

Elisa Martinelli

Department of Business Studies

University of Modena and Reggio Emilia

Viale Berengario, 51 – 41100 Modena (MO) Italy

Tel.: + 39 059 2056858

e-mail address: elisa.martinelli@unimore.it

Bernardo Balboni

Department of Business Studies

University of Modena and Reggio Emilia

Viale Berengario, 51 – 41100 Modena (MO) Italy

Tel.: + 39 059 2056808

e-mail address: bernardo.balboni@unimore.it

Il presente articolo, pur essendo frutto del lavoro congiunto degli autori, può essere attribuito agli stessi nel modo seguente: Elisa Martinelli ha in particolare contribuito ai paragrafi 2.1, 2.2, 2.3, 3.2, 3.3, 4 e 5, mentre a Bernardo Balboni sono da riferirsi i paragrafi 1, 3.1 ed i sottoparagrafi 3.3.1 e 3.3.2.

VALORIZZARE L'OFFERTA COMMERCIALE E DI SERVIZIO IN OTTICA DI ORIENTAMENTO AL MERCATO: IL CASO DEL COMUNE DI BOLOGNA

Abstract

Town Centre Management (TCM) studies have mainly focused their attention on the organisational and managerial solutions aimed at addressing cities and towns development so far. The marketing perspective has been too often neglected and constraint to an operational view. To fill this gap, this paper reviews TCM studies, examining their operational implementation into the Italian context, with the ultimate goal to claim for their evolution in a strategic marketing perspective. To this aim, we report the concrete experience of the Bologna city, as a case study able to represent an example of good practices that can inform scholars thinking as well as entrepreneurs and local government authorities' decision-making processes. The paper describes the pro-active approach that the Bologna's City Council has adopted to identify and understand the needs and wants of the various city's stakeholders in order to acquire a thorough market knowledge and on these basis planning and implementing a successful city development for the future.

Parole chiave: Town Centre Management (TCM); orientamento al mercato; caso di studio; Italia.

Keywords: Town Centre Management (TCM); market orientation; case study; Italy

1. Introduzione

Lo sviluppo commerciale ed urbano a livello europeo è da tempo informato dalle logiche e principi di *Town Centre Management (TCM)* inteso come “*The search for competitive advantage through the maintenance and/or strategic development of both public and private areas and interests within town centres, initiated and undertaken by stakeholders drawn from a combination of the public, private and voluntary sectors*” (Warnaby *et al.*, 1998, p. 17-18)

Tali studi e logiche operative di pianificazione e gestione dei centri urbani, hanno però finora trascurato un reale orientamento al “mercato”, inteso come la creazione di valore per la soddisfazione delle esigenze e delle preferenze delle diverse componenti di domanda espresse

dagli interlocutori (*stakeholders*) della città: residenti, imprese, turisti ed altri utilizzatori attuali e potenziali. Da tale punto di vista, la letteratura accademica sul tema si è infatti prevalentemente concentrata sui meccanismi che facilitano il coordinamento delle politiche di governo urbano e, in particolare, sul ruolo dei diversi interlocutori nella predisposizione delle linee di intervento per il centro storico (Zanderighi, 2001; Pilotti e Zanderighi, 2003). In quest'ottica, gli enti di governo locale sono stati ritenuti aprioristicamente incapaci di dotarsi di strumenti analitici volti ad individuare e valutare le diverse componenti di domanda del territorio urbano. L'orientamento al "mercato", che appare tutt'altro che in contrasto con le finalità del soggetto pubblico, potrebbe invece favorire il processo di concertazione con i privati nelle fasi di definizione delle linee-guida dello sviluppo e della gestione della città e della loro successiva implementazione.

Si evidenzia inoltre uno scostamento tra il grado di evoluzione applicativa delle logiche di TCM anglosassoni ed il contesto italiano, dove le iniziative di TCM sono ancora sporadiche, parziali e prevalentemente di tipo promozionale.

In questo quadro di riferimento, l'articolo propone una metodologia di analisi e valutazione della domanda espressa dai principali interlocutori del territorio (città) quale fase primaria ed imprescindibile per implementare un orientamento strategico all'interno delle logiche di Town Centre Management. L'esemplificazione operativa è supportata da un'esperienza comunale concreta relativa alla città di Bologna, le cui modalità procedurali ed implicazioni manageriali ed istituzionali possono però certamente essere estese anche ad altri contesti. Tale approccio metodologico è inoltre coerente con le modalità empiriche usualmente utilizzate ed auspiccate negli studi di TCM (Paddison, 2003; Whyatt, 2004; Vona, 2008; Coca-Stefaniak *et al.*, 2009; Zanderighi, 2009)..

L'articolo pertanto, dopo avere passato in rassegna l'evoluzione dei principali contributi emersi dagli studi di *Town Centre Management* ed evidenziato le peculiarità esistenti nell'implementazione di tali logiche a livello nazionale, ne afferma lo sviluppo in ottica di orientamento al mercato, delineando il passaggio dei processi volti alla pianificazione e sviluppo delle città da logiche puramente tattiche ad approcci strategici. Segue la descrizione del caso di studio che evidenzia l'approccio pro-attivo adottato per comprendere le esigenze ed i bisogni dei vari *stakeholder* della città e così acquisire conoscenza di mercato sulla cui base informare poi il processo di progettazione ed implementazione dello sviluppo urbano. Le implicazioni manageriali ed alcune considerazioni critiche sul contributo chiudono la trattazione.

2. Il Town Centre Management nella letteratura scientifica e nella pratica operativa

2.1 I contenuti e le logiche di pianificazione e gestione urbana proposte dal TCM.

Gli studi di Town Centre Management iniziano a svilupparsi in Gran Bretagna durante gli anni '80 come reazione al cambiamento del contesto competitivo commerciale (Davies, 1983; Baldock, 1989; Jones, 1990; Ashworth e Voogd, 1990). Lo sviluppo di insediamenti commerciali *out-of-town* derivante dalle logiche di ricerca di efficienza localizzativa della Grande Distribuzione Organizzata, grazie anche ai notevoli cambiamenti socio-demografici che investono la società, determina una progressiva situazione di debolezza delle città che tendono a svuotarsi di attività commerciali e di servizio, in particolare nel settore alimentare, portando anche a situazioni critiche di *food desert* (Wrigley, 2002).

Una delle risposte a tale scenario è proprio nell'individuazione di nuove logiche di governo e sviluppo urbano attraverso il Town Centre Management. Nello specifico, il TCM si propone di pianificare e sviluppare organismi di gestione pubblico-privata dei centri cittadini con l'obiettivo di dare un impulso significativo alle attività economico-ricettive delle zone centrali delle città. Il fine ultimo è la rivitalizzazione dei centri storici in modo da renderli *vital and viable* (URBED, 1994), sia dal punto di vista economico che sociale. E' però essenzialmente dal coordinamento tra l'amministrazione comunale locale ed il settore imprenditoriale, in particolare al dettaglio, che l'attività progettata di rivitalizzazione si origina, così come emerge da questa definizione di TCM come "l'insieme di attività svolte per fornire una funzione di regia a favore delle imprese che sono localizzate all'interno di un'area urbana" (Pilotti e Zanderighi, 2003, p. 77). Il solo focus sull'impresa rende questa visione di TCM generica e parziale in quanto non tiene realmente conto di tutte le componenti di interesse e soggetti che insistono sulla città. La ragione di questa miopia è essenzialmente da ascrivere al fatto che la prima motivazione di visita alle città è in genere lo shopping (Warnaby e Davies, 1997). Ma se questo può giustificare il ruolo predominante che la distribuzione commerciale ha sempre svolto nei progetti di TCM e l'interesse che molti autori le hanno dedicato (Guy, 1998), non ne supporta però la qualifica di soggetto privato d'interesse esclusivo. Da qui è derivato un focus sostanziale delle attività di TCM sulla promozione dell'offerta commerciale dei centri cittadini (Warnaby *et al.*, 2002), che non consente di cogliere appieno le potenzialità dei progetti in esame. La città presenta infatti una molteplicità di utilizzi ed interessi e costituisce un "*bundle of benefits*" (Warnaby e Davies, 1997) da gestire in ottica *multi-stakeholder and multi-perspective* (Riviezzo *et al.*, 2009, p. 751).

