si hanno nella realtà statunitense, dove si vede un progressivo appannamento del ruolo dei malls come luogo privilegiato di acquisto da parte del consumatore, cui si associano le performance migliori registrate dai punti di vendita collocati all'esterno di tali strutture in diversi comparti della distribuzione al dettaglio negli ultimi anni. Si rinvia al riguardo agli ulteriori riferimenti contenuti nella nota 7.

rispetto a questa specifica problematica di gestione degli aggregati commerciali *in-town* [Pal e Sanders 1997; Medway *et al.* 2000].

Figura 2. – Le strategie dell’attore retailer rispetto ai processi di governo dell’aggregato



- (a) prima strategia – retailer integrato nei ruoli di governo dell’aggregato
- (b) seconda strategia – retailer conduttore di location
- (c) terza strategia – retailer integrato nel ruolo di investitore
- (d) quarta strategia – retailer integrato nel ruolo di promotore

Un elemento chiave nell’articolazione dei rapporti tra gli attori che ricoprono i ruoli riconducibili al governo dell’aggregato e quindi alla titolarità delle strategie e delle politiche miranti alla destination loyalty riguarda il rapporto tra promotore e investitore, che appare di natura strategica per i caratteri di lungo termine delle implicazioni della condotta di un operatore sui comportamenti e sui risultati conseguibili da parte dell’altro. Nella gestione dell’aggregato assume rilievo, in una logica tipica della situazione in cui i retailer adottino la strategia contraddistinta con la lettera (b) in figura 2, le scelte per gli attori investitori e promotori del cosiddetto “*tenant-mix*”, inteso come combinazione di imprese conduttrici che occupano spazio in un centro commerciale per formare un insieme che produce vendite ottimali, rendite, servizio alla comunità e flussi finanziari compatibili con l’impegno necessario alla sua costituzione [McCullum 1988, 17]. Un buon *tenant-mix* vuol quindi significare una varietà di negozi che lavorano bene insieme per migliorare le performance dell’intero centro, con ricadute positive sui risultati delle singole aziende [Greenspan 1987, 27]. Il concetto di *tenant-mix* può quindi essere tradotto direttamente come mix di servizi offerti dalle imprese insediate e quindi come assortimento allargato dell’aggregato. Il mix di conduttori diviene quindi un mix di brand di prodotti e/o di servizi commerciali che può essere manovrato dall’investitore e promotore per realizzare le politiche di assortimento dell’aggregato nel suo insieme.

Il quadro delle strategie che abbiamo proposto definisce una base di riferimento per i possibili rapporti tra grandi attori internazionali quali multinazionali della distribuzione (*multinational retailers*) ed investitori e promotori di proprietà (*property developers* nella letteratura anglosassone), suggerendo come un esame della letteratura sull’internazionalizzazione della distribuzione e dei servizi sia in relazione con le alternative strategiche proposte e possa beneficiare della esplorazione delle relazioni e delle tensioni esistenti tra questi operatori [Guy 2001]. La situazione europea da questo punto di vista presenta elementi di peculiarità rispetto a quella nord americana, dove quest’ultima appare generalmente caratterizzata da elementi di minore regolamentazione ovvero di maggiore libertà nello sviluppo di *suburban outlets*, mentre l’ambiente di pianificazione appare notevolmente più restrittivo nel contesto europeo. Gli approcci strategici verso l’internazionalizzazione da parte degli operatori della distribuzione come da parte degli investitori e dei promotori di aggregati, con riferimento alle scelte localizzative ed alle tempistiche di realizzazione delle iniziative, sono fortemente influenzati dalle preoccupazioni relative alla

proprietà ed alla pianificazione. In particolare le differenze non solo normative ma culturali nella regolazione del mercato della proprietà, oltre ad essere forti tra grandi aree continentali come Nord America da un lato ed Europa dall'altro, interessano anche la stessa situazione interna all'Europa occidentale. Nel Regno Unito, ad esempio, il mercato delle proprietà appare più simile a quello nord americano nel suo grado di concentrazione della proprietà fondiaria tra operatori immobiliari ed istituzioni finanziarie, mentre in altri paesi europei invece, il mercato risulta maggiormente regolamentato ed il possesso della proprietà fondiaria potenzialmente disponibile per l'investimento e la promozione in aggregati commerciali maggiormente frazionato e nelle mani di interessi fondiari locali, piccola proprietà, governo ed altri enti pubblici. In anni recenti inoltre il controllo sopra lo sviluppo di centri fuori dalle aree urbane di riferimento è venuto a restringersi in Europa Occidentale sia per effetto di una crescente evidenza dei suoi effetti avversi alle realtà tradizionali della distribuzione al dettaglio nel centro delle città, sia per un'enfasi crescente sul concetto di sviluppo sostenibile anche nel contesto della distribuzione commerciale. Questo tende a limitare le prospettive per un consistente sviluppo di nuovi aggregati di tipo “*greenfield*” [Burresi e Guercini 2003] rispetto a quelli che possono interessare i nuclei centrali delle città e gli insediamenti già esistenti. Le attività in un contesto di mercato della proprietà maturo con forte controllo di pianificazione può effettivamente essere in sintonia con l'espansione di punti di vendita di piccole dimensioni, aspetto relativamente coerente con lo sviluppo posto in essere, ad esempio, dalle catene di negozi di imprese del sistema moda. Vi è poi un interesse crescente per le migliaia di ipermercati, negozi del mobilio, costruiti in Europa in epoche di politiche di pianificazioni meno stringenti, che possono rappresentare una risorsa nascosta per gli investitori e promotori internazionali più aggressivi, nonostante nel nostro paese non manchino sviluppi sul fronte delle nuove realtà di riferimento. Un fronte di future iniziative nel vecchio continente è quindi riconducibile alla presenza di alcune migliaia di ipermercati³, i più antichi dei quali sono concentrati particolarmente in Germania, Francia e Regno Unito, oltre ad un numero di altre strutture commerciali come negozi della distribuzione dell'arredamento e impianti di commercio all'ingrosso che possono rappresentare una base di strutture esistenti potenzialmente oggetto di ristrutturazione e nuova progettazione come aggregato per l'offerta di servizi commerciali, dando origine ad aggregati di tipo “*brownfield*” [Jones e Hillier 2002, 426].

Un aggregato presenta una pluralità di clienti che comprendono almeno tre gruppi: (1) gli utilizzatori e utenti finali dell'aggregato (*users*) che sono in genere clienti esterni che tendono ad essere inquadrati come “*shoppers*” nel contesto dell'aggregato, sebbene anche i *retailers* in qualche modo possano essere visti come utenti dell'aggregato; (2) gli agenti che sono classificabili come venditori di prodotti e servizi (*brokers*), che comprendono pienamente i *retailers* e che si riferisce quindi agli attori che sono a contatto diretto con gli “*shoppers*”; (3) gli operatori che erogano servizi per l'aggregato o che possono essere visti come fornitori ma anche come utenti dell'infrastruttura di riferimento (pulizie, forniture di servizi logistici per i *retailers* ecc.)⁴.

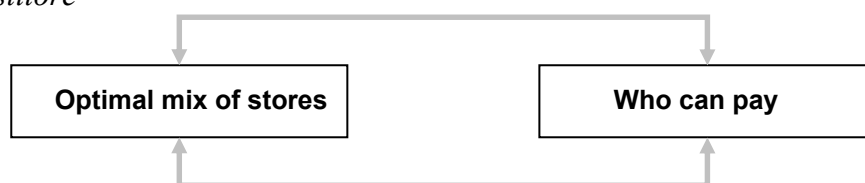
Il mix di *retailer*/conduttori di attività nell'ambito dell'aggregato (*tenant-mix*) può essere descritto in termini di: (1) dimensione; (2) posizione nell'ambito del centro; (3) tipo di merceologia o di servizio fornito. In particolare i promotori di aggregati valutano l'esistenza e le caratteristiche che dovrebbe assumere una combinazione ottimale di punti di vendita per merceologie e per insegne (*optimal mix of store*) come mix che crea vantaggi sinergici [Silverman 1992, 60]. Accanto a queste valutazioni di tipo strategico, i promotori non possono prescindere da valutazioni di tipo più immediato che riguardano il ritorno degli investimenti e quindi l'esigenza di mantenere un tasso adeguato di occupazione degli spazi proponendoli a chi può pagare le maggiori rendite, piuttosto che basarsi sulla valutazione della composizione del mix di servizi e di quelli che sono i migliori punti vendita per il centro nel suo insieme. Le due logiche emergenti, quella di tipo “*optimal mix of*

³ In quest'ambito, per ipermercato qui si intende secondo una nota convenzione un negozio su unico livello che vende generi *foods* e *non-foods* con un'area di almeno duemilacinquecento metri quadrati.

