

VI CONGRESSO INTERNAZIONALE ITALIA – FRANCIA

MARKETING TRENDS

Parigi, 26-27 Gennaio 2007

*Marcello Sansone – Professore Associato di Economia e Gestione delle Imprese e di Marketing
Università degli Studi di Cassino
marcello.sansone@inwind.it*

Confronti metodologici, riflessioni critiche e proposte operative sul Marketing Urbano in ambito internazionale: focus sull'organizzazione e gestione dei Centri Commerciali Naturali in Italia.

Marcello Sansone

*Professore di Marketing
Università degli Studi di Cassino*

Finalità del contributo

La desertificazione dei centri storici delle principali città italiane è un fenomeno diffuso che da anni sta interessando il nostro Paese creando notevoli problemi di carattere economico e sociale. Sono varie le cause che hanno determinato questa situazione, suscitando peraltro un crescente disagio anche sociale da parte degli abitanti delle città; solo recentemente si stanno cercando soluzioni alternative strutturate al fine di rivitalizzare il sistema città partendo dalla salvaguardia delle attività commerciali di vicinato e dell'artigianato.

Il filone di pensiero sostenuto dalla dottrina e da esperti del settore¹ enfatizza l'importanza di una pianificazione strategico-operativa che trasformi il centro città in un grande "contenitore" di distribuzione e d'entertainment, d'artigianato e cultura, di shopping e leisure. Tali metodologie si sostanziano nel Town Centre Management² che ha evidenziato notevoli risultati in Europa nelle principali città dell'Inghilterra, della Francia e della Germania e nel Centro Commerciale Naturale che negli ultimi anni in Italia, soprattutto nelle regioni del Piemonte, Lombardia, Trentino Alto Adige ed Emilia Romagna, ha sostenuto una spinta associazionistica e cooperativa molto forte, attraverso un pensiero di marketing pervasivo e attività di coordinamento condivise.

Tra le ipotesi di ricerca di questo contributo, ci sono le peculiarità degli assetti caratteristici dei Town Centre Management da confrontare con obiettivi e tipicità dei Centri Commerciali Naturali, proseguendo con un'indagine sui punti di forza metodologici degli strumenti di marketing urbano a livello internazionale, riflettendo ed evidenziando una possibile area di studio sul marketing urbano esperienziale e sull'ipotesi di una marca collettiva per il centro città.

Le riflessioni ispiratrici delle ipotesi di partenza si concludono con la presentazione di alcuni esempi italiani di Centro Commerciale Naturale, modernamente concepiti secondo un'ottica di marketing approach dominante e con la qualificazione oggettiva degli stessi all'interno di chiare strategie di marketing del territorio.

¹ Si veda: Vona R. *Commercio pianificato e rivitalizzante dei centri storici: l'integrazione tra shopping e leisure* –Commercio- N.58 (1996), si vedano anche i contributi di G.Cuomo, L.Zanderighi, M.Caroli.

² Per approfondimenti si veda: Morandi C. (a cura di), *Il commercio urbano. Esperienze di valorizzazione in Europa*

1. Town Centre Management e Centri Commerciali Naturali a confronto

Il primo caso di TCM³ si ha in Gran Bretagna nel 1986; negli anni, questo strumento organizzativo si è diffuso in tutta Europa⁴ soprattutto in Belgio⁵ e Francia, tra i primi paesi europei a scontare l'evoluzione esponenziale della grande distribuzione ed in cui si sono formate le prime associazioni per il management dei centri città.

Il Town Centre Management⁶ e il Centro Commerciale Naturale⁷ hanno scopi commerciali, di profitto e di entertainment, ma entrano pienamente nella sfera delle attività sociali, culturali in genere, delle città. L'obiettivo della collaborazione tra PA⁸, commercianti, artigiani e cittadini stessi, è soprattutto quello di non depauperare il valore sistemico del centro cittadino allo scopo di restituire ed accrescere la dignità di "connettore di esperienze" da sempre sottostante ai centri urbani sin dall'antichità.

Le esperienze dell'associazionismo promo-comunicazionale di via sicuramente hanno rappresentato le basi per un'evoluzione verso un organismo maggiormente strutturato, ma la debolezza di una regia unitaria almeno nella sfera progettuale ha causato problemi di raggiungimento degli obiettivi. Il superamento dell'associazionismo occasionale garantisce sviluppi in virtù delle nuove strategie collaborative e cooperative del TCM e del CCN, che cercano di adottare tecniche vicine a quelle applicate dai manager delle grandi superfici distributive e dei Centri Commerciali Integrati, per raggiungere obiettivi di crescita commerciale.

Entrambe le modalità organizzative hanno come obiettivo quello di valorizzare l'area del centro storico per i residenti, per i players commerciali e per coloro che occasionalmente visitano quell'area urbana, favorendo l'attività di marketing in collaborazione con le strutture e le amministrazioni pubbliche, focalizzando il disegno organizzativo nell'ottica del benessere collettivo.

Dalla PA alle associazioni di categoria, tutti intervengono verso il miglioramento e la gestione globale del progetto: dal Comune alla Camera di Commercio, dagli imprenditori agli altri soggetti istituzionali (metaorganizzatori), comprese le insegne della grande distribuzione che pure iniziano a concepire in chiave sinergica la progettazione integrata dell'offerta commerciale complessiva di un territorio.

Un Centro Commerciale Integrato è gestito da una direzione centrale che può definire autonomamente:

- Il mix di offerta merceologica⁹, selezionando gli operatori da inserire nel centro stesso;
- I servizi aggiuntivi da fornire agli acquirenti;
- Le pubblicità e le promozioni;

I nuovi modelli organizzativi del Town Centre Management e il Centro Commerciale Naturale visto in ottica di marketing urbano che in seguito andremo ad esplicitare, garantiranno in modo diverso la visibilità e le politiche promozionali e comunicative comuni, tramite la formulazione di un programma operativo di intervento che definisca i compiti di ciascuno degli operatori coinvolti, con la creazione di organismi giuridici "ad hoc" cui affidare la regia dell'operazione.

Nella fattispecie possiamo considerare delle differenziazioni tra TCM e CCN, sintetizzabili nella *tabella 1.1*.

In merito all'ente gestore, nei TCM si scelgono strutture societarie a forte governance immobiliare con l'obiettivo di valorizzare prevalentemente gli ambienti urbani designati,

³ Atcm (1993a), *An introduction to Town Centre Management*, Atcm, London – si veda anche Atcm (1996c), *A Town Centre partnership. Their role, organisation and resources*, Atcm, London e Atcm (1997b), *Town Centre Partnership*, Atcm, London

⁴ Le esperienze di gestione coordinata del centro città sono circa 60000 nel mondo

⁵ In particolare si veda Zanderighi L. – *Commercio Urbano e nuovi strumenti di governance* – Ed. Il Sole 24 ore – 2005 pp 72-85

⁶ In seguito TCM

⁷ In seguito CCN

⁸ Pubblica Amministrazione, in seguito "PA".

⁹ Per approfondire i concetti di esternalità generate dal mix dell'offerta commerciale e delle stesse merceologie si veda: Fujita M., Thisse J.F. (1996), *Economics of agglomeration*, in *Journal of the Japanese and International trade*, Mit Press, Cambridge Ma

sostenendo il naturale apprezzamento degli immobili presenti, sviluppando l'appeal commerciale e di entertainment e privilegiando le aree urbane di pregio.

Nella gestione del CCN, soprattutto in Italia, si fa prevalere la struttura associativa o consortile a maggiore contatto con le esigenze commerciali, con obiettivi primari di aumento della frequentazione delle strade e sviluppo commerciale, in qualsiasi area urbana designata all'evoluzione e rivitalizzazione del commercio.

TCM e CCN a confronto			
	Ente Gestore	Struttura organizzativa Ente Gestore	Priorità nella rivitalizzazione
TCM	Spesso strutture societarie a forte governance immobiliare	Organizzazione prevalentemente aziendalistica e strutturata con focalizzazione dell'organizzazione nella figura del Direttore di TCM	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sviluppo commerciale 2. Valorizzazione patrimonio immobiliare 3. Aumento della frequentazione delle strade
CCN in ottica di Marketing Urbano	Spesso strutture associative o consortili focalizzate sulla promozione e animazione dei luoghi del commercio	Organizzazione accentrata su Consiglio Direttivo e figura del Coordinatore esperto di Marketing Urbano	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aumento della frequentazione delle strade 2. Sviluppo commerciale 3. Valorizzazione patrimonio immobiliare

Tabella 1.1 – Fonte: *elaborazione dell'autore*

2. Iniziative di gestione coordinata del commercio urbano negli Stati Uniti e in Europa: un confronto internazionale

A partire dagli anni Sessanta sono state numerose le iniziative di gestione coordinata del centro storico o di specifiche aree commerciali urbane che si sono sviluppate a livello internazionale, in modo particolare negli Stati Uniti e in Canada.