I modelli operativi che sono stati individuati per implementare le sperimentazioni ed i progetti di TCM sono molteplici, in quanto variabili, a seconda del contesto di riferimento, da rigide formalizzazioni a schemi assolutamente informali o gestiti su base volontaristica (Coca-Stefaniak, 2009). Le soluzioni formalizzate prevalenti ruotano intorno a due principali schemi. Il modello più evoluto prevede un organismo centralizzato, spesso incarnato dal *town centre manager*, che pianifica, pone in essere e monitora lo sviluppo e le azioni di promozione sulla città con largo margine di autonomia. L'altra soluzione frequentemente implementata è un *retailer-led scheme* basato sulla creazione di una società di valorizzazione, generalmente a capitale misto pubblico-privato, a cui vengono delegate principalmente le iniziative promozionali di particolari aree della città (essenzialmente il centro storico). Fattore chiave di successo diventa la cooperazione tra esercenti di attività commerciali e di servizio e le autorità comunali (Guy, 1993; Coca-Stefaniak *et al.*, 2009).

Una sintesi degli sviluppi teorici attuali ci porta ad evidenziare alcune tematiche principali su cui la letteratura specialistica si è finora concentrata, ovvero:

- la definizione del ruolo degli stakeholder, in particolare del settore privato, e l'individuazione delle modalità del loro coinvolgimento (Medway *et al.*, 2000; De Nisco *et al.*, 2008), soprattutto nella veste di finanziatori dei progetti di TCM;
- l'individuazione di possibili modelli di *governance* della rete urbana (Zanderighi, 2001, 2004; Pilotti e Zanderighi, 2003);
- l'identificazione di idonei strumenti di valutazione dei programmi di TCM intrapresi (Pal e Sanders, 1997; Hogg *et al.*, 2000; Peel, 2003), tramite la crescente ricerca di indicatori e sistemi di monitoraggio delle performance (Stubbs *et al.*, 2002; Hogg *et al.*, 2007; Riviezzo *et al.*, 2009).

2.2. Il TCM nell'esperienza urbana italiana

Dalla culla originaria, la Gran Bretagna, le logiche di TCM iniziano a diffondersi velocemente in altri paesi, ma mentre le cause originanti sono generalmente condivise, le logiche e le modalità con cui poi si pianifica e si implementa il processo di gestione della città differiscono notevolmente dall'approccio britannico. Se infatti in UK sono inizialmente i grandi distributori (M&S, Sainsbury's, ecc.), in numero ridotto, a collaborare con singole amministrazioni comunali locali, in altri paesi europei, come ad esempio l'Italia, i progetti di TCM si avviano timidamente e si basano essenzialmente sul coinvolgimento della piccola e media impresa commerciale. Dalla diversa natura dell'imprenditorialità dei soggetti coinvolti

nella partnership pubblico-privata deriva una seconda differenza sostanziale delle iniziative di TCM italiane rispetto a quelle britanniche, ovvero il diverso meccanismo di finanziamento su cui si articolano. Mentre in UK il coinvolgimento economico dei gestori delle attività commerciali e degli investitori immobiliari è stato crescente e maggioritario, in Italia il peso del finanziamento pubblico nell'implementazione di tali iniziative è spesso prioritario. La spiegazione di tale stato di fatto è da rinvenire nelle specificità del "modello distributivo italiano"¹. Se infatti in UK il problema principale che affrontano le amministrazioni locali è dato dalla standardizzazione ed omogeneità dell'offerta commerciale derivante dalla forte diffusione delle *multiplés* anche nei centri città, in Italia il problema è diverso e consiste essenzialmente nel depauperamento di attività commerciali nei centri storici a seguito della maggior capacità di attrazione delle aggregazioni commerciali extra-urbane. A livello nazionale, il dibattito si è quindi articolato, in particolare durante la seconda metà degli anni '90, sulla contrapposizione tra centri storici - cosiddetti centri commerciali naturali (CCN), basati sulla concentrazione spaziale di micro e piccole imprese commerciali e di servizi - e le nuove aggregazioni commerciali pianificate, generalmente periferiche, cd Centri Commerciali Pianificati (CCP). E' in particolare dalla disamina delle condizioni di inferiorità che intrinsecamente i primi hanno rispetto ai secondi che emerge l'esigenza di una regia centralizzata per valorizzare il centro cittadino e l'imprenditorialità in esso presente (Miglietta, 1998; Zanderighi, 2001). Il "deficit di coordinamento" (Pilotti e Zanderighi, 2003) è stato infatti riconosciuto essere il principale gap competitivo delle aggregazioni spontanee di attività. Tuttavia, le esperienze di reale coinvolgimento coordinato tra pubblico e privato in ottica di TCM sono ancora sporadiche e parziali nel contesto nazionale e prevalentemente volte ad implementare iniziative promozionali. Tra queste risaltano in particolare alcune esperienze di creazione di società di promozione pubblico-private di specifici centri storici (Vona, 2008) e l'attivazione di progetti pilota di *loyalty card* a livello locale (Zanderighi, 2009). Dal punto di vista procedurale, le sperimentazioni effettuate hanno poi preso spunto più da esigenze interne e pre-definite dell'amministrazione locale di governo che dalla reale ricognizione delle esigenze del territorio urbano. E quant'anche ciò si sia tenuto in

¹ La rivoluzione commerciale in Italia è un fenomeno avvenuto in epoca recente rispetto a quanto temporalmente verificatosi negli altri paesi europei. Essa ha inoltre avuto luogo grazie alla diffusione di superfici a libero servizio di medio-grande dimensione operanti nel *grocery* (supermercati ed ipermercati, in primis) in aree periferiche o extra-urbane, così da sfruttare la maggiore economicità derivante dai costi d'impianto più contenuti e dall'assenza dei vincoli storico-architettonici che caratterizzano i centri storici italiani. Solo recentemente la GDO *grocery* italiana ha iniziato ad insediarsi nei centri storici con formati specifici (ne sono esempio: Conad City, Simply), mentre all'estero questa modalità di crescita è ormai consolidata.

considerazione, lo si è fatto in modo riduttivo, considerando quasi in via esclusiva le sollecitazioni provenienti dai retailer.

Le motivazioni che spiegano la difficoltà nell'acquisire un orientamento di TCM più evoluto e pervasivo sono molteplici. Lo scarso spirito associativo degli imprenditori commerciali, la prevalenza di comportamenti opportunistici individuali in ottica di *free-riding* (Forsberg *et al.*, 1999), la politicizzazione degli organismi di governo locali e la difficoltà ad individuare un soggetto terzo che svolga funzioni di regia (*town centre manager*) sono solo alcune delle ragioni che spiegano questo stato di fatto. La rigidità del mercato immobiliare, l'elevato grado di frammentazione dell'assetto proprietario degli immobili ed i pressanti vincoli storico-architettonici presenti nei centri storici sono poi ulteriori elementi che contribuiscono a spiegare il diverso grado di sviluppo delle logiche di TCM nel contesto nazionale rispetto a quello anglosassone.