⁴ Questa classificazione viene proposta in letteratura con riferimento al caso del *town centre management*, ma può essere estesa a nostro giudizio al più ampio contesto degli aggregati, comprendendo anche quelli di tipologia *greenfield*.

store” e quella di tipo “*who can pay*” [Bruwer 1997, 161] possono risultare, come si intuisce facilmente, tra di loro contrapposte (figura 3). La prima logica è più sensibile agli obiettivi competitivi e di redditività di lungo termine dell’aggregato, la seconda agli obiettivi di ritorno del capitale investito in tempi sufficientemente brevi e di redditività nel tempo. Questo vuol dire che la logica “*optimal mix of store*” potrebbe essere ipotizzata come tale da improntare la prospettiva del promotore, mentre la logica “*who can pay*” come più affine al ruolo dell’investitore, anche se il collegamento non sembra potersi fare in modo così rigido ed a priori, o meglio dovrebbe essere almeno oggetto di verifica. Infatti il modello dello “*optimal mix of store*” dovrebbe essere di interesse anche per l’investitore, nella misura in cui valorizza l’investimento nel lungo termine, e d’altra parte la logica “*who can pay*” è direttamente rilevante anche per gli interessi del promotore, dal momento che quest’ultimo non è estraneo a logiche di ritorno del capitale investito commisurabili alla portata delle locazioni commerciali in atto nei singoli periodi di gestione, essendo i ricavi lordi del promotore in relazione alle locazioni incrementate proprio per le quote destinate alle attività di promozione del centro.

Figura 3. – Logiche di formazione del mix di offerta dell’aggregato nella prospettiva del promotore-investitore



La presenza di un mix di servizi complementari o comunque sinergici può essere vista come una condizione per la realizzazione di aggregati di successo. In questo caso, i singoli operatori del retail hanno elementi di coerenza o di collegamento con gli altri, ciascuno dei quali lavora insieme agli altri per soddisfare i bisogni ed i desideri del cliente in una certa area. In questo caso ci si riferisce al concetto di “*conduzione bilanciata*” (*balanced tenancy*) attraverso la quale i punti vendita in un centro commerciale pianificato integrano l’offerta di ciascun altro punto di vendita nella qualità e varietà delle loro offerte di prodotto ed in genere in termini merceologici, mentre il numero di punti vendita è legato ai bisogni complessivi della domanda potenziale di riferimento [Berman e Evans 1995, 305].

Il mix ideale di servizi proposti dall’aggregato (*ideal tenant mix*) è diretto quindi a conseguire diversi obiettivi che possono essere formulati in termini di: (1) diversificazione dei negozi diretta a conseguire un assortimento dell’aggregato sufficientemente ampio; (2) una immagine specifica per il centro; (3) la massimizzazione o almeno il raggiungimento di livelli soddisfacenti di vendite in rapporto al potenziale dell’area commerciale; (4) la sinergia tra i vari retailers/conducenti delle superfici presenti nell’aggregato; (5) la realizzazione di un layout logico delle offerte tra i diversi punti di erogazione di servizi commerciali; (6) un ambiente commerciale piacevole; (7) una varietà di servizi capaci di generare attrattiva; (8) il massimo ritorno, o almeno un ritorno soddisfacente, dagli investimenti realizzati [Kaylin 1973, 46; Bruwer 1997, 161].

La presenza di una pluralità di criteri/obiettivi nella gestione del mix di offerta dell’aggregato tende a moltiplicare il numero di fattori dei quali tenere conto rispetto alla dicotomia tra “*optimal mix of store*” e “*who can play*”, articolando maggiormente ed in modo probabilmente più completo o almeno più ampio il quadro dei fattori di scelta del promotore-investitore dell’aggregato. Questo porta a dare particolare significato alla ricerca per determinare il “*tenant-mix*” dell’aggregato, in funzione della attività di design che è parte integrante del ruolo del promotore per come da noi definito [Stewart 1988, 117]. Questo tipo di ricerca non interessa oggi solo le forme di centri commerciali “*greenfield*”, “*brownfield*” o comunque programmati, ma tutte le formule di aggregato che propongono una regia unitaria e che vedono attori assumere un ruolo di designer e gestore dell’aggregato nel suo insieme ed in quanto tale. Alcuni autori ritengono che il concetto di “*ideal*

tenant mix" non richieda la formulazione di una composizione pre-definita nella sua articolazione, ma piuttosto l'individuazione e implementazione *ongoing* attraverso una accurata ricerca di mercato e/o attraverso correttivi guidati dal senso comune; la determinazione di un mix ideale di retailer per un aggregato di servizi localizzato può assumere infatti i caratteri di un processo complesso, condotto tenendo conto prevalentemente degli effetti di interazione in termini analitici [Bean *et al.* 1988, 3], ovvero del senso comune [Greenspan 1987, 28]. Il quantitativo di spazio assegnato alla posizione del conduttore nelle relazioni presenti nell'ambito del governo dell'aggregato vede i dettaglianti che è opportuno vengano ad insediarsi nel centro come individuabili secondo diversi possibili criteri in termini ben più articolati di quelli indicati dalla alternativa tra "optimal mix of stores" e "who can play", che riguarda la scelta della tipologia/merceologia di servizio commerciale da reclutare. Vi sono infatti obiettivi, come abbiamo visto, che prescindono dal livello di scelta del genere merceologico per concentrarsi su altri criteri, come quello di tipo finanziario; in questi termini l'investitore per ottenere il massimo rendimento dall'aggregato deve ridurre lo spazio commerciale che rimane vacante e massimizzare la rendita ricevuta da ciascun conduttore [Miller e Murray 1987, 12]. Per raggiungere questi obiettivi, si devono seguire alcuni principi di base, che sono stati individuati nei seguenti: (1) l'aggregato ha comunque una sua dimensione unitaria d'insieme; (2) ciascuna tipologia di retailer potrà realizzare differenti volumi di vendita e differenti margini e redditività dalla stessa superficie disponibile; (3) le locazioni di lungo termine rappresentano una necessità per stabilizzare le attività del retailer e maturare per quest'ultimo condizioni di successo. Ne consegue che i retailer ricerchino locazioni a lungo termine, il che rende ancora di carattere più strategico la scelta del "tenant-mix", al di là della metodologia analitica od euristica sulla quale può venire nei fatti a basarsi [Bruwer 1997, 164], in quanto le rendite generate ed i contributi alla promozione dell'aggregato dovrebbero tenere conto del valore che i retailers sono in grado di generare attraverso le attività poste in essere [Volk 1992, 52].

Nell'ambito di ogni aggregato la disponibilità di uno o più retailer con i caratteri di "anchor" (ancora) rappresenta naturalmente un punto di partenza necessario. L'operatore della distribuzione che può assumere tale ruolo non è un interlocutore "tenant" come gli altri per l'investitore-promotore, ma rappresenta un elemento importante su cui basare lo sviluppo dell'aggregato, per cui dovrebbe essere presto individuato e coinvolto nel processo di designing dell'aggregato in quanto tale. L'operatore o gli operatori del retailing che possono assumere il profilo dell'ancora sono riconoscibili perché occupano porzioni ampie della superficie disponibile, generano la maggior parte del volume di affari, appartengono a merceologie che assorbono quote non marginali del reddito disponibile delle famiglie (grocery, elettronica di consumo, abbigliamento ecc.), e possono integrare anche ruoli di erogatore di altri servizi (ristorazione, intrattenimento ecc.). Selezionare l'operatore del dettaglio o gli operatori che comunque assumono il carattere di ancora/e è quindi un processo vitale per il successo dell'iniziativa. Il numero delle ancore tende a variare in relazione alle dimensioni del progetto, al tipo ed alle dimensioni dei retailer coinvolti, alla prossimità di altri loro punti di vendita o di punti di vendita dei loro competitori prossimi rispetto alla localizzazione dell'aggregato. Questi aspetti evidenziano quindi l'importanza di adottare una metodologia adeguata di "tenant mix research" da parte dei promotori e investitori tenendo conto che un buon mix di retailer rappresenta un elemento che va nell'interesse tanto dei promotori (designer e manager) e investitori, quanto degli stessi retailer [Bruwer 1997, 170].