Negli ultimi venti anni si è assistito ad un crescente proliferare di iniziative di questa natura, in particolare, tale fenomeno ha subito un'accelerazione a livello europeo, soprattutto in Gran Bretagna, a partire dalla metà degli anni Ottanta con il progressivo processo di modernizzazione commerciale e l'apertura dei grandi centri commerciali pianificati extraurbani. Sono state differenti le modalità attraverso le quali nei diversi Paesi (Stati Uniti, Germania, Gran Bretagna, Portogallo, Spagna, Svezia, Norvegia, Australia, Nuova Zelanda, Sudafrica e altri) si sono sviluppate negli anni, percorsi innovativi per la gestione coordinata del commercio urbano, fortemente condizionati nelle loro dinamiche evolutive anche dai contesti territoriali, economici e giuridici assai differenti. Tali percorsi, prevalentemente accomunati dagli stessi obiettivi di fondo, ma che si sono tradotti in un insieme di concetti operativi e di denominazioni diverse: basti pensare, ad esempio, al *Business Improvement District* (BID) negli Stati Uniti, alla *Business Improvement Area* (BIA) in Canada, al *City Improvement District* (CID) in Sudafrica, al *Town Centre Management* (TCM) in Gran Bretagna, alla *Town Management Organization* (TMO) in Giappone, alla *Cellule de gestion des centre-villes* in Belgio.

Tabella 2.1 - Iniziative di gestione coordinata per anno di inizio attività e per Paese (casi, %)¹⁰

	Stati Uniti	Canada	Giappone	Gran Bretagna	Europa Continentale*
Prima del 1970	6,0	32,0	12,9	0,0	0,0
1980-1990	31,0	40,0	0,0	2,3	0,0
1990-2000	54,0	19,0	27,4	89,4	38,5
Dopo il 2000	9,0	9,0	59,7	8,3	61,5
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

*Il dato relativo all'Europa Continentale si riferisce a Belgio, Germania e Olanda.

¹⁰ Da Luca Zanderighi, "Commercio urbano e nuovi strumenti di governance", Il Sole 24 ore, 2004...pag. 42.

Tabella 2.2 - Iniziative di gestione coordinata per tipologia di soggetti promotori e per Paese (casi, %)¹¹

	Stati Uniti	Canada	Giappone	Gran Bretagna	Europa Continentale*
Imprese commerciali	Nd	96,7	82,3	76,9	64,3
Proprietari immobiliari	Nd	44,6	1,6	61,5	28,6
Amministrazione comunale	Nd	28,3	12,9	38,5	50,0
Altri soggetti Pubblici	Nd	12,0	53,2	53,8	42,9
Residenti	Nd	2,2	8,1	7,7	0,0

*Il dato relativo all'Europa Continentale si riferisce a Belgio, Germania e Olanda.

Tabella 2.3 - Iniziative di gestione coordinata per tipologia organizzativa e per Paese (casi, %)¹²

	Stati Uniti	Canada	Giappone	Gran Bretagna	Europa continentale*
Associazione privata	61,0	59,0	17,0	12,0	33,0
Ente pubblico	13,0	6,0	30,0	18,0	42,0
Partnership pubblico-privato	26,0	35,0	53,0	70,0	25,0
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

*Il dato relativo all'Europa Continentale si riferisce a Belgio, Germania e Olanda.

¹¹ Da Luca Zanderighi, "Commercio urbano e nuovi strumenti di governance", Il Sole 24 ore, 2004...pag. 42

¹² Da Luca Zanderighi, "Commercio urbano e nuovi strumenti di governance", Il Sole 24 ore, 2004...pag. 43

Tabella 2.4 - Iniziative di gestione coordinata per tipologia di servizi più frequentemente forniti e per Paese (casi, %)¹³

	Stati Uniti	Canada	Giappone	Gran Bretagna	Europa continentale*
Arredo urbano	52,0	66,0	15,0	62,0	50,0
Marketing e promozione	78,0	83,0	51,0	46,0	69,0
Sviluppo del tenant mix	25,0	4,0	15,0	18,0	27,0
Manutenzione	58,0	34,0	8,0	54,0	42,0
Accessibilità (parcheggi)	18,0	6,0	8,0	8,0	50,0
Attività di lobby	50,0	53,0	33,0	38,0	67,0
Regolamentazione spazi pubblici	38,0	26,0	3,0	15,0	53,0
Sicurezza	36,0	27,0	3,0	69,0	35,0
Servizi sociali	6,0	7,0	5,0	0,0	17,0

*Il dato relativo all'Europa Continentale si riferisce a Belgio, Germania e Olanda.

¹³ Da Luca Zanderighi, "Commercio urbano e nuovi strumenti di governance", Il Sole 24 ore, 2004...pag. 44

Tabella 2.5 – Iniziative di gestione coordinata per grado di Key Performance Indicators (Kpi)¹⁴, per tipologia di indicatori utilizzati e per Paese (risposte multiple, %)¹⁵

	Stati Uniti	Canada	Giappone	Gran Bretagna	Europa continentale*
Utilizzo di Kpi (% casi)	54,0	38,0	11,0	77,0	46,0
Tasso di criminalità	35,0	24,0	0,0	79,0	31,0
Vendite al dettaglio	19,0	22,0	10,0	70,0	38,0
Nuovi posti di lavoro	28,0	7,0	2,0	22,0	23,0
Flusso di traffico pedonale	31,0	18,0	15,0	87,0	31,0
Percentuali di negozi vuoti	52,0	27,0	8,0	84,0	15,0
Ricerche sul consumatore	42,0	23,0	5,0	71,0	31,0
Numero di imprese	12,0	24,0	10,0	54,0	23,0

*Il dato relativo all'Europa Continentale si riferisce a Belgio, Germania e Olanda.

¹⁴ I Key Performance Indicators (Kpi) sono indicatori per la misurazione della performance delle iniziative di gestione coordinata.

¹⁵ Da Luca Zanderighi, "Commercio urbano e nuovi strumenti di governance", Il Sole 24 ore, 2005...pag. 46

Stati Uniti: l'esperienza dei Business Improvement District

Sulla base di alcune esperienze che si erano realizzate in Canada alla fine degli anni Sessanta, a partire dalla metà del decennio successivo anche negli Stati Uniti si sono sviluppate le prime forme di valorizzazione di agglomerazioni commerciali spontanee presenti nei centri urbani attraverso lo strumento del *Business Improvement District*¹⁶.

Questo strumento, che si è diffuso in maniera significativa soprattutto negli anni Novanta sia nelle piccole che nelle grandi città americane, rappresenta un approccio innovativo all'implementazione dei servizi comunali a livello di area, divenendo progressivamente una delle più utilizzate modalità per accrescere la capacità di attrazione del commercio urbano negli Stati Uniti. Pur nell'ambito delle differenze esistenti tra Stato e Stato nel nome, nel tipo di struttura organizzativa e negli obiettivi, si può evidenziare tuttavia, un approccio comune che vede il BID come un'iniziativa avviata con il consenso di un gruppo qualificato di imprese locali e di proprietari immobiliari, all'interno di una ben definita area geografica.

Tale iniziativa è finalizzata a fornire a chi opera nell'area designata, un maggior livello di servizi pubblici rispetto a quanto garantisce l'Amministrazione comunale come livello di standard comune, a fronte del pagamento di un contributo obbligatorio da parte di tutti i proprietari e di tutte le imprese che operano nell'area stessa. I servizi possono riguardare ad esempio, un maggiore livello di sicurezza, oppure una maggiore pulizia delle strade e una più frequente raccolta dei rifiuti o anche la predisposizione di un calendario di iniziative di animazione e di promozione.

Tabella 2.6 – Stati Uniti: servizi più frequentemente forniti dai BID per dimensione di città (casi, %)¹⁷

	Dimensione centro urbano (numero abitanti)				
	Meno di 25.000	50.000- 70.000	100.000	Oltre 700.000	Totale
Arredo urbano	64	50	44	49	52
Marketing e promozione	80	83	88	71	78
Sviluppo del tenant mix	27	33	18	23	25
Manutenzione dell'area (raccolta rifiuti, pulizia, cura dei giardini)	32	49	69	85	58
Accessibilità (parcheggi)	12	12	24	26	18
Attività di lobby	39	46	64	54	50
Regolamentazione spazi pubblici	21	27	49	56	38
Sicurezza	11	22	58	59	36
Servizi sociali	2	2	5	16	6

¹⁶ Da qui in avanti BID.

¹⁷ Da Luca Zanderighi, "Commercio urbano e nuovi strumenti di governance", Il Sole 24 ore, 2004...pag. 88

La nascita di un BID, da un lato, avviene come un processo “dal basso”, dall’altro, è l’Amministrazione comunale a svolgere un ruolo centrale nel legittimare giuridicamente la sua nascita, nel raccogliere le risorse economiche e nel trasferirle alla struttura organizzativa per le finalità concordate. Dal punto di vista giuridico, la creazione di un BID, viene autorizzata dall’Amministrazione comunale sulla base di una legge vigente nello Stato in cui è localizzata l’iniziativa. Tale legge non solo prevede la possibilità di costituire un BID a livello locale, ma ne stabilisce anche alcune regole fondamentali per la sua costituzione quali la durata, le modalità di raccolta dei fondi, la tipologia di servizi che possono essere forniti, la composizione della struttura organizzativa e gestionale di controllo, nonché le modalità con le quali i proprietari immobiliari e le imprese possono formalmente convincere l’autorità locale a costituire un BID; la durata di un BID di solito si sostanzia in cinque anni.

Dal punto di vista della forma organizzativa, le principali tipologie organizzative che vengono adottate sono tre: l’associazione non a scopo di lucro, la partnership pubblico-privata e l’agenzia pubblica (public agency). La prima forma organizzativa risulta la modalità più diffusa tra i BID americani, seguita dalla partnership pubblico-privata e dall’ente a prevalenza pubblica.