2.3. Il Town Centre Management: da logica tattica ad orientamento strategico.

Dal punto di vista accademico, il TCM si è affermato come una corrente di studi del marketing territoriale (Caroli, 1999) che applica i principi della disciplina a particolari contesti urbani, pur nella consapevolezza del necessario adattamento al peculiare ambito d'indagine (Van den Berg e Braun, 1999). In questa prospettiva, molteplici sono i contributi che hanno cercato di definire il "*town centre product*" (Ashworth e Voogd, 1990; Ashworth, 1993; Paddison, 1993; Gold e Ward, 1994; Van den Berg e Braun, 1999; Warnaby *et al.*, 2002; Napolitano e Riviezzo, 2008) - scopo decisamente complesso e spesso opinabile per l'intrinseca natura *multi-faceted* dell'oggetto di indagine. Warnaby e Davies (1997) applicano il modello *Servuction* (Langeard *et al.*, 1981) al centro urbano, distinguendo tra elementi visibili (l'ambiente fisico e il "*social milieu*") ed invisibili (servizi di supporto e logistici) le componenti che, insieme all'interazione con altri *users* e *visitors*, devono essere pianificate e gestite in ottica sistemica per "*marketing cities as shopping destinations*". Quando le città iniziano ad essere considerate come attori che competono tra loro per attrarre utenti attuali e potenziali, ecco che il TCM diventa uno strumento da integrare nelle più ampie logiche di marketing urbano. La spinta alla creazione di nuove direttrici di traffico commerciale *out-of-town* (per esempio: *factory outlet centers* e *retail park*) è un ulteriore elemento che accelera questo processo.

In un primo tempo però, l'orientamento al marketing che viene proposto dagli studi di TCM si concentra sull'utilizzo della leva promozionale al fine di generare traffico nei centri cittadini. Si tratta di una logica di breve periodo, particolarmente diffusa dal punto di vista applicativo.

La ricerca di Bennet e Koudelova (2001) ha ad esempio evidenziato come l'approccio al marketing dei *town centre manager* di grandi city come Londra e New York si limitasse ad operazioni promozionali piuttosto che ad una puntuale visione e gestione prospettica. Ne deriva un orientamento al marketing parziale e di scarso respiro, che mostra presto i suoi limiti. Ecco allora che alcuni studiosi iniziano a mettere in luce l'importanza di applicare le logiche di TCM in ottica strategica (Stubbs *et al.*, 2002; Whyatt, 2004; Warnaby *et al.*, 2005). E' in realtà con il contributo di Warnaby *et al.* (1998, pp. 17-18) che tali considerazioni entrano a pieno titolo nel TCM. Grazie alla gestione centralizzata, le attività economiche della città dovrebbero pertanto essere pianificate sulla base delle esigenze e dei desideri delle diverse domande degli interlocutori attuali e potenziali, al fine di proporre un'offerta distintiva, con un preciso posizionamento di mercato, che andrebbe poi correttamente comunicato, in un ambiente urbano adeguato e con efficienti ed efficaci servizi di contesto, essenziali per aumentare l'identità ed il livello qualitativo dell'offerta cittadina² e così rendere "*our town and city centres desirable and attractive places*"³. Vale a dire: adottare il TCM in ottica di orientamento al mercato. Ne deriva che il coordinamento pubblico-privato debba essere "*buil(t) upon full consultation*" (Healey e Baker, 1994).

In una prospettiva d'impresa, orientarsi al mercato significa infatti acquisire una conoscenza approfondita delle percezioni, delle preferenze e dei comportamenti dei clienti per poi tradurre queste conoscenze in azioni coerenti che creino valore per il consumatore/utente, consapevoli della propria identità e risorse/capacità, all'interno di un contesto di crescente confronto competitivo. Se trasferiamo questa logica all'interno del TCM, orientarsi al mercato significa comprendere cosa crei valore per i portatori di interesse (*stakeholder*) nei confronti del centro cittadino, tenendo conto che si tratta di gruppi alquanto distinti tra loro – i residenti, gli acquirenti di prodotti/servizi, i gestori di attività commerciali e di servizio, gli studenti, i turisti – in termini di esigenze e di conseguenti potenziali politiche per il centro città. La difficoltà nel conciliare i bisogni di queste diverse categorie induce gli amministratori, aprioristicamente e per ragioni spesso ideologiche, ad indirizzare le scelte politiche a garanzia di solo alcuni interessi/attori, senza indagare il livello di condivisione dei vari gruppi rispetto ai contenuti della decisione.

Un approccio strategico in cui la pianificazione si fonda sull'analisi delle esigenze degli stakeholder della città (orientamento *multi-stakeholder*) è il punto di partenza fondamentale

² La qualità percepita del "*servicescape*" (Bitner, 1992) svolge infatti un ruolo cruciale nel determinare l'esperienza complessiva dell'utilizzatore del centro cittadino.

³ <http://www.atcm.org/about-the-atcm/what-is-tcm.php>, accesso effettuato in data 6 agosto 2009.

per superare questa prassi e riuscire poi ad impostare una corretta pianificazione e governo urbano. Questo significa che la fase di pianificazione deve essere informata da un disegno di analisi delle esigenze, preferenze, modalità di utilizzo e percezioni di adeguatezza dell'offerta cittadina in senso lato da parte di coloro che a vario titolo vivono/utilizzano la città. E' questo patrimonio conoscitivo che deve guidare i possibili Progetti di Valorizzazione Commerciale (PVC) attivabili e le prossime scelte di urbanistica comunale e di governo delle città. Il caso che segue sul Comune di Bologna si pone proprio in questa prospettiva, come esemplificazione operativa di questo orientamento.

3. Orientarsi al mercato della città: il caso del Comune di Bologna

3.1 L'approccio metodologico adottato nello studio di caso

L'analisi dell'orientamento strategico *multi-stakeholder* su cui si dovrebbero fondare le politiche di valorizzazione commerciale del centro città è stata sviluppata con riferimento a uno specifico caso, quello del Comune di Bologna. L'utilizzo di casi studio che riportano modelli o processi innovativi di TCM non è solo largamente accettato, ma anche auspicato dalla letteratura, anche per la tendenza con cui il TCM sta incorporando logiche strategiche: *"...as the concept of TCM matures, there is an increasing need for frameworks of good practice to be developed and shared."* (Whyatt, 2004, p. 346). Il caso del Comune di Bologna appare interessante perché in grado di rappresentare la realtà nazionale per quanto concerne: l'evoluzione demografica delle attività economiche e degli insediamenti abitativi nel territorio comunale, i flussi turistici verso le attrazioni storiche e artistiche del centro, lo sviluppo di insediamenti del commercio moderno extraurbano.

Tre sono i livelli di analisi sviluppati sul caso:

1. l'emergere del fabbisogno informativo;
2. il processo di definizione delle modalità con cui approcciare la fase analitica;
3. l'implementazione dell'analisi tramite un'indagine sugli stakeholder cittadini, con particolare riferimento all'individuazione delle esigenze espresse dall'offerta indipendente commerciale e di servizi (commercio alimentare, attività di artigianato, commercio non alimentare, attività di pubblico esercizio e di servizi alla persona) e dalla domanda commerciale (residenti, acquirenti, pendolari per motivi di studio/lavoro, turisti).

Rispetto al p.to 3, che è quello su cui focalizza la descrizione dei risultati, dal caso emerge come nell'analisi si sia coniugata la dimensione metodologica qualitativa, attraverso focus group ed interviste semi-strutturate, con quella quantitativa, attraverso indagini campionarie. Le interviste semi-strutturate ed i focus-group sono stati sviluppati in via preliminare, sia ad operatori commerciali che a residenti e fruitori in genere (studenti, acquirenti, lavoratori, ecc.) del centro cittadino, al fine di individuare quegli elementi qualitativi utili per identificare le principali problematiche emergenti nel commercio, da utilizzare poi per la strutturazione degli strumenti di indagine quantitativi (questionario strutturato).