3. – Retailer di abbigliamento e promotori di aggregati: outlet centers versus town centres

Come anticipato nella introduzione, in questo scritto si presentano i risultati di una secondary research [Stewart e Kamins 1993] con riferimento alla relazione tra retailer di abbigliamento e promotori-investitori di aggregati condotta nel mese di luglio 2005 sul database rappresentato dal biennio aprile 2003-aprile 2005 del settimanale "Journal du Textile". Si tratta di una rivista

specializzata nei temi di interesse per le realtà d'impresa del tessile e abbigliamento e più in generale del sistema moda, con una attenzione rivolta all'intero panorama europeo e che dedica ampio spazio alle iniziative che interessano la distribuzione di abbigliamento. Questa ricerca è ancora in corso di completamento, e nell'ambito di questo lavoro ci limitiamo a citare in nota i riferimenti ai numeri della rivista dalla cui analisi si è costituito il database su cui abbiamo lavorato e su cui si basano gli elementi conoscitivi di volta in volta presentati.

La necessità di attivare contatti sistematici tra operatori del retail e promotori di aggregati ha determinato l'avvio di iniziative dirette a favorire il rapporto tra questi attori in una logica business-to-business e di marketing relazionale, come testimoniato dallo sviluppo in questo ambito di esperienze fieristiche che favoriscono l'incontro tra organizzazioni interessate ad attivare iniziative di distribuzione al dettaglio ed operatori investitori e promotori di aggregati. Significativo infatti è il successo di appuntamenti espositivi specializzati in questo campo, tra i quali il più rilevante in Europa è il Mopic (acronimo per "marché international de l'implantation commerciale et de la distribution"), fiera giunta nel novembre 2004 alla decima edizione, e che risulta essere divenuta un momento di incontro internazionale per quanti si interessano di insediamenti commerciali e di valorizzazione dei centri urbani storici. Tale fiera ha contato nell'edizione del 2004 su 800 espositori da 55 paesi, per un totale di 6.458 partecipanti, con un aumento significativo rispetto ai 5.827 del 2003 ed ai 5.314 del 2002, anno nel quale la manifestazione fieristica ha avuto 776 espositori da 56 paesi, con la presenza di 350 investitori istituzionali. A questa occasione fieristica partecipano infatti diversi attori convergenti sul governo degli aggregati, a partire dai promotori e investitori, comprendendo le autorità locali interessate allo sviluppo del centro della città, fino agli operatori interessati alla apertura di punti vendita (1.470 le insegne presenti nell'edizione 2004 contro le 1.404 presenti l'anno precedente), con una proiezione non solo europea ma anche mondiale, vista la presenza di promotori nord americani, per quanto la massima parte degli attori presenti siano riconducibili a Francia, Italia e Regno Unito⁵. La nascita di fiere orientate a favorire l'incontro tra domanda e offerta di spazi all'interno di aggregati storici e *greenfield* (come il Mopic appunto) testimonia l'esigenza per gli stessi promotori di sviluppare contatti e relazioni con gli operatori della distribuzione, la cui adesione alle destinazioni da loro proposte appare fondamentale per qualificare il mix di offerta dell'aggregato oltre che per ragioni di natura direttamente economico-finanziaria. I promotori non offrono in questi contesti solo spazi ai loro interlocutori retailer, dal momento che la loro proposta tende ad assumere contenuti sempre più complessi, per certi aspetti innovativi come quelli nel campo dell'informazione e dei media pubblicitari. Esempio emblematico di questo è dato dal promotore francese Ségécé, che ha lanciato recentemente (primavera 2005) una rete di diffusione di informazione e di pubblicità nei centri commerciali di cui è promotore, collocando migliaia di schermi video in 135 centri in Francia e 340 in Europa, ed assumendo per sé un ruolo di concessionaria pubblicitaria⁶. Le proposte innovative rappresentano un elemento di notevole rilievo per garantire la vitalità degli aggregati proposti, che possono consentire di mantenerne la vitalità di fronte alle continue evoluzioni della domanda che in presenza di immobilismo possono nel tempo determinarne la crisi⁷.

⁵ V. Lepercq, "Le Mopic fait un pas en avant. Le salon de l'immobilier commercial se mondialise", *Journal du Textile*, n° 1811, 15 novembre 2004, p. 34. Distinto dal Mopic è il Mipim, quest'ultimo salone dell'immobiliare non solo commerciale, ma anche degli uffici e residenziale. L'organizzatore del Mopic è la Reed Midem, del gruppo Reed Exhibitions; si veda al riguardo V. Lepercq, "Le Mopic a connu une forte activité. Les visiteurs, mais aussi les projets ont afflué au salon de l'immobilier commercial", *Journal du Textile*, n° 1814, 6-13 décembre 2004, p. 18.

⁶ C. Petit, "La Ségécé développe un nouveau média", *Journal du Textile*, n° 1832, 16 mai 2005, p. 46; in questo caso l'obiettivo è quello di conseguire un ritorno dalle attività di comunicazione, con il costo per gli annunciatori di circa 90mila euro per spot di venti secondi durante una settimana; la regia pubblicitaria è stata affidata ad un partner esterno al gruppo. Si tratta di una estensione a livello di promotori di aggregato di iniziative del resto già presenti a livello di singola impresa della grande distribuzione (si veda "Les écrans numériques plaisent au public et stimulent les ventes", *Journal du Textile*, n° 1756, 7 juillet 2003, p. 62).

⁷ Negli Stati Uniti vi sono segnali di crisi degli aggregati di offerta di servizi commerciali corrispondenti ai "malls", con la tendenza a sviluppare grandi superfici all'esterno di questi; si veda C. Talbot, "L'américain boude le 'malls'. Sa

Negli aggregati di offerta di servizi commerciali il ruolo del tessile e abbigliamento appare tradizionalmente di grande rilievo, sia nei contesti programmati che in quelli naturali. Un recente studio ha evidenziato come nei "parcs d'activités commerciales" francesi, l'acquisto di abbigliamento costituisca la prima motivazione di visita per circa il quaranta per cento delle persone che frequentano l'aggregato, rappresentando quindi nettamente al primo posto, seguita a distanza dall'acquisto di beni per la casa (per circa il diciotto per cento dei visitatori), dal bricolage (quindici per cento) e dall'intrattenimento e cultura (ulteriore tredici per cento)⁸. Questa rilevanza interessa tanto i parchi di attività commerciale (*retail park*) collocati all'esterno dei centri urbani, quanto i centri commerciali costruiti nel centro delle città, nei quali si vede nella distribuzione di abbigliamento una componente centrale dell'offerta di servizi di retail dell'aggregato⁹. Le imprese che assumono il ruolo di investitori in questo contesto tendono a preservare i risultati economici anche in presenza di un andamento non positivo nelle vendite, nell'ambito del quale negli ultimi anni appare proprio il tessile e abbigliamento a registrare una tenuta meno buona, che assume particolare rilievo in quanto questo comparto del retail risulta particolarmente rilevante per le attività del settore dell'immobiliare commerciale¹⁰.

Prendiamo adesso in esame la relazione tra retailer di abbigliamento e promotore di aggregati con riferimento a due situazioni specifiche, quali quella del rapporto tra retailer di abbigliamento e promotori di *outlet center* e tra retailer di abbigliamento e organizzazione che assume i ruoli tipici del promotore dell'aggregato nel *town centre management*. Si tratta di due tipologie di aggregazione di diffusione crescente nel corso degli ultimi anni, che interessano imprese operanti nella distribuzione al dettaglio di abbigliamento che interagiscono con un operatore della promozione dell'aggregato caratterizzato da proprie specifiche peculiarità [Jones e Hillier 2000; Whyatt 2004].

I promotori di *outlet center*¹¹ sviluppano aggregati di punti vendita localizzati e di natura generalmente greenfield¹² nei quali, secondo le classificazioni accreditate, almeno il cinquanta per cento dei conduttori sono rappresentati da punti di vendita di tipo *factory outlet* (vendita diretta) di imprese produttrici di abbigliamento (industria detentrici di brand loyalty); il *factory outlet* per considerarsi tale dovrebbe essere un punto di vendita che propone essenzialmente prodotti moda *out-of-season* oppure *out-of-standard* (della stagione precedente o difettosi). Negli ultimi anni le politiche di pianificazione del commercio hanno progressivamente limitato lo sviluppo degli aggregati commerciali greenfield, riaprendo invece le ragioni di interesse verso aree già urbanizzate ed il centro delle città. Nel caso degli *outlet center* però, queste localizzazioni urbane sono state considerate generalmente non adatte, dal momento che tali aggregati è opportuno che siano attivi lontano dalle localizzazioni dei punti di vendita delle stesse marche che operano a prezzo pieno.

préférence va désormais aux grandes surfaces situées en dehors", *Journal du Textile*, n° 1814, 6-13 décembre 2004, p. 32.