Tabella 2.7 – Stati Uniti: servizi più frequentemente forniti dai BID per tipologia di organizzazione (% casi)¹⁸

	Tipologia di organizzazione		
	Associazione no profit	Ente pubblico	Partnership pubblico-privata
Arredo urbano	66	46	58
Marketing e promozione	68	79	81
Sviluppo del tenant mix	25	28	20
Manutenzione dell’area	53	59	55
Accessibilità (parcheggi)	26	15	23
Attività di lobby	40	51	55
Regolamentazione spazi pubblici	40	41	32
Sicurezza	34	38	35
Servizi sociali	6	6	6

Come evidenzia la Tabella 2.7, la forma organizzativa di matrice pubblica tende a prevalere laddove l’attività del BID riguardi il miglioramento dell’arredo urbano e di altri aspetti più legati a

¹⁸ Da Luca Zanderighi, “Commercio urbano e nuovi strumenti di governance”, Il Sole 24 ore, 2004...pag. 91

interventi di natura infrastrutturale, mentre la presenza di partnership pubblico-privata sembra essere più legata allo sviluppo di iniziative di marketing e di eventi promozionali.

Dal punto di vista operativo, il funzionamento di un BID è legato alla presenza di un organo di governo, un Comitato guida o un Consiglio direttivo, che viene nominato da coloro che rappresentano le diverse componenti che promuovono l'iniziativa dell'area, cioè i proprietari immobiliari, i residenti, le imprese commerciali, l'Amministrazione comunale, le agenzie pubbliche, le associazioni no profit. Data la sua funzione di indirizzo, la composizione di tale organismo mira a garantire la maggior rappresentatività possibile delle diverse componenti.

Salvo limitati casi in cui lo stesso organo di governo agisca come management entity, la gestione di un BID di solito, viene delegata a una struttura più operativa che ha il compito di ricevere i contributi raccolti e di implementare il piano di azione concordato. La figura centrale di questa struttura, composta da un numero limitato di persone, è rappresentata dal cosiddetto *BID manager*.

Dal punto di vista economico, il BID si finanzia principalmente attraverso i contributi versati dai proprietari e/o dalle imprese che operano all'interno dell'area. Il finanziamento dei servizi supplementari e dei programmi definiti da un BID avviene attraverso il versamento di un contributo obbligatorio e/o di una tassa aggiuntiva sulla proprietà immobiliare da parte di tutti coloro che possiedono immobili all'interno dell'area per la durata del BID. La tesoreria dell'Amministrazione comunale raccoglie annualmente tali versamenti e li trasferisce alla struttura che gestisce il BID stesso entro un mese, interessi maturati inclusi. Tali fondi possono essere utilizzati esclusivamente per finanziare le attività identificate e approvate nel piano di lavoro. L'ammontare del versamento viene fissato da ciascun BID in modo autonomo, spesso all'interno di un limite massimo che viene stabilito a livello statale. Inoltre, nell'ambito della sua autonomia e in funzione del programma di lavoro che intende perseguire, ciascun BID ha la possibilità di fissare un tetto massimo al contributo obbligatorio che deve essere versato da ogni singolo proprietario o di auto-limitare l'ammontare complessivo annuale di risorse finanziarie a sua disposizione.

Il contributo obbligatorio viene determinato sulla base di una formula che può prendere in considerazione un solo criterio o una combinazione di diversi criteri; i criteri più frequentemente utilizzati sono i seguenti:

- il valore imponibile accertato della proprietà immobiliare;
- il differente utilizzo della proprietà immobiliare;
- il diverso livello di servizi offerti;
- i metri quadrati di superficie;
- i metri lineari di fronte strada.

L'importante è che l'ammontare complessivo delle risorse economiche messe a disposizione di un BID attraverso questo contributo, sia coerente con il programma di servizi supplementari stabilito e con le diverse iniziative previste per la valorizzazione dell'area. Partendo da un progetto "di massima" delle esigenze dell'area e dei relativi costi che devono essere sostenuti, i promotori di un BID, devono predisporre un budget in grado di sostenere dal punto di vista economico e finanziario le diverse azioni da realizzare. L'utilizzo di un sistema di misurazione della performance dell'attività svolta da un BID (Tabella 2.8), risulta ancora limitato.

**Tabella 2.8 – Iniziative di gestione coordinate per tipologia di indicatori utilizzati (1999)-
(risposte multiple, %)**

Numero di nuove imprese	12
Ricerche sul consumatore	42
Negozi vuoti	52
Flusso di traffico pedonale	31
Nuovi posti di lavoro	28
Vendite al dettaglio	19
Tasso di criminalità	35

I due indicatori più utilizzati sono il tasso di occupazione degli immobili commerciali e le ricerche sul consumatore, mentre le altre misure sono utilizzate in minor misura. Una delle maggiori criticità di questa esperienza è rappresentata dalla bassa coerenza tra i maggior servizi offerti dai BID e le misure di valutazione adottate. A fronte di un 78 % di BID che dichiara la promozione e il marketing come il servizio più offerto (vedi precedente Tabella 2.6), meno della metà (42 %) afferma di misurare la performance con ricerche sul consumatore e solo un terzo analizza i flussi pedonali.

Gran Bretagna: l'esperienza del Town Centre Management

A partire dalla fine degli anni Settanta, la Gran Bretagna registra un progressivo e rapido spostamento dello sviluppo del settore della distribuzione dalle aree urbane verso nuove e più ampie zone situate ai margini degli insediamenti urbani. La crescente apertura di grandi centri commerciali extraurbani che avviene sul territorio inglese in quegli anni e il successo che tali superfici di vendita registrano presso il consumatore, non solo determinano significativi spostamenti delle quote di mercato nel settore, ma si ripercuotono in misura crescente anche sui centri urbani, attivando in molti casi una vera e propria spirale sociale ed economica negativa.

L'offerta commerciale cittadina, sempre meno competitiva, si impoverisce attraverso una progressiva chiusura delle attività e la perdita di attrattività delle location centrali, spesso accompagnata da un degrado fisico delle strutture immobiliari, finisce per attivare una dinamica che si ripercuote inevitabilmente sulla qualità e sulle tendenze sociali dell'area, innalzando il grado di insoddisfazione dei frequentatori e riducendo in qualche caso lo stesso livello di sicurezza del luogo; è in questo contesto che iniziano le prime riflessioni non soltanto sulle politiche di valorizzazione da attivare per il centro urbano, ma sulla possibilità di trasferire l'approccio manageriale di un centro commerciale pianificato a un'agglomerazione spontanea di offerta.

Proprio da questa riflessione nasce nel 1986 la prima iniziativa di Town Centre Management¹⁹ in Gran Bretagna, quando a Redbridge, una cittadina della contea metropolitana di Londra, viene deciso di nominare un responsabile con il compito di coordinare l'attività commerciale dell'area sia sviluppando una specifica attività di promozione, sia progettando soluzioni per una migliore fruizione (anche estetica) degli spazi pubblici. Ma è soprattutto a partire dagli anni Novanta che si assiste ad un vero e proprio sviluppo delle iniziative di TCM.

¹⁹ Da qui in avanti TCM.

Il timore nei confronti del crescente sviluppo delle grandi polarità periferiche, ha spinto l'amministrazione centrale e locale a definire alcune linee guida di politica commerciale pubblica orientate a limitare l'apertura delle grandi superfici nelle aree extraurbane e nel contempo, a sostenere progetti di recupero e valorizzazione dei centri urbani da attuare attraverso iniziative mirate di riqualificazione del settore commerciale. In particolare si ritiene importante che le aree urbane sviluppino una strategia di servizi di supporto all'attività commerciale (accessibilità, sicurezza, arredo urbano) coerente con il mantenimento della vitalità dei centri storici e che attivino nuove soluzioni per migliorare l'attrattività e la qualità dei centri, in funzione delle diverse tipologie di frequentatori.

In generale, gli obiettivi di fondo che guidano l'azione della maggior parte delle iniziative di TCM si possono così sintetizzare:

- Promuovere un approccio cooperativo alla soluzione dei problemi dell'area del centro città;
- Favorire tutte quelle attività di marketing che, migliorandone l'immagine complessiva, possono rafforzare l'attrattività del centro storico come luogo piacevole da visitare e da frequentare;
- Valorizzare l'area del centro storico come asset per i residenti, per gli operatori privati e per i turisti;
- Migliorare l'offerta complessiva dei servizi del centro urbano.

Il piano di azione è lo strumento che viene sviluppato per conseguire questi obiettivi; viene elaborato e implementato sulla base dello specifico contesto che caratterizza ogni singolo centro urbano. Attraverso il coinvolgimento diretto dei principali portatori di interesse dell'area urbana, il TCM mira a sviluppare a livello locale soluzioni e strumenti capaci di salvaguardare e valorizzare l'unicità economico-culturale dell'area stessa.

Il programma di TCM, che generalmente viene sviluppato all'interno di un più ampio contesto di pianificazione del territorio e delle strategie di valorizzazione della città, svolge un ruolo fondamentale: consente, infatti, ai diversi soggetti che hanno un interesse nell'area di condividere le risorse per sviluppare una visione comune e per implementare un piano di azione che definisca precisi obiettivi di accrescimento della vitalità e della vivibilità del centro storico.