3.2 L'emergere del fabbisogno informativo: la domanda di conoscenza del mercato città

Agli inizi del 2008, il settore attività produttive e commerciali del Comune di Bologna matura la consapevolezza che è tempo di ripensare alle linee-guida che hanno indirizzato lo sviluppo della città fino a quel momento per recuperare attrattività e riqualificare certe aree urbane particolarmente in sofferenza. Nonostante fossero già presenti percezioni chiare a riguardo, il dirigente del servizio in oggetto ed il suo staff si rendono conto che nessun progetto di reale valorizzazione del territorio urbano poteva avere successo se definito a tavolino e senza ascoltare la voce dei vari *stakeholder* della città. Ci si rende conto che tali esigenze conoscitive necessitano però di competenze specialistiche di analisi urbanistica, economica, econometrica e di marketing, all'insegna dell'imparzialità. Ecco allora che il dirigente del settore, in accordo con l'assessorato, decide di appaltare su gara l'affidamento del servizio di analisi ed indagine commerciale nel comune di Bologna.

3.3 Il processo di definizione dei contenuti dell'indagine

La complessità e la valenza del lavoro commissionato per soddisfare il fabbisogno informativo emergono già in sede di bando: l'estensione d'analisi richiesta, la varietà e sofisticazione delle tecniche di indagine auspiccate, il grado di dettaglio domandato, l'interattività richiesta con il possibile aggiudicatario, sono indicatori di grande attenzione e consapevolezza al tema da parte del proponente e ne mettono in luce la valenza pro-attiva.

Il committente che ottiene l'aggiudicazione è del territorio e vanta una lunga esperienza in materia di urbanistica e pianificazione. A queste competenze vengono integrate quelle economiche e di marketing tramite consulenti del mondo universitario ed imprenditoriale.

Il ruolo guida e di forte coinvolgimento che l'amministrazione comunale vuole svolgere nel progetto emergono subito: la proposta preliminare, dopo attente valutazioni, viene a più riprese discussa con i proponenti in modo puntuale e quindi fortemente integrata per

rispondere ai supplementi informativi richiesti dal settore comunale osservato. Il progetto definitivo che emerge da questo lungo iter prevede un articolato e dettagliato piano di indagine, fondato su due fasi, e categorie di stakeholder, principali.

1. L'analisi dell'offerta presente nel Comune, con particolare riferimento al commercio alimentare e non, le attività di artigianato, le attività di pubblico esercizio e di servizio (essenzialmente alla persona, con vetrina fronte strada), sia in sede fissa che ambulante.

Gli obiettivi principali dell'analisi rispetto a questa macro-categoria di stakeholder sono:

- la ricostruzione in chiave storica dell'andamento dell'offerta cittadina e provinciale ed identificazione del quadro strutturale delle attività commerciali e di servizio attualmente operanti in Bologna, su fonti secondarie (Istat e Anagrafe Comunale) ed il georeferenzamento di tutte le attività commerciali e di servizio oggetto di autorizzazione;
- la valutazione del grado di soddisfazione e di adeguatezza dell'attuale struttura dell'offerta indipendente di attività commerciali e di servizio, tramite una fase di analisi propedeutica basata su focus group ed una somministrazione successiva di un questionario strutturato ad un campione di operatori locali.

2. L'analisi della domanda espressa dalle varie componenti in cui essa si suddivide: residenti, pendolari per motivi di studio/lavoro, turisti. Anche in questa fase gli obiettivi primari sono stati due:

- indagare l'evoluzione della composizione strutturale della popolazione residente e fluttuante ed i comportamenti di acquisti della domanda, sulla base di fonti di natura secondaria (Istat);
- analizzare la percezione circa il grado di soddisfazione dell'attuale offerta commerciale cittadina, attraverso alcuni focus group ad acquirenti/utilizzatori non saltuari di attività commerciali e di servizio ubicate nel comune di Bologna, variamente selezionati per variabili socio-demografiche (età, professione) e di residenza (comunale ed extra-comunale), seguiti da un'indagine campionaria su un questionario strutturato.

Il coinvolgimento delle due categorie di *stakeholder* è stato basilare per l'efficacia delle indagini svolte. Questo è stato ottenuto attivandosi su diversi fronti. Innanzitutto, il Comune ha presentato in via preliminare il progetto di analisi ai vari rappresentanti delle associazioni di categoria presenti sul territorio, chiedendo disponibilità ad un'intervista semi-strutturata e fattivo supporto sia nella fase di selezione degli operatori da invitare ai focus group

sull'offerta⁴, sia nell'attività di comunicazione e sensibilizzazione degli operatori associati alla collaborazione in sede di somministrazione del questionario strutturato sull'offerta indipendente. E' poi stata condotta una campagna informativa ad hoc tramite comunicati stampa a giornali, riviste e reti locali per rendere edotti cittadini ed esercenti del territorio dello svolgimento e delle finalità delle indagini campionarie su domanda e offerta, sottolineando l'importanza di un loro attivo coinvolgimento tramite disponibilità ad un'eventuale richiesta di risposta. I rilevatori sono poi stati dotati di tesserino di riconoscimento e lettera dell'assessore comunale alle attività produttive così da ridurre la diffidenza dei possibili intervistati.

L'espletamento del progetto di ricerca è stato suddiviso in fasi con report intermedi ed una costante attività di incontro con il committente al fine di condividere il patrimonio conoscitivo collezionato ed affrontare eventuali problematiche emerse con una linea d'azione comune.

3.3.1 L'indagine sugli stakeholder: l'evoluzione nel contesto cittadino

Sviluppare un orientamento strategico nel processo di pianificazione del sistema commerciale e di servizio di un territorio comunale significa primariamente confrontarsi con l'esistente, comprendendo le modificazioni socio-demografiche ed economico-culturali che ne hanno prodotto l'attuale profilo. In funzione delle due principali categorie di stakeholder considerate, l'analisi si è focalizzata su:

- i mutamenti delle compagini sociali che vivono e gravitano nella città e del loro comportamento d'acquisto e di consumo;
- le dinamiche strutturali ed operative delle attività commerciali e di servizio locate nel territorio osservato.

Relativamente al primo punto, le trasformazioni demografiche e di assetto sociale della popolazione residente e fluttuante hanno una conseguenza diretta sui consumi, sulle modalità d'acquisto e quindi sulle esigenze di attività commerciali e di servizio di una città e delle zone/quartieri in cui si suddivide.

Nel territorio comunale dagli anni '50 ad oggi sono avvenuti mutamenti demografici che possono essere schematizzati in tre cicli (Tab. 1):

- una forte crescita demografica negli anni '50 e '60', che ha portato a sfiorare il mezzo

⁴ Perché il focus group fosse efficace era necessario che i convenuti possedessero alcune caratteristiche "qualitative" che inibivano una estrazione casuale dalle liste di operatori in possesso del comune, ovvero:

- *Vision*, intesa come la capacità del convenuto di percepire gli andamenti di mercato e di business non ristretta al proprio specifico negozio/esercizio/attività;
- *Equilibrata attitudine all'interazione*, escludendo personalità taciturne o troppo "invasive".

milione di residenti nel 1971, grazie a saldi naturali positivi, all'accentramento dalla campagna e dalla montagna (e da fuori provincia e regione) verso il comune di Bologna ed all'effetto dell'immigrazione di popolazione attiva dovuta ad una serie di attrattori urbani in fase di espansione;

- un calo di residenti negli anni '70 ed '80 derivante dal decentramento abitativo verso la prima cintura degli anni '70 e, a partire dagli anni '80, verso la seconda cintura a seguito del decentramento produttivo accompagnato da un tracollo della natalità;
- una stagnazione numerica nell'ultimo ventennio, dovuto all'ulteriore decentramento verso comuni sempre più esterni, accompagnato da movimenti migratori con provenienza da aree sempre più distanti e da un, seppur parziale, recupero di natalità.