⁸ Il dato è fornito da uno studio realizzato dall'istituto "Développement Marketing Conseil" di Nedège de la Conté per conto del francese "Conseil National des Centres Commerciaux", attraverso un survey condotto su circa seicento visitatori di parchi di attività commerciale in Francia.

⁹ Un caso emblematico di questa centralità dell'offerta di moda è dato dal nuovo centro commerciale realizzato ad Essen dalla Karstadt-Quelle in associazione con il promotore Ece; si tratta del più grande centro commerciale creato in Germania all'interno del centro della città, con 70mila metri quadrati di superficie.

¹⁰ V. Lepercq, "Les foncières foncent sur le commerce", *Journal du Textile*, n° 1781, 1 mars 2004, p. 16; C. Leprince, "Le groupe foncier anglais Hammerson gagne bien sa vie grâce au commerce", *Journal du Textile*, n° 1789, 26 avril 2004, p. 68; V. Lepercq, "Les centres tournent encore au ralenti", *Journal du Textile*, n° 1796, 21 juin 2004, p. 20; A. Legoeul, "Les centres veulent garder le textile comme locomotive", *Journal du Textile*, n° 1790, 3 mai 2004, p. 38.

¹¹ La scelta di preferire la denominazione "outlet center" ("center" piuttosto che "centre", essendo questa formula di origine americana), o "outlet shopping center" a quella di "factory outlet center", è diretta a sottolineare il carattere di aggregato di servizi commerciali che caratterizza la formula, per altri versi lontana dal *factory outlet* isolato da altri punti vendita al dettaglio e piuttosto localizzato in prossimità degli stabilimenti produttivi dell'impresa manifatturiera del tessile e/o abbigliamento.

¹² Non mancano comunque eccezioni da questo punto di vista, come nel caso dell'aggregato aperto all'interno del centro cittadino di Livingston in Scozia dalla joint venture BAA-McArthurGlenn (si veda "Outlet shopping comes to town" in *Retail Week*, 25 February 2000).

Tipicamente collocati in un contesto out-of-town, gli outlet center sono proposti come attrazioni escursionistiche se non turistiche, come destinazioni associate al *leisure shopping*, elemento anche questo che concorre a determinare l'associazione ad un'area di gravitazione più ampia ed a gite di più lunga portata rispetto a quelle associate ad un centro commerciale tradizionale.

La formula di aggregato degli outlet shopping center si presenta come relativamente recente e semplice nel suo profilo, caratterizzandosi per l'offerta di servizi commerciali in un ambiente moderno, accessibile, attraente, che vede iniziative di distribuzione al dettaglio attivate da parte di produttori industriali (manufacturers) che propongono i loro prodotti di marca direttamente al consumo finale a prezzo scontato. Questo aggregato si è diffuso essenzialmente con la presenza di punti di vendita che offrono prodotti di abbigliamento, accessori e calzature, di moda per lo sport e per il tempo libero, oltre che prodotti per la casa. L'origine degli outlet center è americana e risale ai primi anni settanta, quando viene aperta in Pennsylvania, a Reading, una struttura nata dalla conversione di un centro commerciale preesistente, secondo uno stile spartano ed essenziale associando all'offerta di prodotti degli sconti significativi. E' solo nel 1980 che sorge comunque il primo outlet center come aggregato "greenfield", a Memphis, nel Tennessee, e negli anni che seguono le aperture si moltiplicano in Nord America, fino a determinare la presenza di alcune centinaia di aggregati corrispondenti a questa tipologia. Più precisamente, a metà degli anni novanta la formula giunge a maturità negli Stati Uniti, dove si raggiunge una consistenza di oltre trecento unità, con una dimensione media di 14mila metri quadrati di superficie di vendita, ed oltre 10mila punti vendita riconducibili ad almeno cinquecento produttori di marca [Jones *et al.* 1997]. Negli anni successivi il numero degli outlet center tende a ridursi a livello mondiale, diffondendosi però anche in Europa ed in particolare in Francia (con i primi *magasin d'usine* negli anni ottanta) e nel Regno Unito (negli anni novanta), mentre continua a crescere la superficie media ed il numero complessivo di punti vendita aperti, che nel 2000 (anno di inaugurazione del primo outlet center in Italia) risultavano oltre 14mila a livello globale (da dati di fonte Value Retail News)¹³.

Gli outlet center traggono quindi origine dalla aggregazione di punti vendita gestiti generalmente da un retailer dal profilo particolare, in quanto integrato in funzioni tipiche della produzione di manufatti (design della collezione, approvvigionamento di semilavorati e servizi di lavorazione, controllo qualità ecc.) e soprattutto nella gestione di marche industriali. Si tratta di un profilo relativamente diffuso nelle imprese del sistema della moda, dove alla crescita del potere di mercato degli attori a valle tendono ad associarsi processi di integrazione delle imprese della distribuzione nell'industria e di quest'ultima nel retail attraverso la apertura di punti vendita diretti; questa duplice tendenza viene a favorire l'emergere di un attore definibile come "retailer industriale" [Guercini e Runfola 2004]. La crescita di questa tipologia di aggregato trova risponidenza nella esigenza diffusa presso le imprese del sistema moda di rafforzare la propria presenza nel mercato del consumo con la apertura di punti di vendita diretti, per generare vendite sfuggendo al potere crescente della distribuzione e per sostenere le proprie politiche di immagine di marca. Nel caso dell'outlet center vi sono poi radici più antiche, dal momento che singoli "*factory shop*", generalmente di piccole dimensioni e insediati in prossimità degli stabilimenti industriali di produzione, sono comuni da molto tempo in una varietà di localizzazioni generalmente isolate all'interno dei più vecchi distretti industriali, in particolare in paesi europei come l'Italia, il Regno Unito, la Francia. L'outlet center si propone concettualmente in continuità con questa tradizione di vendita diretta, inserendo però i punti vendita in una localizzazione non più industriale (factory) ma propria dell'aggregato di servizi commerciali (shopping center).

Si riconosce una tipologia di outlet center in base alle caratteristiche assunte dall'aggregato. Un *primo tipo*, ancora embrionale, si caratterizza per un numero di punti vendita e dimensioni complessive abbastanza limitate (dai mille fino ai 10mila metri quadrati), con poche decine di punti

¹³ La formula è attualmente in pieno sviluppo in Italia, dove gli outlet center si sono moltiplicati rapidamente ad opera sia di promotori e investitori internazionali che di operatori locali, talvolta in joint venture tra di loro; si veda P. Mattei, "L'Italie va accueillir un huitième centre de magasins de marques à prix réduits", *Journal du Textile*, n° 1824, 14 mars 2005, p. 68.