Tabella 2.9 – Gran Bretagna: motivazioni alla base dello start up di iniziative di TCM (2002)²⁰

	Numero casi (%)
Altri motivi	18,0
Rafforzare l'immagine di area	22,0
Attirare investimenti	32,0
Aumentare l'efficienza dei servizi complementari	32,0
Rafforzare la credibilità d progetto	34,0
Migliorare l'attrazione complessiva dell'area	58,0

I soggetti che partecipano alla realizzazione di un'iniziativa di TCM possono essere distinti in tre tipologie. La prima tipologia è rappresentata dai soggetti pubblici: oltre all'Amministrazione

²⁰ Da Luca Zanderighi, "Commercio urbano e nuovi strumenti di governance", Il Sole 24 ore, 2004...pag. 50

comunale, la quale riveste un ruolo di guida nella fase di avvio, diversi possono essere i soggetti che partecipano ad un'iniziativa di TCM, come la polizia, l'università, la contea, l'Agenzia di sviluppo territoriale.

La seconda tipologia è, invece, rappresentata dai soggetti privati: in questo ambito rientrano non solo le imprese commerciali, ma anche tutti gli altri possibili stakeholders, quali le società immobiliari, le società di gestione dei parcheggi e dei trasporti pubblici, le banche e le società finanziarie.

La terza tipologia di soggetti è, infine, rappresentata dai diversi esponenti della comunità locale, siano esse le diverse associazioni presenti sul territorio (culturali, di consumatori, di residenti, di categoria), la Chiesa e/o eventuali rappresentanti di organizzazioni appartenenti al settore del volontariato. Questa tipologia di soggetti generalmente, non apporta un contributo economico, ma spesso offre gratuitamente risorse di tempo e di competenze per specifiche attività previste dalle diverse iniziative. Il coinvolgimento di questa tipologia di soggetti risulta di particolare importanza in quanto in questo modo l'iniziativa di TCM si connette meglio con il territorio in cui opera ed è in grado di articolare un programma di valorizzazione dell'area, tenendo conto anche delle esigenze della comunità residente.

L'avvio di un'iniziativa di TCM prevede l'individuazione di un *facilitator* che funga da promotore dell'iniziativa nei confronti dei potenziali partecipanti, vale a dire di uno o più soggetti cui affidare l'incarico di avviare operativamente il progetto. Il compito del *facilitator* è duplice: da un lato deve evidenziare ai potenziali partner le ragioni e gli obiettivi che spingono a sviluppare l'iniziativa di TCM e i reali benefici che i soggetti possono ottenere fornendo la loro collaborazione e il loro contributo; dall'altro deve identificare e coinvolgere gli stakeholders potenzialmente interessati al progetto di TCM, facendo emergere una visione comune dei problemi dell'area urbana. L'obiettivo è quello di instaurare un clima di fiducia reciproca tra gli stakeholders che consenta l'individuazione di una visione strategica comune per lo sviluppo del centro urbano.

Ad assumere tale ruolo può essere, a secondo delle diverse condizioni locali, un funzionario dell'Amministrazione comunale oppure un gruppo di lavoro rappresentativo delle diverse tipologie di stakeholder, oppure anche un consulente indipendente. Il successo dell'iniziativa è strettamente correlata alla capacità del *facilitator*, di far percepire agli operatori in modo corretto le precise finalità dell'iniziativa, la gestione manageriale che la presiede e i reali benefici che il singolo imprenditore può ottenere per la propria azienda dalla partecipazione a questa iniziativa congiunta.

Tabella 2.10 – Gran Bretagna: principali motivi di partecipazione a iniziative di TCM delle catene distributive e dei singoli imprenditori commerciali²¹

Catena distributiva	Singolo imprenditore
<ul style="list-style-type: none"> • Far ottenere benefici all'azienda in termini di pubblicità ed immagine • Migliorare la performance commerciale del punto vendita attraverso la maggiore capacità di attrazione del centro storico • Salvaguardare il valore patrimoniale degli immobili del centro storico • Migliorare le relazioni con la comunità locale 	<ul style="list-style-type: none"> • Salvaguardare il centro storico come ambiente in cui l'impresa opera • Partecipare al processo decisionale per definire indirizzi e progetti che incidono direttamente sulla propria attività aziendale • Migliorare la performance commerciale del punto vendita attraverso la maggiore capacità di attrazione del centro storico • Salvaguardare il valore patrimoniale degli immobili in cui si svolge l'attività • Sviluppare un'attività pubblicitaria e promozionale più efficace e a costo contenuto • Ottenere economie di centralizzazione per attività di marketing

Dal punto di vista organizzativo, la modalità che viene prevalentemente utilizzata dalle iniziative di TCM è quella della partnership pubblico-privata. Si tratta in prevalenza di soluzioni di partnership a maggioranza pubblica, soprattutto per i comuni di piccole e medie dimensioni. La partnership pubblico-privata può avere una natura informale o formale. Nel primo caso, che risulta a tutt'oggi quello prevalente, si tratta di una partnership che si realizza sulla base di un semplice accordo tra tutti i diversi soggetti che sono interessati a sviluppare un'iniziativa di TCM e la comunità locale di riferimento.

Nel secondo caso, la partnership risulta invece formalizzata con la costituzione di una vera e propria società che ha una sua autonomia giuridica. Le modalità di finanziamento delle attività svolte dalle iniziative di TCM in Gran Bretagna sono sostanzialmente due. La prima fonte di finanziamento è rappresentata dai contributi diretti di natura pubblica che possono essere versati, oltre che dall'Amministrazione comunale, anche da altri soggetti pubblici territoriali e che in molti casi hanno potuto trovare ulteriore accrescimento anche in un sostegno finanziario a livello europeo attraverso l'utilizzo dell'European Regional Development Fund. La seconda fonte di finanziamento è, invece, rappresentata dal contributo dei soggetti privati, che può avvenire secondo due differenti modalità. La prima è rappresentata da un versamento diretto da parte di coloro che partecipano all'iniziativa di TCM con un contributo annuale fisso. La seconda modalità è rappresentata dalla partecipazione dei soggetti privati, singolarmente o in pool con gli altri, ai costi di un singolo progetto. Si tratta di una modalità che risulta particolarmente apprezzata dalle singole imprese in quanto, da un lato, consente una maggiore discrezionalità e quindi flessibilità di modulare il proprio contributo all'iniziativa di TCM e, dall'altro, permette un maggior controllo delle spese effettuate a beneficio dell'area. Quest'ultima modalità presenta, nel contempo, un limite rappresentato dal fatto che i soggetti beneficiari dell'attività svolta nell'area urbana di intervento del TCM non sono mai anche gli stessi soggetti che finanziano tale attività, con il consueto problema della presenza di una quota rilevante di *free-riding* e la necessità di individuare modalità che restringano l'accesso ai servizi più importanti ai soli soci.

²¹ Da Luca Zanderighi, "Commercio urbano e nuovi strumenti di governance", Il Sole 24 ore, 2004...pag. 55

Le crescenti difficoltà da parte di molte iniziative di TCM a garantirsi le risorse necessarie per lo svolgimento dell'attività in un'ottica di medio termine e a coinvolgere i soggetti privati beneficiari in un diretto sostegno finanziario hanno determinato nel corso degli ultimi anni un'ampia riflessione su come poter consolidare quel patrimonio di esperienze di TCM che si sono sviluppate in Gran Bretagna nell'ultimo decennio. In particolare, la direzione scelta è stata quella di far evolvere l'esperienza del TCM verso un modello simile a quello del *Business Improvement District* (BID) attualmente vigente negli Stati Uniti.

A tale proposito, il governo Blair nel giugno 2002 ha presentato una proposta di legge (Local Government Finance Bill) che potesse fornire una base giuridica per l'implementazione di un BID sul territorio inglese. A differenza del modello utilizzato negli Stati Uniti, la versione inglese in corso di approvazione presenta alcuni aspetti caratterizzanti.

La proposta governativa prevede che l'attivazione di un BID avvenga sulla base di un accordo tra l'Amministrazione comunale e l'insieme delle imprese locali in cui viene stabilita sia la natura delle attività e dei servizi aggiuntivi che saranno realizzati, sia le principali regole di funzionamento del BID. In particolare, la durata del BID non può essere maggiore di cinque anni e il finanziamento della sua attività avviene attraverso il pagamento di un contributo obbligatorio rappresentato da un'imposta aggiuntiva sul valore locativo degli immobili utilizzati dai soggetti che sono tenuti a pagare.

3. Il Centro Commerciale Naturale in ottica di marketing urbano

La forza dei Centri Commerciali Pianificati²² e in genere delle grandi strutture distributive risiede, *coeteris paribus*, nella possibilità di programmazione. Se è vero che il Centro Commerciale Naturale (centro storico, via o piazza) racchiude in sé le potenzialità del turismo, dell'arte, dell'abitudine dei consumatori, della socialità, è anche vero che può includere valenze negative: le antiquate idee di vantaggio competitivo garantito dalla posizione centrale, la paura del rischio imprenditoriale e la rassegnazione contro realtà distributive più grandi in dimensioni e fatturato.

L'obiettivo principale del progetto è quello di indicare un lavoro di marketing urbano realizzato e portato avanti da nuove figure professionali per sviluppare una moderna cultura di marketing tra gli imprenditori operanti nel centro commerciale naturale.