Tab. 1 – Numero dei residenti nel Comune di Bologna e nei comuni della provincia.

Comuni	1951	1961	1971	1981	1991	2001	2008*
Bologna	340.526	444.872	490.528	459.080	404.378	371.217	372.256
Comuni della cintura **	72.525	81.889	127.483	152.673	164.159	168.796	179.319
Resto della Provincia	350.856	314.713	300.833	318.531	338.319	375.212	412.490
Provincia di Bologna	763.907	841.474	918.844	930.284	906.856	915.225	964.065

Fonte: ns. elaborazione su dati Istat

* Fonte: dati del Servizio Anagrafe del Comune di Bologna

** La cintura comprende i comuni di Anzola dell'Emilia, Casalecchio di Reno, Castenaso, Pianoro, Zola Predosa

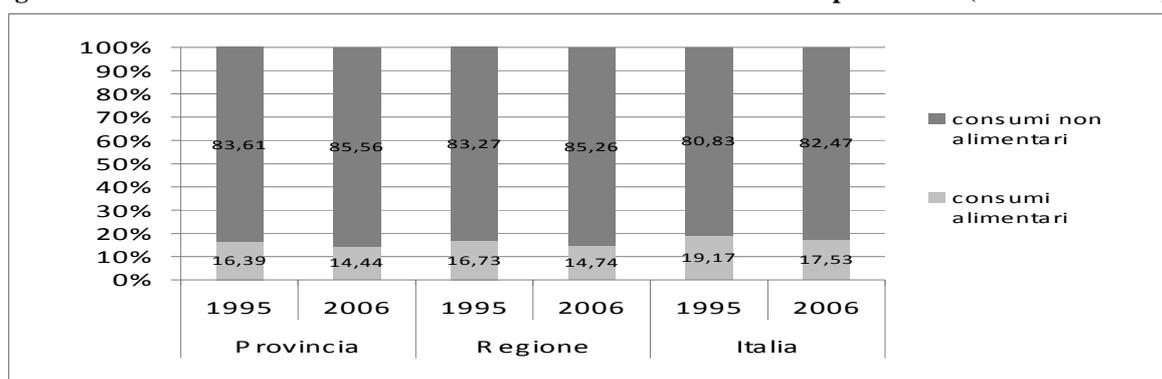
Questi cicli, con andamenti contrapposti, si sono verificati in parallelo a sostanziali mutamenti di stili di vita e di consumo, e sono stati accompagnati da una profonda modificazione nella composizione delle famiglie, il cui numero medio di componenti è passato, nel corso della metà di secolo considerata, da 3,3 a circa 2 componenti.

Per quanto concerne la popolazione gravitante nell'area comunale, per ragioni lavorative, di studio e turistiche, ogni giorno confluiscono su territorio del comune bolognese dai comuni della provincia circa 70.000 pendolari. Rilevante anche il movimento pendolare inverso da Bologna verso altri comuni (oltre 30.000 pendolari). Il pendolarismo riguarda anche la popolazione universitaria⁵. Ciò è presumibilmente dovuto agli elevati costi insediativi della città (affitti, ristoro e servizi). Per quanto concerne le presenze turistiche, dopo la forte impennata nell'anno 2000, il numero di visitatori in provincia si è attestato all'incirca sui 3,2 ML l'anno (Osservatorio del Commercio Regionale, 2007), di cui 1,7 nel comune di Bologna. Dall'analisi della dinamica dei consumi degli ultimi anni, quello che si nota è un progressivo spostamento della spesa dai prodotti ai servizi. Va acquistando sempre maggior importanza l'opportunità di trovare negli stessi insediamenti sia attività commerciali sia attività di

⁵ Un recente studio (Barbagli *et al.*, 2007) segnala che su 64.246 studenti fuori sede (escludendo i residenti in comune) ben 20.285 sono pendolari, 38.314 sono domiciliati e 5.674 si trovano in una condizione mista.

servizio. Si tratta di una prerogativa, quest'ultima, che da sempre ha connotato i centri storici, ma che tende a riflettersi anche nei nuovi insediamenti commerciali. La crescita della domanda di servizi e prodotti che si associano o incorporano ai servizi non riguarda solamente il territorio provinciale bolognese, ma si registra anche all'interno della regione, dove i comportamenti di spesa sono nettamente diversi dalla media nazionale (Fig. 1).

Fig. 1 – Evoluzione dei consumi alimentari e non alimentari sul territorio provinciale (% 1995 vs. 2006)



Fonte: ns. elaborazione su dati Istat

Per quanto concerne invece l'evoluzione della struttura della rete commerciale, gli ultimi due decenni testimoniano due tendenze principali: da un lato, lo sviluppo di grandi superfici generiche che hanno puntato sulla convenienza di prezzo e sull'ampiezza assortimentale affiancato dall'affermarsi delle tipologie dei medi e grandi specialisti non alimentari e degli outlet, collocati all'esterno delle aree centrali, in simbiosi con i grandi centri commerciali periferici; dall'altro, la riscoperta, in tempi più recenti, del valore della prossimità e della convenienza temporale, con il rilancio di superfici di medio-piccola dimensione e la ridefinizione dei formati commerciali. E' poi in atto una tendenza all'“ibridazione” di formule e formati commerciali e di servizio/intrattenimento.

Focalizzandoci sulle attività di vendita al dettaglio in sede fissa (Tab. 2), si evidenzia come queste abbiano subito dal 1991 al 2006 un ridimensionamento di quasi mille punti di vendita che ha riguardato soprattutto i piccoli esercizi alimentari e misti. Alla diminuzione del numero dei punti vendita si associa un aumento delle superfici, ovvero una sostanziale riorganizzazione della rete commerciale anche per gli esercizi minori, in particolare di dimensioni medie.

A luglio 2008 risultano insediate nel territorio 12.116⁶ attività. Il commercio indipendente nel suo complesso (in sede fissa a cui si aggiungono distributori automatici, edicole e altre attività

⁶ Dall'universo della rete commerciale composto da 13.426 esercizi, sono state escluse alcune categorie di attività, quali le attività ricettive e la categoria residuale “altre attività”.

commerciali) rappresenta la quota maggiore di attività, pari a 7.304, corrispondente ad una densità media di 19,5 unità ogni 1.000 abitanti, seguito dai pubblici esercizi di somministrazione, pari a 2.506 di densità media pari a 7 unità ogni 1.000 abitanti e, a breve distanza, dall'artigianato (barbieri, parrucchieri, estetisti, fotocopie e laboratori alimentari) con 2.306 attività, con una densità media di 6,16 unità ogni 1.000 abitanti.