di vendita riconducibili a varie marche (indicativamente dai quindici ai trenta). Questa forma caratterizza le aperture di outlet center negli anni settanta negli Stati Uniti, corrisponde spesso al recupero di superfici commerciali già presenti, non nel centro città ma generalmente nelle aree suburbane o di precedente sviluppo industriale o commerciale (brownfield). Un *secondo tipo* corrisponde allo sviluppo di outlet center a partire dalla iniziativa di produttori di marca, che aprono strutture, di dimensione analoga o di poco superiore a quelle del tipo precedente, in localizzazioni non lontane da quelle della loro origine produttiva, nelle quali al proprio o ai propri punti vendita di tipo factory outlet si affiancano punti di vendita riconducibili ad altri produttori di marca, fino ad alcune decine (dai venti ai quaranta nelle esperienze individuate). A titolo di esempio, rientra in questo secondo tipo sia l'outlet center "The Mall" riconducibile al gruppo Gucci e presente a poche decine di chilometri dal centro di Firenze in Italia, così come il "Clarks Village" legato al produttore britannico di calzature Clarks, localizzato a Street in Somerset nel Regno Unito, attivo dal 1993 e che raccoglie su poco oltre 7mila metri quadrati 38 punti vendita di varie imprese di marca (tra le quali Viyella, Liz Clairborne, Fred Perry), oltre ad un ampio Clarks store. Un *terzo tipo* di outlet center corrisponde alla nuova generazione di aggregati costruiti intenzionalmente come grandi centri commerciali e che si presentano di concezione sofisticata, con una forte componente di servizi per il tempo libero e per il divertimento, seguendo una tendenza diffusa a livello di singoli prodotti commerciali, che sono collegati al carattere di destinazione turistica assunto dall'aggregato¹⁴. Quest'ultimo si presenta con una maggiore dimensione (si superano i 10mila metri quadrati di superficie), con un numero elevato di punti di vendita riconducibili a molte di marche diverse (spesso oltre cento), e conseguentemente come un'iniziativa associata ad investimenti particolarmente importanti. Rientrano in questo caso gran parte degli outlet center aperti nell'ultimo decennio in Europa, come quelli realizzati da parte del gruppo McArthurGlen. In un *quarto tipo* di aggregato, a partire dai connotati strutturali e dalla vocazione di destinazione di escursionismo e turismo propri del tipo precedente, si rileva una apertura maggiore dell'outlet center all'insediamento di punti di vendita gestiti non da operatori dell'industria ma da insegne della distribuzione. In parte questo sviluppo può essere determinato dalla necessità di collocare spazi commerciali, tenuto conto della rilevanza dell'impegno finanziario per il promotore e investitore, per cui generalmente solo in presenza di un elevato tasso di collocazione delle superfici si procede alla costruzione delle infrastrutture immobiliari corrispondenti all'aggregato¹⁵. Si tratta comunque di una spinta particolarmente avvertita in quei contesti di mercato nei quali gli acquirenti di abbigliamento sono caratterizzati da una forte fedeltà alle insegne della distribuzione, per cui il "tenant mix" del promotore di outlet center tende ad includere imprese che appartengono al settore della distribuzione, piuttosto che a produttori industriali che assumono il ruolo di retailer in quanto gestori di un punto vendita diretto [Jones *et al.* 1997, 115].

Mentre outlet center del secondo tipo vengono a definire una forma di integrazione dell'impresa industriale impegnata nel ruolo del retailer anche nella promozione dell'aggregato, emergono anche percorsi in direzione opposta, con la presenza di punti vendita con insegna del promotore nell'ambito del centro, che in quanto tali non si configurano come "factory shop" e si presentano piuttosto in relazione all'evoluzione verso il quarto tipo di outlet shopping center (figura 4). In altri casi, degli outlet center sono stati aperti come conversione di formati del retail più vecchi (brownfield), aprendo le porte ad una modalità che potrà assumere in futuro un rilievo ed una diffusione crescente, stante l'estensione del parco di superfici commerciali attivate nel corso degli

¹⁴ Per alcuni esempi di applicazione del concetto di "fun shopping" e "retailtainment" nella distribuzione, si può vedere, tra gli altri, quanto riportato nell'articolo "L'animation devient capitale pour les magasins", *Journal du Textile*, n° 1756, 7 juillet 2003, p. 60.

¹⁵ Nel caso del gruppo McArthurGlen, risultava che in relazione alle sue prime aperture europee si procedeva come politica generale alla costruzione del centro solo quando l'80% delle superfici fosse stato oggetto di prelazione da parte di operatori interessati alla apertura di punti vendita. In particolare, sempre con riferimento al promotore e investitore americano, nel suo "Cheshire Oak Outlet Centre" in Inghilterra, oltre il 25% delle unità erano occupate da retailer che non erano integrati nella produzione industriale [Jones *et al.* 1997, 115].

ultimi decenni [Ferne e Hallsworth 1998], anche al di là del profilo degli outlet che abbiamo classificato come del primo tipo.

Caso emblematico di promotore e investitore nel campo degli aggregati di tipo outlet center è l'operatore americano McArthurGlen, un'azienda con sede a Washington che conduceva nel 2001 venticinque aggregati negli Stati Uniti, e che poi è venuta a svilupparsi in Europa in una prima fase in associazione con l'operatore britannico BAA (British Airports Authority), gestore tra l'altro delle gallerie commerciali degli aeroporti di Heathrow e di Gatwick, passando successivamente alla partnership con l'operatore britannico Richardson Developments. La joint venture tra McArthurGlen e BAA è stata capace di sviluppare nuovi schemi di aggregazioni principalmente nelle localizzazioni "greenfield". Per quanto leader sul mercato europeo con oltre 244mila metri quadrati di superficie, oltre il doppio della superficie degli outlet center del secondo operatore, la francese Concepts & Distribution (titolare dell'insegna di aggregato "Marques Avenue", con oltre 104mila metri quadrati) e degli altri operatori presenti sul vecchio continente sia americani che europei (Freeport con poco meno di 98mila metri quadrati, Value Retail con 66mila, Mepc/Realm con 45mila, Outlet Centers International con 35mila, Morris Outlets con 34mila, Silvio Tarchini con 33.700¹⁶), si ritiene che essa sia arrivata in Europa relativamente tardi rispetto all'evoluzione dei processi di pianificazione del commercio per poter raggiungere la propria dimensione ottimale [Ferne e Ferne 1997].

Figura 4. – La relazione tra ruoli di "promozione" e di "retailing" nell'ambito dell'aggregato "outlet center": alternative ed esemplificazioni

Integrazione del retailing nella promozione di aggregati	Distinzione dei ruoli	Integrazione del promotore nell'attività di retailing
← The Mall (Outlet center nei pressi di Firenze controllato da Gucci e con circa venti punti vendita)	Outlet center del gruppo McArthurGlen	→ Fashion District (presenza di un punto vendita con insegna del promotore nell'aggregato)

La distribuzione di abbigliamento si concentra tradizionalmente nei nuclei storici dei centri urbani, dove al sistema moda può essere ricondotta in molti casi una quota maggioritaria degli esercizi commerciali presenti¹⁷. L'attenzione che le strutture della distribuzione possono oggi dare al centro città deriva da una molteplicità di fattori, non ultimo l'onerosità associata alla presenza nelle gallerie programmate all'esterno delle città, comprese quelle riconducibile alla tipologia di aggregato outlet center, accanto ad un interesse per l'impatto sull'immagine di marca derivante dalla presenza nel commercio del centro città e per la persistente rilevanza che viene attribuita alla presenza in specifiche realtà urbane¹⁸. Questa attenzione può anche essere indotta dalla maggiore difficoltà incontrate negli ultimi anni allo sviluppo di nuovi insediamenti out of town in particolare

¹⁶ Dati relativi al 2003 di fonte Cushman & Wakefield Healey & Baker/Minitel, pubblicati in M. Pozzi, "Al centro dello shopping", *Largo Consumo*, n. 2, 2004, pp. 81-87.

¹⁷ Nel caso della porzione centrale del centro storico di Firenze, corrispondente approssimativamente al quadrilatero dell'antica città di epoca romana compreso tra via Tornabuoni, via del Proconsolo, via Cerretani ed i lungarni in prossimità di Ponte Vecchio, da una indagine recentemente condotta con il metodo della *display analysis* presso il Dipartimento di Scienze Aziendali in collaborazione con Confcommercio, risultava riconducibile all'abbigliamento ed agli accessori il 34,4% degli esercizi individuati. Analoghi risultati interessano anche altri centri urbani, ed a tale scopo si veda "La mode fait battre le coeur de la ville", *Journal du Textile*, n° 1811, 15 novembre 2004, p. 40.

¹⁸ A livello meramente esemplificativo, si veda le motivazioni descritte in T. Butzbach, "Habitat poursuit son redéploiement. A Lille, l'enseigne remplace une grande surface de périphérie par un petit format de centre-ville", *Journal du Textile*, n° 1770, 24 novembre 2003, p. 27; si veda anche V. Lepercq, "Sport 2000 fait peau neuve en centre-ville. L'enseigne donne un nouveau concept à ses petits formats du Coeur des cités", *Journal du Textile*, n° 1808, 25 octobre 2004, p. 40. Sulle prospettive di sviluppo durevole del commercio nel centro delle città, si veda anche A. Legoeul, "Le commerci de centre-ville pense au développement durable", *Journal du Textile*, n° 1828, 11 avril 2005, p. 15.

per realtà specializzate nella distribuzione abbigliamento¹⁹, anche per effetto della sensibilità crescente alle vicende del centro città. Per questo, malgrado l'importanza commerciale, economica e territoriale degli aggregati programmati, gli attori del retail ed i promotori/investitori non possono non tener conto delle opposizioni crescenti da parte non solo dei commercianti del centro città, ma anche di altri attori interessati all'impatto ambientale delle iniziative out of town (associazioni ecologiste, rappresentanze delle categorie produttive), tanto da dare luogo nella realtà francese ad un "Collectif national anti-magasin d'usine"²⁰. Il commercio nel centro urbano viene associato in questo caso ad elementi di varietà e di differenziazione delle proposte commerciali, che lasciano spazio alle iniziative degli indipendenti accanto a quelle dei punti vendita riconducibili a grandi gruppi, mentre vi è una contrapposizione ad iniziative che sono viste realizzate non da vere aggregazioni di factory outlet, in quanto i volumi di vendita raggiunti sembrano difficilmente circoscrivibili agli stock di capi difettosi e fuori stagione. Opposizioni di questa natura hanno spinto nella realtà inglese a sostenere l'esigenza di un "orientamento sequenziale" allo sviluppo di nuovi siti per le attività commerciali, che può comportare in alcune realtà l'imposizione sia agli sviluppatori che alle autorità di pianificazione locale di valutare prima la presenza di siti o costruzioni disponibili per la conversione in area urbana, di considerare poi siti ai margini del centro e solo alla fine, quando questi spazi non risultino disponibili, di individuarne di nuovi accessibili da una scelta dei mezzi di trasporto [Department of the Environment 1996].