Ciò vuol dire sviluppare la capacità di:

- porsi sfide e obiettivi;
- conoscere in maniera approfondita l'ambiente mercato in cui le imprese operano;
- sviluppare strategie di marketing di posizionamento, facendo corrispondere offerta e domanda;
- attivare la comunicazione adatta a raggiungere il consumatore;

Queste linee di azione non sostituiscono i singoli esercenti nello svolgimento delle proprie iniziative ma integrano gli stessi in un progetto più vasto per una valorizzazione complessiva del centro commerciale a cielo aperto e dell'ambiente urbano individuato e rivalutato come spazio di vita sociale. Un progetto coerente mette in relazione i vari luoghi e le stesse funzioni individuabili in un Centro Commerciale Naturale e così sintetizzabili:

- assetto urbanistico;
- monumenti e memorie storiche;
- residenza;
- attività artigianali e di servizio;
- svago e divertimento;
- turismo;

²² Si veda Beltramini E. Taylor T. (a cura di), *I centri commerciali. Promozione realizzazione gestione; aspetti amministrativi, immobiliari, commerciali*, Milano, ETASLIBRI, 1993.

Possiamo segmentare i vari ambiti del marketing urbano anche secondo approcci diversi che riguardino l'urbanistica e le attrattività, ma la realizzazione della complessità del progetto di marketing si fonda principalmente sulla collaborazione pubblico-privato che si genera dall'integrazione tra l'imprenditorialità del commercio e dei servizi, con l'amore dei cittadini per le zone urbane, l'attenzione delle amministrazioni comunali e la consulenza strategico formativa di consulenti di marketing urbano che focalizzano la progettazione strategica, adattandola alle realtà locali e alle diverse tipologie imprenditoriali.

In sintesi potremo dire che il Centro Commerciale Naturale analizzato in ottica di marketing urbano è una collaborazione strategica tra Amministrazione Comunale, imprenditori commerciali e consulenti dello sviluppo commerciale, verso lo sviluppo continuativo comunicazionale, commerciale, mercatistica ed artigianale dell'area urbana designata.

E' importante sviluppare la strategia imperniata sull'idea che il piccolo imprenditore artigiano o commerciante è un'unità economico-sociale indispensabile per uno sviluppo modernamente equilibrato; la finalità di tale pensiero contempla una prospettiva di rivitalizzazione del piccolo e medio commercio che trasferisca elementi di know-how di marketing commerciale in possesso della grande distribuzione, in guisa da difendere e sviluppare la propria capacità competitiva in un contesto altamente competitivo.

Queste ipotesi non devono indurre a pensare ad una mera rappresentazione e riedizione delle leve di marketing declinate dalla GDO bensì a delineare un innovativo modello di sviluppo, una concertazione strategica ed una monitorizzazione continua delle realtà e dei sentori socio-economici.

I centri urbani italiani sono caratterizzati da molteplici realtà storico-culturali e commerciali²³; la conformazione spaziale è caratterizzata da ridotte superfici commerciali e abitative, con spazi vivibili ritagliati nelle diverse mutazioni architettoniche derivanti dalle trasformazioni culturali e sociali del tempo. A poco sono serviti gli abbellimenti dell'arredo urbano che negli anni hanno fatto da cornice a borghi medievali di rilievo o a strade architettonicamente ben curate ma mancanti di una vera e propria frequentazione continua, magari incentivata da qualche tipologia di marketing mix urbano. Le riqualificazioni architettoniche non sono state utili nè alla rivitalizzazione sociale, nè allo sviluppo commerciale in quanto ciò che gli utenti ricercano è rinvenibile nella combinazione aggregazione-convenienza, dimostrando però di soffrire il sistema dei vincoli strutturali e progettuali presenti e di seguito riassunti e spostando pertanto l'asse delle proprie preferenze sulle grandi direttrici esterne ai centri urbani.

Nella fattispecie, molte regioni del Sud Italia hanno visto praticare ristrutturazioni delle aree urbane di pregio dei loro comuni, pur essendo consapevoli di mancanze importanti come una programmazione e monitorizzazione di medio-lungo periodo; nell'area centrale delle città italiane, sono localizzate le presenze dell'architettura, dell'arte e del paesaggio urbano; il patrimonio artistico culturale delle città è spesso soffocato dal traffico moderno, inadeguato ad esempio ai vicoli stretti e tranquilli di una città medievale ed aggravato dallo sviluppo del terziario nei centri storici e nelle zone centrali in genere, con la conseguente soppressione di piccole realtà commerciali e artigianali che lasciano spazio ad attività diverse che necessitano di minore frequentazione.

I problemi di assetto urbano, aumentano esponenzialmente in funzione all'incremento del numero di automobili ad uso prevalentemente privato; l'uso di autoveicoli non favorisce lo sviluppo del commercio, in quanto la congestione del traffico nei centri e la scarsità dei posteggi, limita l'accesso ai punti di vendita e la possibilità di compiere una passeggiata, limitando fortemente la possibilità di integrazione dello shopping e leisure (spesa e divertimento); ne deriva che in molte città ancora non si sviluppa una sorta di one best way tra gli imprenditori commerciali per favorire la possibilità di integrare acquisti ed aumentare la qualità percepita della vita.

²³ Si veda anche l'intervento del Prof. De Masi D. *Città e commercio nella società post-industriale* – Quaderni del Commercio, Turismo, Servizi – Ed.Commercio – Anno 8 – n.2/01

4. Obiettivi del Centro Commerciale Naturale

Tra gli obiettivi, il principale è quello della rivitalizzazione del centro mediante l'aumento di frequentazione delle strade e la moltiplicazione delle occasioni d'acquisto. Il tutto si riassume nel cercare il migliore dei modi per portare il maggior numero di consumatori nelle aree urbane designate o di pregio delle città.

A tal fine è necessario pensare all'attrattività ovvero alla capacità dei punti vendita e delle strutture d'intrattenimento di attirare persone per creare passaggio, occasioni di socializzazione e aggregazione in orari consoni all'integrazione shopping-leisure così come la letteratura sulla distribuzione commerciale ci ricorda in diverse occasioni che creando un clima di gioia, di festa, si favoriscono maggiori disponibilità al consumo.

L'attrattività²⁴ può essere generata semplicemente da una struttura urbanistica che crea appeal nel consumatore/visitatore e integrata in un progetto logistico che crea accessibilità alla zona urbana considerata; l'accessibilità integrata all'animazione (sia essa spontanea o creata da una regia per l'occasione), formano un mix qualitativo che migliora il micro-ambiente urbano sviluppando una maggiore percezione della qualità della vita da parte dei cittadini, dei consumatori/visitatori e dei commercianti.

L'organizzazione dettagliata e capillare va a sviluppare una maggiore qualità ambientale che darà la percezione di sicurezza ai visitatori generando in loro soddisfazione che genererà a sua volta ricordo e desiderio di ripetere l'esperienza e favorirà il visitatore a reiterare la visita in occasioni diverse.

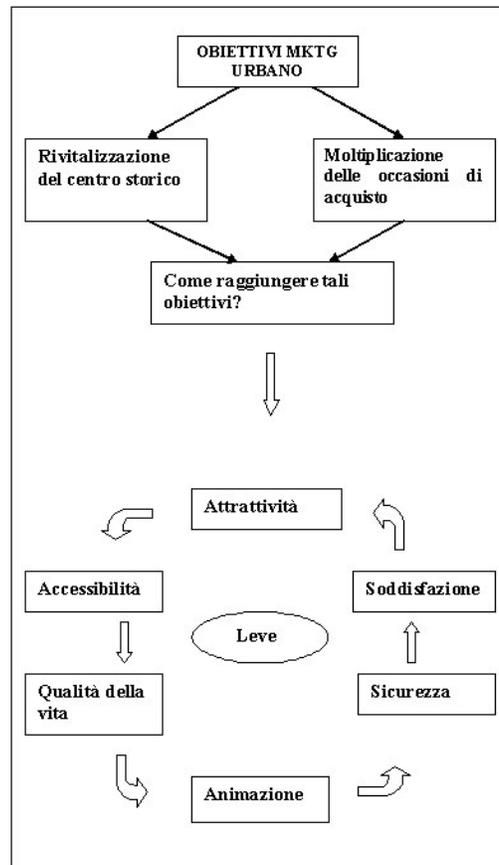


Figura n.1: Obiettivi del marketing urbano e leve per il raggiungimento degli stessi. Elaborazione dell'autore

²⁴ Il concetto di attrattività si collega al concetto di "anchor"; la funzione di *anchor* viene svolta da quelle superfici di vendita che hanno caratteristiche tali da generare forte attrazione sul consumatore. Su questi concetti si veda il lavoro di: Gatzlaff D.H., Sirmans G.S., Diskin B.A. (1994), *The effect of anchor tenant loss on shopping center rents*, in *Journal of Real Estate Research*, 15, 3: 283-296

Il grafico circolare di nostra elaborazione in Figura n. 1, riprende dalla teoria della fidelizzazione, il concetto di circolarità legato alla soddisfazione. Creando soddisfazione nel cliente/consumatore, si arriva alla fidelizzazione del soggetto al punto vendita e all'area urbana. Usando le leve del Centro Commerciale Naturale, si arriva ad innescare un circolo continuativo, che ha proprio la soddisfazione come anello congiunturale della catena.

La soddisfazione, è la fine di uno sforzo congiunto del marketing urbano e dell'area urbana, verso l'inizio di una futura presenza del cliente consumatore nel centro; questa catena è realizzabile e quindi efficace, qualora le attività saranno messe in atto sia dalla PA, sia dalla totalità dei punti vendita nei centri città.