Tab. 2 – Numero di esercizi e superfici totali per classi dimensioni nel comune di Bologna (1991-2006)

Anno	Classi di esercizi commerciali e di servizio						N. totale esercizi	
	fino 150 mq.	151-250 mq.	251-800 mq.	801-1500 mq.	1.501-2.500 mq.	oltre 2500 mq.		
1991	N.	7.564	22	5	4	n. d.	n. d.	n.d.
	Mq. Tot.	n. d.	n. d.	n. d.	22.047	10.425	15.644	n. d.
1998	N.	6.003	287	249	55	9	11	6.614
	Mq. Tot.	246.779	54.392	105.719	62.778	17.848	48.633	536.149
2002	N.	6.069	369	221	48	9	8	6.724
	Mq. Tot.	255.166	70.245	94.421	54.749	17.239	37.516	529.336
2004	N.	5.974	421	219	66	16	17	6.713
	Mq. Tot.	251.463	83.618	94.177	76.819	32.387	84.368	622.831
2006	N.	5.900	444	210	72	16	16	6.658
	Mq. Tot.	252.280	88.829	89.006	84.653	32.826	79.905	627.499

Fonte: ns. elaborazione su dati del Servizio Attività Produttive Comune di Bologna

Questa situazione è il risultato di un processo evolutivo che ha visto, da un lato, un notevole sviluppo di aree commerciali integrate in alcune zone periferiche del territorio comunale e, dall'altro, la decrescita delle attività del centro storico, ad eccezione del quadrilatero. Nei quartieri centrali netta è stata la riduzione del commercio di tipo alimentare, ad esclusione di alcune micro-aree storicamente specializzate. Tale declino è rallentato a partire dagli anni '90 ed è stato in parte arginato dalla tenuta del commercio non alimentare e delle attività di servizio, grazie anche alla liberalizzazione del commercio di vicinato (D. lgs. 114/98).

3.3.2 L'indagine sugli stakeholder cittadini: il confronto tra la domanda e l'offerta commerciale e di servizi

La complessità delle esigenze conoscitive espresse dal Settore Attività Produttive e Commerciali del Comune di Bologna è fortemente interconnessa alla multidimensionalità che assume la configurazione dell'offerta commerciale e di servizio all'interno del territorio urbano, nonché alla molteplicità di visioni/utilizzi/desideri che caratterizzano la domanda cittadina a cui essa si rivolge. In questo senso, riteniamo interessante offrire uno spaccato dei risultati analitici emersi dalle fasi di analisi campionaria svolte sulla domanda e sull'offerta del comune osservato.

L'analisi sui fruitori dell'offerta commerciale e di servizio è stata sviluppata a partire da un campione stocastico di 502 rispondenti⁷, derivante da una rilevazione sul campo⁸. Per quanto riguarda la provenienza degli intervistati, il 95,2% del campione risiede nella provincia di Bologna, di cui l'80,9% nella città capoluogo, mentre il 14,3% nei comuni della provincia. Sono 18 (3,6%) invece gli intervistati che hanno dichiarato di abitare abitualmente in province diverse da quella di Bologna, variamente rappresentate. Relativamente alle aree di residenza dei cittadini bolognesi, il 12,4% dei rispondenti (pari a 62 intervistati) abita nel centro storico, mentre la maggioranza (68,5%, pari a 344 rispondenti) si distribuisce nelle altre zone della città. Il 16,7% degli intervistati ha dichiarato di frequentare l'area indagata per motivi d'acquisto, mentre sono sostanzialmente motivi di svago (30,5%) e di residenza (29,7%) che giustificano la presenza in loco degli interrogati. Consistente anche il numero di coloro che frequentano l'area per motivi di lavoro (21,7%).

L'indagine quantitativa sull'offerta commerciale e di servizio è stata sviluppata estrapolando un campione stratificato⁹ di 1000 imprese, individuate a partire dalla popolazione delle attività commerciali e di servizio del Comune di Bologna. Delle 605 imprese individuate, pari al 2% del totale dell'universo, 403 hanno risposto al questionario¹⁰ di indagine.

Uno degli obiettivi principali che ha accomunato le due analisi quantitative sulle percezioni di campioni rappresentativi di queste prioritarie categorie di portatori di interessi è stata la valutazione del loro grado di soddisfazione rispetto all'attuale struttura commerciale e di

⁷ Dato il tipo di popolazione oggetto di indagine, il campionamento non è stato basato su tecniche di tipo probabilistico, in quanto in questa circostanza non si dispone di una lista della popolazione che ci consenta di assegnare a tutte le unità una stessa probabilità di estrazione. Non ha senso infatti basarsi sulle liste anagrafiche in quanto gli acquirenti ed utilizzatori di attività commerciali e di servizio della città non sono solo i residenti, ma una consistente parte gravita sulla città per motivi di lavoro, di studio ed anche di acquisto. Si è pertanto deciso di procedere con un campione di convenienza da interrogare nelle principali "strade centralità" della città.

⁸ Lo strumento di indagine utilizzato è stato un questionario strutturato nei seguenti gruppi di domande, ovvero:

- a) i modelli d'acquisto della domanda;
- b) il grado di soddisfazione per l'offerta commerciale e di servizio comunale,
- c) la valutazione del grado di adeguatezza dell'offerta di attività commerciali e di servizio nell'area di rilevazione;
- d) la valutazione dell'offerta commerciale dell'intero territorio comunale e l'individuazione delle azioni di rilancio prioritarie da effettuare;
- e) le caratteristiche socio-demografiche dei rispondenti.

⁹ Tre sono i parametri utilizzati per la stratificazione dell'universo: 1) macro-tipologia di attività svolta (commercio alimentare, commercio non alimentare, pubblici esercizi, attività di artigianato alimentare e di servizio); 2) area di localizzazione; 3) "età" dell'esercizio.

¹⁰ Il questionario rivolto agli operatori commerciali è stato strutturato sulle seguenti categorie di domande:

- a) informazioni strutturali sull'attività e definizione del profilo imprenditoriale;
- b) evoluzione dell'attività, con particolare riferimento al livello di servizio erogato;
- c) individuazione del sistema di relazioni d'impresa (clienti, competitors, associazioni di categoria, ecc.);
- d) valutazione del grado di adeguatezza dell'offerta commerciale e di servizi urbana e per area;
- e) percezione di impatti rilevanti sulle condizioni di esercizio dell'attività;
- f) valutazione degli interventi economico-urbani considerati prioritari;
- g) valutazione dell'operato e del rapporto con l'amministrazione pubblica locale.

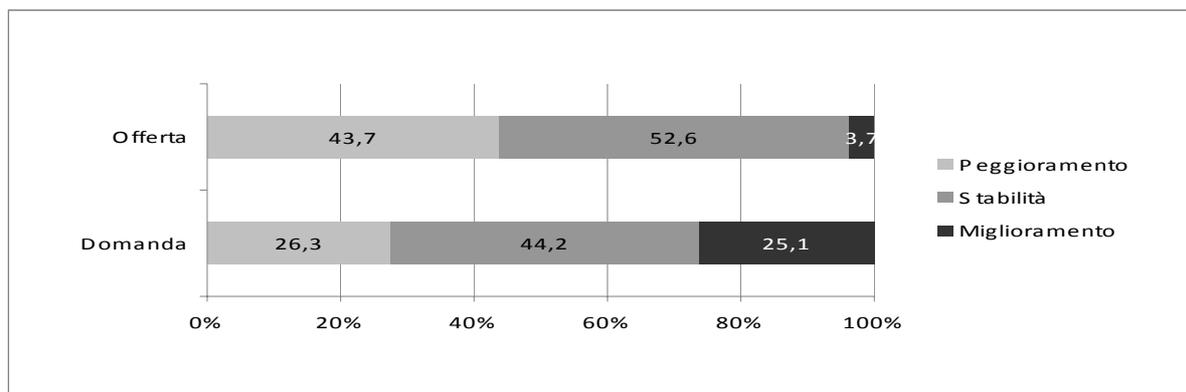
servizio dell'intero territorio comunale e l'individuazione delle aree di intervento ritenute prioritarie per il futuro della città.