Vi sono comunque segnali di interesse verso il centro delle città come localizzazione distributiva, come rivelano indagini condotte in Francia presso un campione di direttori di insegne del commercio. Viene in particolare evidenziata un ritrovato progresso nell'attrattiva del centro città come destinazione di shopping expedition là dove si è avuto uno sforzo sensibile alle esigenze di accoglienza, anche in relazione all'attivarsi delle autorità locali e nonostante i problemi nel reperire spazi sufficienti all'installarsi di medie superfici e quelli di mobilità e di degrado della sicurezza²¹. L'esigenza di superare le difficoltà di insediamento nel nucleo urbano viene a dare luogo ad iniziative da parte dei produttori di marca industriale dirette a creare propri centri commerciali nel centro città, anche per fare fronte alle problematiche connesse ai costi crescenti delle localizzazioni commerciali e delle poste di promozione, andando incontro alle possibilità offerte dalla attenzione delle autorità locali per il mantenimento in vitalità delle aree commerciali del contesto cittadino; formule di questo tipo del resto sono anche utilizzate dall'industria di abbigliamento di marca per accedere attraverso l'investimento e lo sviluppo di aggregati nei nuovi mercati internazionali emergenti altrimenti di difficile penetrazione²².

¹⁹ Su questo tema, esiste una attenzione crescente, con particolare riferimento alla tipologia degli outlet center o magasin d'usine ("Le rapport sur les 'centres de marques à prix réduit' est bientôt prêt", *Journal du Textile*, 7 juin 2004, p. 6). Le vicende per il conseguimento delle autorizzazioni alla costruzione di un nuovo aggregato su iniziativa del promotore e investitore britannico Freeport sono descritte in I. Frimat, "Le 'Village des Marques' de Roppenheim est recalé", *Journal du Textile*, n° 1797, 28 juin 2004, p. 16; "Après l'autorisation de la CNEEC du Bas-Rhin, toillé contre le futur centre Freeport", *Journal du Textile*, n° 1817, 24 janvier 2005, p. 18. Si veda anche V. Lepercq, "Les magasins d'usine premiers visés", *Journal du Textile*, 25 août 2004, p. 8.

²⁰ E' il caso, ad esempio, della associazione "Pirana" (Pas d'immobilier ravageur en notre Alsace), membro fondatore del "Collectif national anti-magasin d'usine", che rappresenta un punto di incontro tra commercianti, membri dell'associazione per la difesa dell'ambiente "Alsace Nature" e anche un numero crescente di associazioni di commercianti di centro città in Alsazia ed in Germania; si veda I. Frimat, "Pirana se dresse contre les magasins d'usine", *Journal du Textile*, n° 1761, 22 septembre 2003, p. 4.

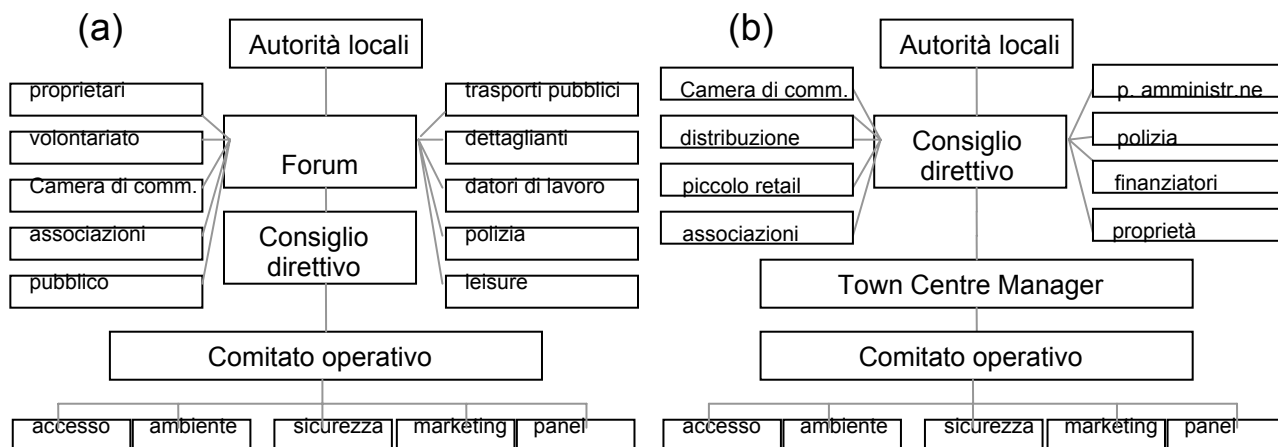
²¹ Questi elementi risultano da una ricerca realizzata per l'UCV (Union du grand commerce de centre-ville); si veda al riguardo J.-P. Leroy, "Le centre-ville a gagné en attractivité", *Journal du Textile*, n° 1796, 21 juin 2004, p. 22. Circa il recupero di vitalità del centro città come sede di aggregati naturali, si veda anche "Le gouvernement fait campagne pour le commerce de proximité", *Journal du Textile*, n° 1824, 14 mars 2005, p. 67.

²² V. Demon, "La guerre des loyers rebondit en Espagne. La flambée des loyers pousse 30 marques espagnoles à créer leurs centre commerciaux", *Journal du Textile*, n° 1826, 28 mars 2005, p. 50; sul ruolo di iniziative di questo tipo per lo sviluppo della presenza con un canale diretto su nuovi mercati emergenti, come quello cinese, da parte di produttori industriali di marca, si veda P. Mattei, "Les italiens jouent groupés en Chine", *Journal du Textile*, n° 1816, 17 janvier 2005, p. 44.