5. Il marketing urbano esperienziale

La logica ed i contributi del marketing esperienziale, negli ultimi anni vengono applicati alle imprese di dimensioni maggiori e l'evoluzione delle strategie del marketing concept, si evidenziano sempre più spesso nella ricerca di nuove o innovative modalità di selling proposition, definendo un insieme di emozioni ed inducendo l'individuo a sperimentare situazioni piacevoli ed ottimali per definire un suo posizionamento riguardo l'esperienza che in quel momento sta vivendo.

I centri città hanno avuto da sempre questa loro vocazione esperienziale e coloro che lavorano in questi ambienti non devono far altro che evidenziare tali sensazioni, accentuando alcune leve e strumenti a loro disposizione, tramite politiche di esaltazione/differenziazione e di specializzazione turistico-commerciale attraverso le quali i visitatori dei centri storici possono ritrovarsi immersi in una "atmosfera particolare", in quanto ogni area urbana è diversa dalle altre per profumi, immagini e sensazioni. .

Le periferie da questo punto di vista non hanno molte opportunità da offrire, salvo che non siano state oggetto di illuminanti interventi di riqualificazione territoriale; inoltre i grandi centri commerciali pianificati, si presentano con una loro particolare atmosfera che è sempre più quella della città virtuale, progettata con tecniche di modellazione solide e tridimensionali, nella speranza di riprodurre un ambiente simile a quello delle aree di pregio delle città immediatamente circostanti, riproducendo fedelmente le realtà cittadine dal maggiore impatto comunicazionale.

Non vi è alcun dubbio che, oltre alle prerogative concorrenziali ben note (prezzo, parcheggi, servizi, ecc.) che caratterizzano i grandi ipermercati e che consentono a queste organizzazioni di conquistare le simpatie di un larghissimo range di consumatori, anche l'atmosfera virtuale concorre al loro successo, esercitando tra l'altro un fascino particolare su una fascia di utenti, soprattutto nella fase della prima visita; spesso infatti i consumatori pensano al Centro Commerciale Pianificato come ad un'isola felice in cui trascorrere momenti di shopping e aggregazione in atmosfera protetta (calda d'inverno e fresca d'estate); limite di questa atmosfera è costituito da un effetto secondario, che si manifesta dopo un certo tempo di frequentazione, e cioè da una sorta di stanchezza data dagli elementi strutturali e di riproduzione ambientale artificiali e appariscenti che però, naturalmente, non poggiano su solide tradizioni o su costumi radicati.

I grandi centri commerciali, oltre a soffrire di un'atmosfera eccessivamente artificiosa, sono inoltre costretti ad offrire modalità comunicazionali fortemente standardizzate e ripetitive, che non facilitano l'affermazione della personalità di ciascun acquirente-consumatore, il quale alla lunga rischia di sentirsi poco più che un "numero".

E' molto probabile che i consumatori italiani, riconoscibili da abitudini piuttosto tradizionali, dopo la sovraesposizione a sensazioni "ipermoderne" e dopo gli iniziali entusiasmi manifestati nella fase di prima immersione nelle nuove scenografie commerciali, ritornino sui loro passi per riassaporare scenari e modalità commerciali più simili alla loro natura; prima o poi, molti consumatori si convinceranno che il prezzo non è l'unica variabile da considerare nella scelta del mercato più congeniale alle proprie esigenze, e che sono altrettanto importanti, o addirittura più importanti, gli aspetti ambientali, ludico-sentimentali e di servizio.

Ecco perché, in termini di atmosfera, i centri storici dispongono di un sicuro favore competitivo in quanto si tratta di ambienti ricchissimi di riferimenti storico-culturali, capaci di suscitare emozioni, rappresentando il cuore delle città dove si sono sedimentati secoli di cultura, tradizioni, civiltà e di autentica umanità che nessuna città virtuale potrà mai riprodurre.

I negozi ed i servizi presenti nei centri storici, sono chiamati quindi ad interpretare coerentemente questa vocazione umanistica conservata nell'ambiente urbano che li circonda, utilizzando pienamente il beneficio concorrenziale rappresentato dai quei valori; dunque i centri storici, devono puntare su due tipi di categorie strategiche²⁵ che possiamo denominare rispettivamente:

- sfera emozionale - romantica
- sfera sociale - partecipativa

Un'atmosfera "romantica", è sicuramente uno degli ingredienti più appetibili per una fascia specializzata ma sempre più ampia di consumatori, in particolare per quelli che, a prescindere dalle scelte di consumo che adotteranno durante la "passeggiata", tendono a scegliere, prima della merce, la qualità dell'ambiente e la ricchezza delle proposte che si affiancano all'offerta commerciale. Per questo tipo di consumatori, inoltre, vanno assumendo sempre più significato le componenti intangibili e simboliche dei prodotti che ne pongono in primo piano la dimensione spettacolare, ovvero la capacità di corrispondere all'immaginario; sarà allora sempre più importante sottolineare il valore evocativo e "far vivere" i prodotti in un contesto narrativo che, in modo semplice, proponga un'atmosfera affascinante e dove i colori e i desideri diventino co-protagonisti di un evento emotivo ludico e di condivisione.

Analizzando il target di riferimento di un CCN, possiamo dire sicuramente che ci sono diversi bisogni da soddisfare tra cui la sensazione di partecipazione, la riscoperta di un ambiente tradizionale e un insieme di stimoli sempre diversi che trasformano in "speciali" i luoghi di frequentazione, rendendoli sempre diversi e da scoprire.

6. Merchandising dell'area urbana centrale e delle attività nel CCN

Pensando al posizionamento realizzabile in base alle strategie precedentemente considerate, si nota che non è semplice attuarle senza un'accurata ripartizione, collocazione spaziale e strutturale delle imprese commerciali; soccorrono in proposito le tecniche del merchandising dei punti vendita, nell'accezione più generica dell'allocatione spazio/strutturale dei negozi e delle strutture di servizio.

Occorre dunque ripensare come collocare le diverse attività nelle strade (layout) e quale "presentazione" dare a queste ultime (display) in base a considerazioni fatte per rivitalizzare le zone meno frequentate e creazione di una migliore fruibilità del servizio commerciale in tutta l'area²⁶. E' opinione diffusa, soprattutto tra i teorizzatori del TCM, organizzare la rete distributiva nel centro città in funzione di studi "ad hoc" caratterizzati dall'evidenziare una migliore funzionalità per le strutture collocate in un determinato modo, complementari al bisogno di consumo²⁷, dei soggetti acquirenti²⁸.

Questa leva di marketing, all'apparenza efficace, risulta essere poco realizzabile soprattutto per ciò che riguarda lo spostamento delle attività in diverse zone. Difficilmente si riesce a far collimare le diverse esigenze di spazio, d'approvvigionamento, di spese di gestione, di appeal commerciale, dei vari imprenditori che ad oggi risultano fortemente legati al territorio, alla zona, ai vincoli di parentela e amicizia nel preciso luogo in cui si trovano.

²⁵ Da Cardillo R. *Dall'Associazione di via, al marketing urbano*. Ed. Parole & Immagini – 1998 -

²⁶ Per approfondimenti, si veda: Cardillo R. - *Centri Commerciali Naturali*- Ed. Marketing City- 2005

²⁷ Si pensa di organizzare i micro-sistemi urbani come dei veri e propri *cluster*. In questo caso si veda: Caroli M.G. (2004), *I cluster urbani*, Il Sole 24 ore: Milano.

²⁸ Si veda anche: Zanderighi L. – *Commercio Urbano e nuovi strumenti di governance* – Ed. Il Sole 24 ore - 2005

Occorre inoltre considerare i vincoli architettonici e ambientali, che limitano gli interventi relativi alle trasformazioni delle unità immobiliari, delineando per questa strada la necessità d'attenzione nel creare i piani di merchandising, i quali devono essere il risultato di collaborazione tra operatori commerciali, associazioni ed enti pubblici in un'ottica di integrazione progettuale tra settore urbanistico e commerciale²⁹.

In un centro commerciale naturale che adotta delle strategie di marketing definite, non può mancare un'organizzazione condivisa dell'assortimento dei pdv, declinando scelte di complementarità piuttosto che di sterile se non dannosa sovrapposizione, garantendo un assortimento specializzato e profondo e concependo l'offerta commerciale del Centro Commerciale Naturale come unicum di un integrato sistema di offerta

In ottica di prodotto, è utile pensare ad esso, come un insieme inscindibile d'entità fisica e servizio, che vengono fusi insieme caratterizzando e differenziando l'attività commerciale; migliorare il servizio nel marketing urbano, significa generare dei rapporti di collaborazione continua tra le imprese e la Pubblica Amministrazione, sviluppando nel lungo periodo un rapporto tra le istituzioni e le imprese che testimonia l'evoluzione del contributo storico seppur discontinuo apportato dalle Associazioni di Via³⁰.

La comunicazione è alla base delle strategie di marketing e sono proprio le vetrine a comunicare l'intenzione di vendere singolarmente o in una situazione di globale appartenenza dei pdv ad un progetto complementare ed integrato di Centro Commerciale Naturale frutto degli sforzi di qualificati professionisti con competenze differenti, nel segno costante nel tempo di linee di sviluppo commerciali incardinate con le scelte urbanistiche di un territorio o di una città; tra gli scopi comunicativi principali ci sono quelli di informare, convincere, creare simpatia o prestigio intorno all'immagine di una zona, di una strada, verso l'attenzione di un pubblico eterogeneo e vario caratterizzato da frequentatori/clienti abituali, frequentatori/clienti occasionali, frequentatori potenziali; per attirare gli interessi di questi soggetti racchiusi in cluster non molto diversi tra loro, c'è bisogno di modalità comunicative diverse e contenenti chiavi di lettura conformi al loro modo di pensare. E' poco usata ad oggi la segmentazione basata su criteri demografici e geografici per favorire invece quelli psicografici, maggiormente caratterizzanti i consumi e i comportamenti d'acquisto dei consumatori.