Il grado di soddisfazione dei fruitori dei servizi commerciali e di servizio della città intervistati si attesta su un valore medio pari a 3,63¹¹, significativamente più elevato del valore dal giudizio degli operatori commerciali¹² ($p < 0,05$), che si colloca poco sopra al valore medio di scala (3,06). Quasi la metà del campione (48,8%) dei fruitori giudica la rete commerciale e di servizio soddisfacente (giudizio \geq a 4), mentre solo l'8% circa esprime giudizi di totale insoddisfazione (giudizio pari al valore minimo di scala 1).

Per quanto concerne il giudizio degli operatori non emergono differenze significative tra le varie categorie di attività analizzate tranne che a livello di zona della città ($p < 0,05$). Oltre il valore medio si attestano le valutazioni degli operatori di alcune zone specifiche, al di fuori del centro cittadino. Da questi risultati sembra quindi che il giudizio di soddisfazione rispetto all'intera offerta del territorio comunale non sia legato alla zona di localizzazione, centrica piuttosto che periferica, degli operatori che lo esprimono.

La maggior parte dei fruitori intervistati (44,2%) considera l'offerta complessiva come invariata rispetto al passato (Fig. 2), mentre i restanti si dividono in maniera piuttosto equa tra coloro che la ritengono peggiorata (27,4%) e chi, al contrario, la reputa migliorata (26,2%). Emerge un legame tra grado di soddisfazione e percezione dell'evoluzione dell'offerta commerciale e di servizio cittadina. Sono più soddisfatti (4,14) coloro che ritengono migliorata la situazione dell'offerta commerciale e di servizio del comune bolognese, mentre la valutazione si attesta su una valutazione pari a 3,12 per coloro che la ritengono peggiorata.

Fig. 2 – L'evoluzione della rete commerciale e di servizio nelle valutazioni dell'offerta e della domanda



¹¹ Su scala Likert 1-5, dove 1= assolutamente insoddisfacente e 5= assolutamente soddisfacente.

¹² Il livello di significatività della differenza tra le medie è stato valutato attraverso l'analisi della varianza (ANOVA). Se il valore di significatività è statisticamente inferiore al 5% ($p < 0,05$), i gruppi saranno diversi rispetto all'utilizzo del formato analizzato; altrimenti, se la significatività è superiore al 5%, i gruppi avranno la stessa percezione della componente di riferimento.

Considerando l'evoluzione dell'offerta commerciale sul territorio comunale negli ultimi 5 anni si evidenzia una tendenza da parte degli operatori a percepire una maggiore stabilità (52,61%) rispetto all'altra categoria di *stakeholder*, seppur in presenza di una elevata incidenza di coloro che vedono un peggioramento (43,67%).

Per quanto concerne gli interventi di valorizzazione da apportare sul territorio, ad entrambi i gruppi di rispondenti è stato chiesto di indicare il grado di accordo¹³ rispetto a specifiche politiche/interventi¹⁴ idonee a riqualificare l'offerta commerciale e di attività di servizio localizzate nel territorio comunale.

Dall'analisi fattoriale parallela¹⁵ sulle valutazioni delle due categorie di rispondenti si evidenzia come la domanda e l'offerta commerciale tendano a raggruppare gli interventi prioritari nelle stesse componenti principali¹⁶. I due gruppi di rispondenti, che si contraddistinguono per esigenze, necessità, bisogni molto differenziati, sono portati ad aggregare le varie tipologie di intervento nelle stesse categorie (Tab. 3)

Tab. 3 - Matrice dei componenti ruotata per i due gruppi di rispondenti rispetto agli interventi prioritari per la rete commerciale e di servizio

Gli interventi sulla città	Domanda			Offerta		
	Comp. 1	Comp. 2	Comp. 3	Comp. 1	Comp. 2	Comp. 3
Restrizioni al traffico di mezzi privati	,800			,798		
Pedonalizzazione di strade adatte per lo shopping	,792			,675		
Aumento dei parcheggi per mezzi privati	-,604			-,685		
Sicurezza delle aree per il commercio		,820			,804	
Pulizia e cura degli arredi urbani		,734			,778	
Incremento del n° di attività commerciali e di servizio			,836			,779
Estensione degli orari di apertura di bar / ristoranti / locali			,810			,768

Fonte: ns. elaborazione

La prima categoria, relativa alla mobilità, aggrega le restrizioni sul traffico, la pedonalizzazione delle strade, la definizione di nuove aree di parcheggio.

¹³ Sempre su scala Likert 1-5, dove 1=assolutamente no e 5= assolutamente sì.

¹⁴ Le possibilità di intervento sottoposte alla valutazione di entrambi i gruppi di rispondenti hanno riguardato: la restrizioni al traffico dei mezzi privati, l'aumento dei parcheggi disponibili, la qualità del trasporto pubblico, la pedonalizzazione delle strade commerciali, la pulizia e la cura degli arredi urbani, la sicurezza delle aree per il commercio, l'incremento del numero di attività commerciali e di servizio, l'estensione degli orari di apertura.

¹⁵ L'analisi fattoriale è una tecnica di analisi multivariata che estrapola le dimensioni di indagine rilevanti che spieghino i fenomeni osservati con un numero di variabili inferiori a quelle di partenza (fattori o variabili latenti), trovandone una sintesi.

¹⁶ L'analisi è stata sviluppata attraverso il metodo di estrazione di analisi dei componenti principali e metodo di rotazione Varimax con normalizzazione di Kaiser. La percentuale di varianza spiegata dai 3 fattori individuati è rispettivamente del 64% per la domanda e del 61% per l'offerta.

La seconda, riguardante la sicurezza percepita nelle aree commerciali, raggruppa gli item che afferiscono alla pulizia dell'arredo urbano, intesa come senso di protezione trasmesso dell'ambiente nel suo complesso, ed il livello di sicurezza generale, inteso come senso protezione percepito a livello individuale.

La terza categoria, che si riferisce all'offerta commerciale, aggrega gli elementi quantitativi della stessa, declinati in termini di incremento del numero di attività commerciali e di servizio e di estensione degli orari di apertura.

L'uniformità nella modalità con cui vengono viste e "assommate" le priorità per la città, e quindi anche le problematiche, da parte delle due categorie di *stakeholder* non significa che vi sia una corrispondenza anche in termini di scala delle priorità espresse.

Dal punto di vista statistico, infatti, le valutazioni sono significativamente differenti (Tab. 4), ad esclusione del solo intervento di pedonalizzazione delle strade commerciali. L'allineamento della valutazione rispetto a questo item, anziché un'eccezione, rappresenta un primo segnale di omogeneità dei giudizi. Quanto emerge contrasta, infatti, con la classica visione dicotomica degli operatori commerciali favorevoli all'apertura delle zone centrali delle città al transito dei mezzi contrapposti ai cittadini/consumatori desiderosi di avere la possibilità di fare shopping in aree strettamente pedonali. Questo giudizio appare in buona parte confermato anche dalle valutazioni sugli altri interventi relativi alla mobilità cittadina: maggior importanza, da parte di entrambi i gruppi di rispedenti, viene attribuita ad interventi sulle aree di parcheggio, in grado di favorire l'intermodalità tra mezzi privati e pubblici, piuttosto che alle restrizioni al traffico.