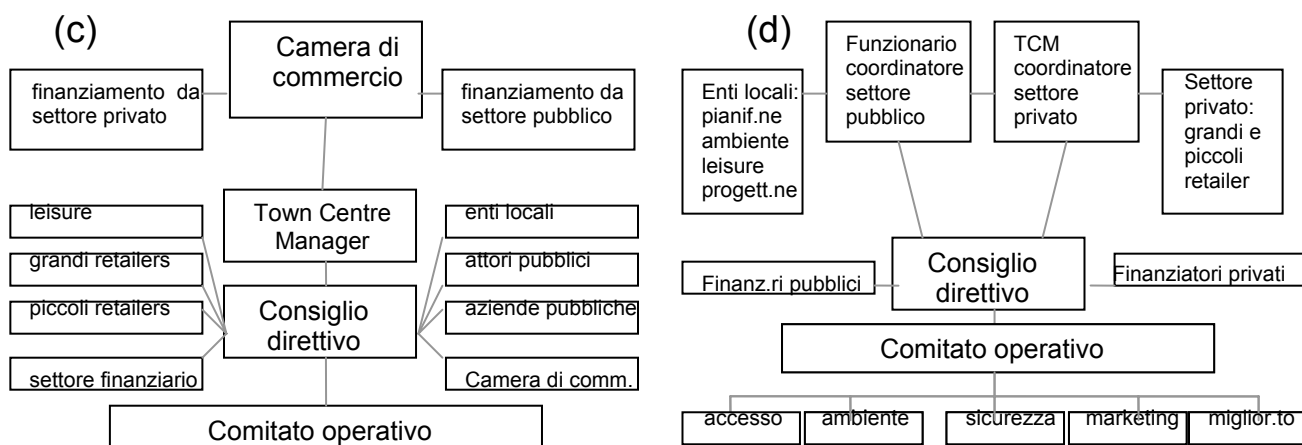
Gli operatori del settore privato stanno anche in Italia acquisendo negli ultimi tempi una crescente consapevolezza dell'importanza e delle potenzialità connesse al recupero di vitalità e di accessibilità del centro città [Schiller 1994], una problematica che in altri paesi si è presentata con anticipo rispetto al contesto italiano e per la quale sono state approntate strumentazioni di vario tipo, a partire da quelle maturate nella realtà anglosassone (*town centre management*, *downtown management* e *business improvement district*). I centri urbani non sono solo aree di aggregazione commerciale, ma centri nevralgici per la vita economia e sociale delle comunità, le cui funzioni vanno ben oltre quella di natura commerciale. Emerge quindi un panorama più complesso e articolato di quello connesso alla gestione degli aggregati greenfield. Da un lato infatti viene chiaramente percepita una difficoltà ad adattare il centro storico alle logiche proprie della programmazione, dal momento che il promotore e investitore dell'aggregato programmato può anteporre la dimensione analitica a quella di offerta, mentre nella logica di gestione per il centro storico si deve cercare di adeguare e sviluppare un'offerta dell'aggregato naturale già esistente a quelli che sono gli obiettivi perseguiti rispetto alle esigenze della domanda. Ciò nonostante sono in primo luogo gli operatori privati interessati alla realtà del centro città che hanno consapevolezza della rilevanza in chiave competitiva dell'aggregato piuttosto che del singolo punto vendita, per la centralità assunta dai processi di "destination preference" e di "destination loyalty"; anche la specializzazione in specifici comparti della distribuzione al dettaglio come quella nel retail di abbigliamento si ritiene che debba tradursi in termini di integrazione con il mix di assortimento che compone l'aggregato storico. La crescente sensibilità degli operatori del commercio è in parte il prodotto della visibile competizione con centri commerciali specializzati nell'abbigliamento posti all'esterno del centro storico, e che spinge gli attori del commercio nel centro storico, ma oggi anche promotori ed investitori presenti nel campo dell'immobiliare commerciale all'interno della città, a formule che cerchino di porre in essere una regia unitaria.

Tra le esperienze maturate in campo internazionale, quella riconducibile al concetto di *town centre management* non solo appare relativamente più vicina di altre alla realtà dei centri storici italiani, per la ricerca in essa perseguita di una partnership tra attori del settore pubblico e del settore privato (oltre che del terzo settore), ma anche risulta caratterizzata dalla presenza di una serie codificata particolarmente ampia e sistematica di *best practicies* che accrescono le ragioni di interesse per la formula in una tematica particolarmente complessa anche sotto il profilo organizzativo. La relazione tra retailer e promotore risulta in questo caso filtrata dalla struttura sviluppata nello schema di *town centre management*, risentendo in modo significativo del carattere assunto dall'organizzazione preposta alla promozione del centro città inteso come aggregato, rispetto alla quale le istanze degli attori interessati al ruolo di retailer e a quello di investitore (ed anche di promotore, sia pure nell'ambito del quadro definito per il centro città) confluiscono in forme diverse a seconda degli schemi organizzativi adottati. Questi ultimi possono dare luogo ad un insieme aperto di possibili soluzioni, per quanto esistano delle forme tipiche codificate da attori associativi come modelli di riferimento (figura 5). Da questi schemi emerge il coinvolgimento a diversi livelli sia della proprietà immobiliare che delle imprese del piccolo e del grande dettaglio, secondo modalità che variano a seconda della alternativa organizzativa adottata. Investitori e retailer possono infatti essere ricondotti ad una modalità di raccordo tra i pubblici del centro città (il forum proposto dallo schema (a) in figura 5) che stimola l'avvio dell'iniziativa di *town centre management* e vede mantenere su questa un monitoraggio con una cadenza di uno o alcuni incontri annui; alternativamente, può essere previsto il coinvolgimento diretto di proprietari e distributori come interlocutori di un consiglio direttivo (schemi (b), (c) ed (e) sempre in figura 5), ovvero nell'ambito del rapporto con il *town centre manager* (schemi (d) e (g)) in modo diretto o anche attraverso gruppi di coordinamento con le iniziative delle autorità pubbliche locali e di partnership per lo sviluppo della città nel suo insieme (schemi (g) ed (h)). In generale la presenza di spazi ampi lasciati all'interazione con la componente pubblica tende nel *town centre management* a ridefinire il quadro degli attori riconducibile ai ruoli di promozione, investimento e retailing, vedendo nei primi due un peso almeno potenziale delle provvidenze e delle scelte di matrice pubblica.

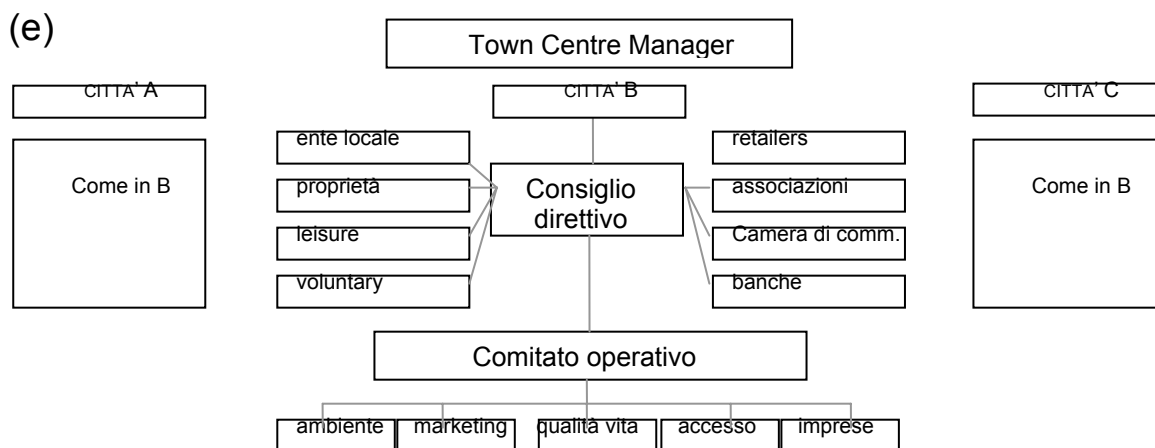
Figura 5. – La relazione tra retailer, promotore e investitore nell'ambito del town centre management. Gli schemi organizzativi diffusi nella esperienza della ATCM



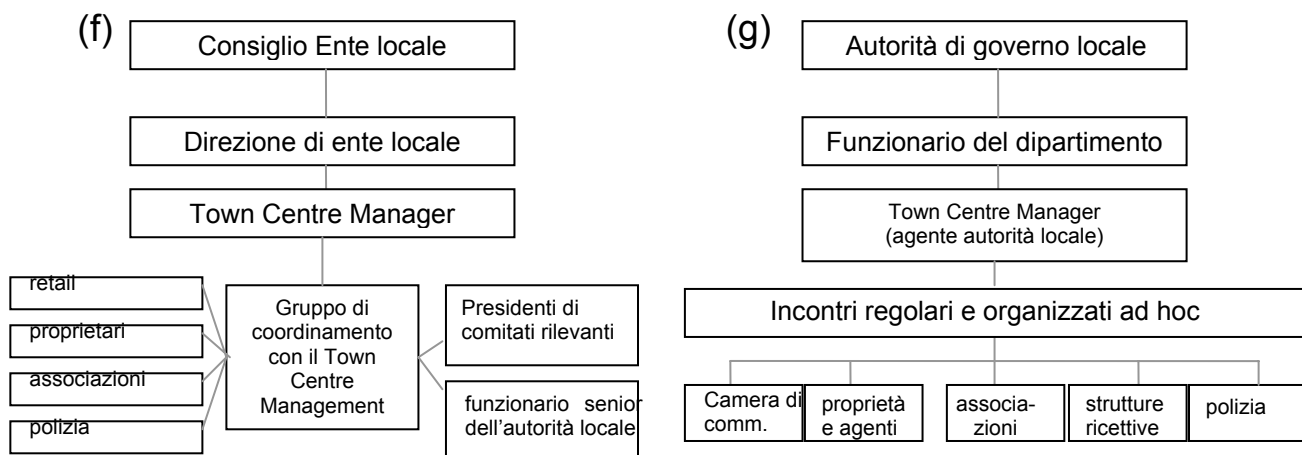
(a) schema di base proposto per sviluppare una nuova iniziativa di town centre management
 (b) schema di town centre management suggerito per i centri urbani di maggiore dimensione
 Fonte: ATCM [1997, 2002]