Il primo mezzo di comunicazione è proprio il pdv con la sua organizzazione in ottica di merchandising interna ed esterna. Tutta la struttura dovrà rappresentare l'obiettivo di differenziazione competitiva basata sull'immagine e sulla razionalizzazione degli spazi espositivi, sulla valorizzazione dell'aspetto esterno del negozio, sul comportamento delle risorse destinate al front-line con i potenziali acquirenti, in coerenza con gli standard professionali generali contenuti nel piano di marketing urbano.

²⁹ Per approfondimenti si veda: Rossi I. – *Il commercio e l'artigianato dentro le città* – Etas Libri- 1998

³⁰ Per approfondimenti si veda: Cardillo R. – *Dall'associazionismo di via al marketing urbano*- Ed.Parole e immagini - 1998

7. Centri Commerciali Naturali e vantaggi competitivi. Una riflessione sul possibile uso della marca collettiva.

A causa delle diverse tipologie di imprese commerciali, delle diverse merceologie, della varietà dei concept offerti, nonché della forte necessità d'individualismo dei soggetti imprenditori, risulta difficile creare collaborazioni cooperative e continuative con le industrie produttrici dei principali prodotti in vendita nei negozi; tra i principali svantaggi derivanti da ipotetiche collaborazioni, si evidenzerebbe anche una sorta di standardizzazione degli assortimenti che inevitabilmente tenderebbero a presentare simili tipologie di referenze a discapito della complementarità o del vantaggio della concorrenza. A tal fine, si pensa che rivitalizzare un centro storico, significa recuperare le tradizioni, l'artigianato e la produzione locale in genere. Potrebbe risultare efficace un coinvolgimento dei negozi, nella distribuzione di prodotti locali (inquadri in prevalenza nel settore food e dell'artigianato), con una marca collettiva³¹, che da subito garantisca qualità e visibilità, indipendentemente dall'attribuzione di marchi d'origine controllata o protetta.

La promozione e distribuzione di questi prodotti funzionerà come leva di differenziazione tra le realtà territoriali, muovendo il turismo anche nelle cittadine non eccessivamente famose a livello turistico e culturale; Sappiamo infatti che un'ottima leva di differenziazione competitiva tra imprese distributrici, è la corretta gestione del category management e della private label³², verso la store loyalty e l'incremento dei rapporti industria-distribuzione.

Simili considerazioni si potranno fare usando i riconoscimenti dei prodotti tipici DOC e DOP, integrati a marchi d'area distintivi delle zone territoriali caratteristiche; anche in questi casi parlando di concorrenza territoriale tra città, paesi e province, il risultato sarà un miglioramento del commercio, la riscoperta delle tradizioni e della genuinità.

Considerando il category management come strumento integrato delle industrie distributrici della GDO, parallelamente proporremo un'organizzazione strutturata e finalizzata delle attrezzature interne dei negozi e degli stessi, in funzione degli obiettivi di valorizzazione competitiva; naturalmente in questi casi, come già accennato, troveremo delle difficoltà proprio legate ad esigenze intrinseche e alle tradizioni.

Nel layout e nel display interno dei punti vendita, si lascerà spazio privilegiato ai produttori locali, i quali sempre più spesso sono poco riconosciuti proprio a livello locale e poco apprezzati (soprattutto a livello agroalimentare); sovente capita di ammirare opere d'arte locale, prodotti agroalimentari tipici o manifestazioni artistico-culturali, in eventi di poco conto. L'obiettivo è quello di arrivare a rendere quotidiane le realtà locali, sfruttando direttamente in loco, l'attrattiva dei prodotti tipici delle zone individuate, cercando di limitare la vendita di tali prodotti in zone diverse da quelle di produzione.

In Italia, sono pochi i paesi o le città che hanno limitate attrazioni culturali, paesaggistiche, eno-gastronomiche o storiche. Non dobbiamo però nascondere che alcune realtà sono meno pubblicizzate di altre e magari vengono scoperte solo in brevi gite nel week-end; integrando politiche di marketing urbano e politiche più ampie di marketing territoriale, sicuramente si potrà convergere verso l'Area Loyalty e la City Loyalty, anche confidando sulla marca collettiva.

La marca collettiva

Uno degli strumenti emersi negli ultimi tempi è la marca collettiva/territoriale, un'evoluzione del destination branding sperimentato negli USA per promuovere contesti turistici. In

³¹ Il concetto di marca collettiva verrà approfondito in seguito

³² Per approfondimenti, si veda: Sansone M. *Relazioni strategiche tra category management e marca commerciale nella differenziazione competitiva dell'insegna* - rivista Industria e Distribuzione

sostanza, essa è l'esito della trasposizione della logica del marketing di marca (branding) a livello di un territorio o di una pluralità di imprese produttrici o distributrici, di prodotti di qualità, tipici e locali.

La marca collettiva, risponde all'esigenza di aggregare realtà produttive troppo piccole e radicate per poter accedere singolarmente ai mercati esteri e di rafforzare la distintività del prodotto tramite un'associazione più o meno forte con specifiche aree della Penisola. È una «marca ombrello», la quale può sostituire o, più spesso, affiancare quella dello specifico produttore per accertare e rendere più visibile, riconoscibile e rinomata la provenienza di un prodotto. Inoltre, essa si coniuga bene con altre marche industriali italiane già affermate all'estero: lungi dal causare concorrenza ai danni di quelle, la marca collettiva qualifica un'ulteriore gamma di prodotti più specifici e dal vissuto artigianale, in grado di porsi come complemento e arricchimento rispetto a linee di prodotti già offerti da produttori italiani di maggiori dimensioni.

Sul piano attuativo, la marca collettiva può essere il risultato di almeno due diversi percorsi: Da un lato, essa può derivare dal concorso combinato di soggetti imprenditoriali e istituzioni locali, ad esempio coordinati in un consorzio. In tali casi, può prevalere l'adozione di una marca collettiva spiccatamente territoriale, la quale fa esplicito riferimento ad un territorio e alle produzioni tipiche associate. Dall'altro lato, la marca collettiva può essere un tipico esempio di attivismo imprenditoriale, ossia essere l'esito dell'investimento in immagine di uno o più produttori relativamente grandi, i quali creano un'apposita marca per proteggere un proprio interesse e, al contempo, offrire a piccolissime imprese locali, per esempio, una chiave di accesso ai mercati esteri. In tale circostanza, la marca collettiva tende ad assumere un carattere più di fantasia e meno legato ad un certo territorio, ferma restando l'esaltazione dell'italianità.

8. Iniziative italiane di gestione coordinata dei “Centri Commerciali Naturali”

L'esperienza di Vignola Grandi Idee

Vignola, una cittadina della provincia di Modena, vanta un centro storico e più in generale, un centro urbano, caratterizzati oltre che da importanti risorse storico-architettoniche e tradizionali, dalla presenza di una variegata e significativa rete commerciale inserita in ambiti urbani di pregio. L'area commerciale centrale è essenzialmente attestata intorno ai due poli pregiati di Viale Mazzini e del Centro storico, che offrono entrambi percorsi e nastri commerciali ben assortiti e pressoché ininterrotti.

A partire dal 1999, l'Amministrazione Comunale di Vignola si è posta l'ambizioso obiettivo di sostenere i piccoli negozi del centro storico e urbano impegnati nel rinforzare la loro capacità attrattiva verso i cittadini ed i consumatori, riconoscendosi come grande e coesa rete commerciale radicata sul territorio. Negli ultimi anni, i diversi soggetti interessati al mantenimento di alti livelli di vivacità cittadina si sono riuniti attorno ad un progetto complesso di valorizzazione urbana e commerciale.

L'Amministrazione ha, costituito un tavolo di lavoro a cui hanno partecipato attivamente le Associazioni di Categoria del Commercio, gli stessi commercianti, artigiani ed i gruppi promozionali organizzati sul territorio.

Come primo passo operativo, è stato individuato un partner consulenziale, che accompagnasse l'Amministrazione durante l'intero processo, sia nell'analisi dei problemi che nella risoluzione pratica degli stessi; L'incarico è stato affidato ad una società focalizzata sul “mercato” dei CCN che ha lanciato una nuova metodologia integrata per il rilancio dei Centri Commerciali Naturali.

E' seguita la nascita di una prima associazione tra commercianti che ha preso in mano lo sviluppo del commercio nel quartiere di Via Resistenza, ideando uno stile di intervento

promozionale tutto basato sull'amicizia tra commercianti e cittadini. Questa iniziativa ha dato poi il via ad un progetto di partnership promozionale molto più complesso.

L'Amministrazione comunale si è fatta promotrice della nascita di un'associazione pubblico-privata per la promozione del territorio (denominata "*Vignola Grandi Idee*³³") a cui è stata affidata anche la missione di organizzare su tutto il centro urbano la promozione dei negozi e quindi dei "centri commerciali naturali". Alla nascita di "*Vignola Grandi Idee*" corrisponde, dunque, la comparsa nello scenario cittadino di un soggetto organizzativo ideale quale attore di una politica di marketing urbano interpretata non solo dagli operatori economici, ma anche da altre soggettività pubbliche e associative, vitali per la valorizzazione del territorio.

Sono stati individuati tre poli commerciali: il Centro Storico, il comparto "Fuori dalle Mura" che circonda Viale Mazzini e infine il quartiere di Via Resistenza, ribattezzato "Le Vie Ensemble". Su queste zone sono stati previsti interventi strutturali sull'arredo urbano, sulle pavimentazioni e sull'ammodernamento dei negozi. Per tali interventi la città di Vignola ha ottenuto stanziamenti finanziari dalla Provincia di Modena, attraverso un bando che ha visto Vignola classificarsi al primo posto.

Il piano triennale di marketing urbano poi, ha indicato le azioni promozionali specifiche per ciascuna zona, affidando a *Vignola Grandi Idee* il compito di gestirle. Il piano è basato essenzialmente su quattro variabili di marketing: prima fra tutte l'animazione, attraverso l'organizzazione di eventi di grande portata come "Estate a Vignola", "Bambinopoli" e "Natale a Vignola" che hanno riscosso grande successo; poi la promozione, assicurando ai consumatori di ogni età premi, vantaggi, gadget e sconti; sono stati sperimentati inoltre nuovi servizi, quali le navette di collegamento tra i tre centri commerciali naturali, i punti di contatto e di accoglienza aperti ai cittadini e consumatori, con la presenza di personale specializzato. L'ultima leva utilizzata è stata la comunicazione, attraverso tutti i tipi di media e soprattutto attraverso una linea editoriale stagionale e coordinata contenente sia informazioni commerciali sia informazioni di interesse turistico, culturale e per il tempo libero.

L'anno 2003 è stato poi caratterizzato dal lancio di tre nuovi importanti progetti: la carta della fedeltà³⁴ ai negozi aderenti a *Vignola Grandi Idee*, il punto di contatto fisso per i cittadini ed i visitatori e infine la segnaletica a valenza commerciale e turistica in alcune zone.

Quindi, il consumatore che a Vignola sceglie di fare shopping in uno dei tre "centri commerciali naturali" ha a disposizione, in sintesi: una guida tascabile al commercio con le informazioni su oltre 100 negozi divisi per categoria merceologica, una carta a punti che darà diritto a buoni spesa da spendere negli stessi negozi convenzionati, un punto di contatto informativo sulle iniziative, un servizio navetta in occasione degli eventi speciali, un programma di feste e intrattenimenti articolato tutto l'anno. I consumatori più sensibili alle nuove tecnologie possono, inoltre, ricevere le informazioni sulle iniziative commerciali e sugli eventi direttamente sul loro cellulare, iscrivendosi alla mailing list clienti di *Vignola Grandi Idee*, attraverso il sito www.vignolagrandiidee.it.

L'esperienza de: Il Molo - Centro Commerciale Naturale di Savigliano

I commercianti, gli artigiani, i professionisti e i cittadini di Savigliano (provincia di Cuneo), nel tentativo di porsi come alternativa all'artificiosità e alla sostanziale omologazione dei Grandi Supermercati e Ipermercati, hanno costituito un' Associazione denominata "*Il Molo- Centro Commerciale Naturale di Savigliano*³⁵".

³³ Si consulti il sito: www.vignolagrandiidee.it

³⁴ Per i limiti sull'efficacia delle carte fedeltà, si veda Sansone M. -politiche e tecniche di fidelizzazione delle imprese commerciali: aspetti evolutivi nei moderni sistemi di scambio- in Baccarani C. - imprese commerciali e sistema distributivo - una visione economico manageriale.

³⁵ Si consulti: www.ilmolo.net

Dalla comunicazione istituzionale dell'Associazione si legge: *“L’obiettivo principale è la riscoperta da parte dei cittadini, dello spazio vitale rappresentato dal centro cittadino, vero luogo di vita, di incontro e di scambio, tra tutte le componenti della città e delle campagne circostanti, dove profumi, rumori, sapori e tipicità si contrappongono alla standardizzazione dei Grandi Ipermercati”*.

L'Associazione, attraverso il coinvolgimento attivo di tutti i partecipanti, ha come scopo quello di evitare una pericolosa perdita di identità, e di promuovere un'autonomia e una caratterizzazione uniche e irripetibili che distinguano Savigliano sul territorio. Il degrado ambientale, l'omologazione industriale e le regole e i meccanismi della G.D.O., rischiano di mettere in difficoltà non solo i prodotti, cibi, tipicità e cultura del territorio, ma anche luoghi e qualità della vita, che nel lungo periodo ne può risentire in modo pesante.

L'impegno dell'Associazione *“Il Molo”* sta nel trasformare il centro cittadino, non tanto come luogo di consumo, ma piuttosto come punto di aggregazione, di appartenenza e di dialogo, attraverso l'organizzazione di mostre, attività culturali e ludiche, incontri ed eventi enogastronomici, in grado di coinvolgere cittadini e commercianti, locali e turisti, accomunati dal desiderio di riappropriarsi dei propri spazi e di riconoscersi in attività modellate sulla nostra specificità culturale. I clienti del Centro Commerciale Naturale, inoltre, possono ricevere la *“Saviglianocard”*, una semplice card, simile ad una carta di credito, con la quale è possibile accumulare sconti facendo acquisti presso i negozi della città che aderiscono al circuito *“Il Molo”*, riconoscibili dal marchio esposto in vetrina. Il credito accumulato può essere poi speso liberamente in tutta la rete *“Il Molo”*. Gli sconti *Saviglianocard*, rispetto ai tradizionali cataloghi-premi che mettono spesso a disposizione prodotti di scarso valore, possono essere utilizzati per l'acquisto di qualsiasi prodotto o servizio in vendita presso gli esercizi convenzionati.

9. Conclusioni

Concludendo possiamo riflettere sulla caratterizzazione delle realtà locali evidenziata in una diffusa e decentrata aggregazione urbana, di shopping e leisure, tendenzialmente distante dalla polarità del centro storico. Questa particolare strutturazione territoriale, connessa alla maggiore mobilità della popolazione, verso i poli commerciali della grande distribuzione organizzata insediatasi in questi ultimi decenni, ha generato una criticità nella tradizionale forza attrattiva delle attività commerciali dei centri storici. Il *“nuovo esodo produttivo”* come è stato definito dalla letteratura di genere, impone, agli amministratori locali, agli operatori commerciali, alle associazioni in genere, ai cittadini, di ridisegnare un nuovo modello di sviluppo, capace di integrare, attraverso metodi innovativi di intervento, le diverse destinazioni commerciali del territorio.

I principi fondamentali di questi nuovi modelli sono: coesione sociale ed economica in ottica di marketing, integrazione delle risorse pubbliche e private, partecipazione, innovazione e competitività, verso la creazione di reti d'impresa e sviluppo territoriale. Questi principi sono riconosciuti a livello internazionale e le peculiarità della ricerca si indirizzano in particolare sullo studio di nuove modalità di gestione e monitoraggio, maggiormente focalizzate su obiettivi di efficacia ed efficienza, soprattutto nella semplificazioni delle modalità organizzative e gestionali.

Bibliografia e Sitografia

Atcm (1993a), *An introduction to Town Centre Management*, Atcm, London

Atcm (1996c), *A Town Centre partnership. Their role, organisation and resources*, Atcm, London

Atcm (1997b), *Town Centre Partnership*, Atcm, London

Beltramini E. Taylor T. (a cura di), *I centri commerciali. Promozione realizzazione gestione; aspetti amministrativi, immobiliari, commerciali*, Milano, ETASLIBRI, 1993

Cardillo R. (2005)- *Centri Commerciali Naturali*- Ed.Marketing City-

Cardillo R. (1998), *Dall'associazionismo di via al marketing urbano*, Parole e immagini, Modena

Caroli M. G. (1999), *Il marketing territoriale*, Franco Angeli, Milano

Caroli M. G. (2004), *I cluster urbani*, Il Sole 24 ore: Milano.

De Masi D. *Città e commercio nella società post-industriale* – Quaderni del Commercio, Turismo, Servizi – Ed.Commercio – Anno 8 – n.2/01

Fujita M., Thisse J.F. (1996), *Economics of agglomeration*”, in *Journal of the Japanese and International trade*, Mit Press, Cambridge Ma

Gatzlaff D.H., Sirmans G.S., Diskin B.A. (1994), *The effect of anchor tenant loss on shopping center rents*, in *Journal of Real Estate Research*, 15, 3: 283-296

Rossi I. – *Il commercio e l'artigianato dentro le città* – Etas Libri- 1998

Morandi C. (a cura di), *Il commercio urbano. Esperienze di valorizzazione in Europa*

Sansone M. -politiche e tecniche di fidelizzazione delle imprese commerciali: aspetti evolutivi nei moderni sistemi di scambio- in Baccarani C. – *imprese commerciali e sistema distributivo – una visione economico manageriale.*

Sansone M. - *Relazioni strategiche tra category management e marca commerciale nella differenziazione competitiva dell'insegna* - rivista *Industria e Distribuzione*

Vona R. *Commercio pianificato e rivitalizzante dei centri storici: l'integrazione tra shopping e leisure* –Commercio- N.58 (1996)

Worthington S. (1998), *“Loyalty cards and the revitalisation of the town centre”*, in *International Journal of Retail & Distribution Management*, 26, 2: 68-77

Zanderighi L. (2005), *Commercio urbano e nuovi strumenti di governance*, Il sole 24 ore, Milano

www.vignolagrandiidee.it

www.ilmolo.net