(c) schema che prevede un town centre manager ingaggiato dall'ente camerale
 (d) schema orientato a potenziare le risorse per il coordinamento tra settore privato e settore pubblico
 Fonte: ATCM [1997, 2002]

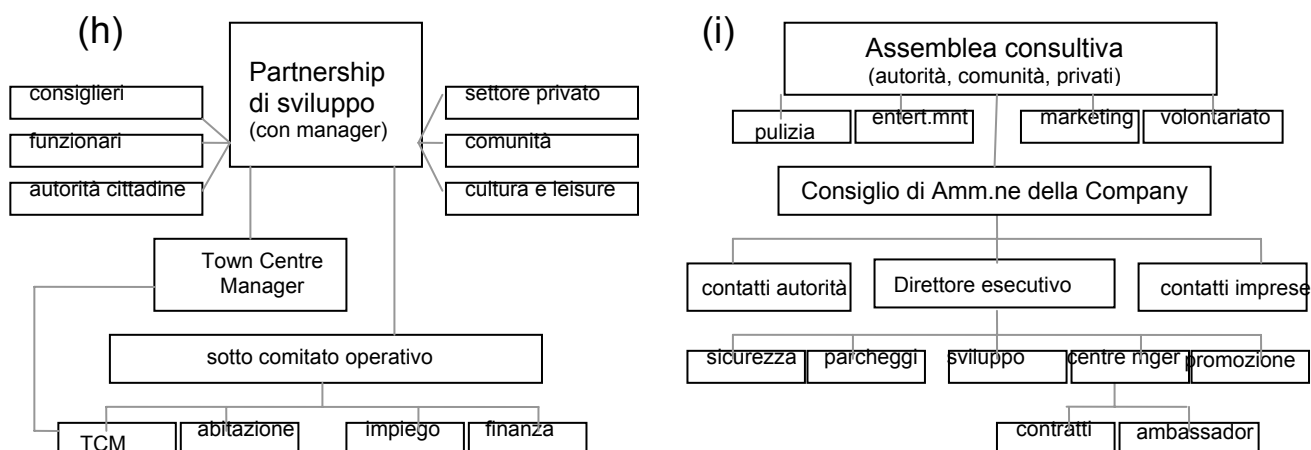


(e) schema di town centre management con manager che gestisce una pluralità di piccoli aggregati
 Fonte: ATCM (1997)



- (f) schema con town centre manager nominato dalla autorità locale e ad essa direttamente connesso
 (g) schema con town centre manager nominato dalla autorità locale con l'obiettivo di potenziare la cooperazione con il settore privato

Fonte: ATCM [1997, 2002]



- (h) schema di town centre management orientato ad un partenariato per lo sviluppo della città e per la mobilitazione di risorse in funzione di un programma più ampio che
 (i) schema che prevede la creazione di una società per la gestione del town centre (*City Center Company* secondo l'orientamento diffuso nel *down town management* americano)

Fonte: ATCM [1997, 2002]

Fa eccezione rispetto al quadro prima tracciato la riconduzione della soluzione organizzativa ad una logica di matrice privatistica, più aderente all'esperienza americana che non a quella europea, per certi aspetti anche ai margini della stessa matrice originaria del concetto di town centre management (per quanto la componente pubblica rimanga attiva come azionista di riferimento o comunque interlocutore fondamentale dell'attore privato), nella quale si individua una *City Center Company* destinata a sviluppare i caratteri di promotore e di investitore nell'aggregato urbano, sia pure in concorrenza con altri attori.

4. – Conclusioni

La relazione tra promotore di aggregati e imprese del retail assume rilievo come tema centrale nei processi di raccordo con il mercato per le tipologie di operatori oggetto specifico della nostra attenzione. Questa relazione trova corrispondenza in un quadro di alternative strategiche che abbiamo presentato in questo scritto con riferimenti in particolare al rapporto tra attori e ruoli da

questi assunti nel governo delle aggregazioni di servizi commerciali. Nella distribuzione di abbigliamento le tipologie di aggregato possono assumere caratteri peculiari e connotati di specializzazione, interessando il rapporto tra commercio urbano ed extraurbano (*ins versus outs*) con diversa caratterizzazione degli attori corrispondenti ai ruoli rilevanti, come evidenziato dalla contrapposizione emblematica tra outlet center e town centre.

In questo contesto le alternative a disposizione di promotori e retailer richiedono una valutazione oggi molto più attenta che in passato delle alternative nel campo dello sviluppo e della presenza in aggregati di servizi commerciali, rese necessarie dalle condizioni ambientali e competitive (processi di pianificazione, preferenze della domanda, azioni dei rivali), e che richiedono uno sforzo sistematico di contatto con gli altri attori e possibili interlocutori per l'acquisizione di informazione secondo una logica di sviluppo relazionale.

Riferimenti bibliografici

ATCM (1997) *Developing structures to deliver town centre management*, Association for Town Centre Management, <http://www.atcm.org>.

ATCM (2002) *Entrepreneurial management for our town and city centres*, Association for Town Centre Management, <http://www.atcm.org>.

Bean J.C., Noon C.E., Ryan S.M., Salton G.J. (1988) Selecting tenants in a shopping mall, *Interfaces*, vol. 18, n. 2, March-April, pp. 1-9.

Berman B., Evans J.R. (1995) *Retail management: a strategic approach*, 6th ed., Prantice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Bruwer J.de W. (1997) Solving the ideal tenant mix puzzle for a proposed shopping centre: a practical research methodology, *Property Management*, vol. 15, n. 3, pp. 160-172.

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.

Department of the Environment (1996) Town centres and retail developments, *Planning Policy Guidance PPG 6*, HMSO, London.

Fernie J., Fernie S. (1997) The development of a Us retail format in Europe: the case of Factory outlet centres, *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 25, pp. 342-350.

Fernie J., Hallsworth A. (1998) England's potteries: past and present pioneers of factory shopping, *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 26, pp. 439-443.

Greenspan J. (1987) Solving the tenant mix puzzle in your shopping center, *Journal of Property Management*, July/August, pp. 27-31.

Guercini S., Runfola A. (2004) Sourcing strategies in clothing retail firms: product complexity versus overseas supply chain, *Journal of Customer Behaviour*, 4, pp. 305-334.

Guy C. (2001) Internationalisation of large-format retailers and leisure providers in western Europe: planning and property impacts, *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 29, n. 10, pp. 452-461.

- Jones P., Hillier D. (2000) Changing the balance – the ins and outs of retail development, *Property Management*, vol. 18, pp. 114-126.
- Jones P., Hillier D. (2002) Multi leisure complexes, *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 30, n. 9, pp. 425-430.
- Jones P., Whitehead M., Hillier D. (1997) The development of factory outlet shopping centres, *Property Management*, vol. 15, n. 2, pp. 111-116.
- Kaylin S.O. (1973) In depth analysis necessary for shopping centre game, *Shopping Centre World*, pp. 43-48.
- McCullum W.J. (1988) Basic research procedures, in Roca R.A. (ed.) *Market research for shopping centres*, 3rd ed., International Council of Shopping Centres, New York, NY.
- Medway D., Warnaby G., Bennison D., Alexander A. (2000) Reasons for retailers' involvement in town centre management, *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 28, n. 8, pp. 368-378.
- Miller H.S., Murray W.M. (1987) Maximizing shopping center rents with lower minimums and higher percentages, *Journal of Property Management*, March/April, pp. 12-17.
- Mintzberg H. (1979) Patterns in strategy formation, *Management Science*, vol. xxiv, n. 9, pp. 934-948.
- Pal J., Sanders E. (1997) Measuring the effectiveness of town centre management schemes: an exploratory framework, *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 25, n. 2, pp. 70-77.
- Schiller R. (1994) Vitality and viability: challenge to the town centre, *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 22, n. 6, pp. 46-50.
- Silverman R.A. (1992) Pitfalls in shopping center lease use and exclusive clauses, *Real Estate Review*, pp. 60-62.
- Stewart D.M. (1988) Market research for shopping centres, in Roca R.A. (ed.) *Market research for shopping centres*, 3rd ed., International Council of Shopping Centres, New York, NY.
- Stewart D.W., Kamins M.A. (1993) *Secondary research. Information, sources and methods*, Sage, London.
- Volk C.H. (1992) Tenant business fundamentals: a foundation for value, *Journal of Property Management*, May/June, pp. 52-54.
- Whyatt G. (2004) Town centre management: how theory informs a strategic approach, *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 32, n. 7, pp. 346-353.