Tab. 4 - La valutazione degli interventi prioritari per la rete commerciale e di servizio per l'offerta e la domanda

Interventi per il commercio e i servizi della città	Domanda		Offerta		F	Sig.
	Media	Std. Dev.	Media	Std. Dev.		
Restrizioni al traffico di mezzi privati	2,67	1,355	2,05	0,972	59,2091	0,000
Pedonalizzazione delle strade dello shopping	3,01	1,316	3,15	1,111	2,8969	0,089
Aumento dei parcheggi per mezzi privati	3,54	1,333	3,89	1,013	18,4323	0,000
Pulizia e cura degli arredi urbani	4,10	0,984	4,31	0,804	11,7741	0,001
Sicurezza delle aree per il commercio	4,13	1,027	4,41	0,729	11,7740	0,001
Incremento del n° di attività commerciali e di servizio	2,78	0,835	2,46	1,01	26,6247	0,000
Estensione degli orari di apertura di bar/ristoranti/locali	2,30	1,209	2,64	1,055	18,7583	0,000

Fonte: ns. elaborazione

Leggendo oltre la significatività statistica, queste uniformità nelle valutazioni dei due gruppi di *stakeholder* vengono confermate anche nei giudizi rispetto al grado di priorità delle altre due aree di intervento. Gli item relativi alla percezione di sicurezza, per entrambe le categorie, sono considerati come gli interventi basilari per il futuro, siano essi provvedimenti volti al miglioramento dell'arredo urbano ed alla pulizia della città oppure finalizzati ad aumentare il senso di protezione percepito a livello individuale, agendo sulla vigilanza del territorio.

Azioni volte a favorire una maggior densità della rete commerciale e l'estensione degli orari di apertura non conquistano punteggi elevati. Si tratta di un giudizio che pare assecondare lo spirito di conservazione dell'esistente, soprattutto in termini di livello della concorrenza tra operatori commerciali e d'altro canto si uniforma con il giudizio sostanzialmente positivo della domanda sull'adeguatezza della rete commerciale e di servizi della città.

4. Implicazioni manageriali

Dall'esperienza teorica ed applicativa maturata possiamo elaborare alcune implicazioni sia per le istituzioni locali che per il mondo imprenditoriale insistente su un territorio urbano.

La "conoscenza del mercato urbano", composto dalle principali categorie di portatori di interessi nei confronti della città, è il presupposto da cui le autorità locali e/o gli organismi di gestione pubblico-privata dovrebbero partire per potere attivare efficaci esperienze di TCM, mettendo a sistema ed integrando le attività ed i punti di forza cittadini in ottica competitiva. Questa fase preliminare al processo di pianificazione permette di acquisire la base conoscitiva utile per informare poi il processo di progettazione ed implementazione dello sviluppo urbano, identificando le principali aree di sofferenza rispetto alle quali si concentra la domanda di politiche per il territorio dei vari attori della città. Si tratta di una modalità attraverso la quale individuare i criteri chiave di *vitality* e *viability* che consentirebbe così di allineare gli obiettivi da raggiungere alle esigenze dei vari *stakeholder* della città.

In questo senso, la conoscenza del mercato di riferimento dipende dalla capacità di accedere ad informazioni generate da strumenti anche complessi, come ad esempio quelli di georeferenzamento o di analisi dei benefici ricercati, che consentono di profilare meglio utenti e provider di servizi (Pilotti e Zanderighi, 2003). Come emerso dall'analisi del caso non si tratta, per le amministrazioni locali, di internalizzare una dotazione di strumenti nuovi e complessi da governare, ma di connettersi con altri attori del territorio, enti e/o istituti di ricerca, dotati di competenze e capacità specifiche in questi ambiti, non solo per acquisire ma anche e soprattutto per condividere ed apprendere conoscenza sul mercato urbano locale.

L'interattività mostrata dal comune osservato in tutto il processo è esemplificativa di questo approccio. Così come il coinvolgimento del settore dell'urbanistica nella fase di definizione dei gap conoscitivi, messa a punto degli strumenti di indagine idonei a colmarli e di discussione dei risultati raggiunti nelle specifiche fasi di analisi. Si tratta di un forte segnale di innovazione anche nelle relazioni interne all'ente locale, non certo scontato, tradizionalmente caratterizzate da mancanza di condivisione e contraddittorietà di orientamenti e provvedimenti tra settori. Nell'analisi sull'offerta questo è emerso chiaramente come uno dei punti maggiormente critici e più discutibili relativi alla valutazione del governo della città, lamentando gli effetti negativi sulla tenuta economica locale derivanti dalla mancanza di coerenza, trasparenza e certezza delle regole già in seno all'amministrazione comunale. Proattività, interattività nella supervisione del processo di analisi ed approccio multi-funzionale e sistemico interno all'istituzione appaiono pertanto requisiti imprescindibili per eventuali altri enti locali che volessero prendere spunto dalla metodologia presentata per integrare un orientamento al mercato nelle proprie logiche di governo della città. Ovviamente tale orientamento riesce a dispiegare appieno i suoi effetti se ai risultati della fase analitica viene data idonea divulgazione presso le associazioni imprenditoriali ed i singoli operatori: l'azione di regia dell'ente locale non può infatti prescindere da un allineamento con le politiche di categoria e di impresa. Correlatamente, le indagini sulla domanda e sull'offerta condotte sono un patrimonio informativo essenziale (e altrimenti non disponibile) per le piccole-medie imprese cittadine per tarare sulle esigenze del mercato di riferimento la propria offerta e politica ed individuare benchmark "reali" per comprendere il proprio posizionamento.

Il caso analizzato ha inoltre fatto emergere la necessità di fare evolvere la discussione sul TCM in Italia dalla contrapposizione tra CCN e CCP alle logiche di multipolarità attuali. In contesti territoriali sempre più estesi dal punto di vista dei consumi, della mobilità e delle esperienze, il tradizionale rapporto centro-periferia deve infatti essere rivisto alla luce dell'emergere di nuove e molteplici centralità e polarità commerciali risultanti in logiche competitive tra reti esterne e reti interne (Pilotti e Zanderighi, 2004), strettamente interconnesse tra loro. I PVC (Piani di Valorizzazione Commerciale) sono da leggere e valutare in questa nuova logica, come modalità di pianificazione di tipo policentrico che deve essere analizzata attentamente per capirne i legami e le reciproche influenze competitive ai fini di un corretto posizionamento e sviluppo territoriale.

5. Considerazioni conclusive

Il contributo ha proposto un metodo di analisi delle esigenze dei portatori di interesse della città al fine di supportare il passaggio ad un orientamento strategico alla pianificazione e gestione della stessa. L'esperienza del comune di Bologna descritta è stata impiegata come esemplificazione applicativa di un approccio che auspichiamo possa essere preso a riferimento da altri enti di governo nel tentativo di rendere gli interventi dell'amministrazione locale realmente *multi-stakeholders oriented*, piuttosto che mero esito di decisioni politiche e vincoli regolamentari.

Il metodo descritto si contraddistingue anche per l'approccio olistico adottato nell'analisi delle esigenze dei vari utenti della città. Oltre all'indagine sulle attività commerciali si sono osservate anche le attività artigianali e di servizio che insistono sul territorio, generalmente trascurate nelle logiche con cui fino ad oggi è stato implementato il TCM in Italia. Inoltre, si sono utilizzati approcci di investigazione e tecniche varie e specificamente adattate al profilo degli *stakeholder*, molteplici e decisamente differenziati nelle loro esigenze e ruoli sul territorio, analizzati: ne è esempio l'analisi specifica svolta presso le attività commerciali e di servizio di medio-grande dimensione organizzate in forma succursalistica, dove l'osservazione è stata tesa ad analizzare le logiche di localizzazione ed offerta di servizio ed i criteri che rendono attrattivo un comune o un'area rispetto ad altri/e nel processo decisionale dei responsabili sviluppo delle organizzazioni a catena.

Ovviamente il lavoro non ha potuto riportare i risultati dettagliati delle diverse indagini condotte, ma solo uno spaccato delle stesse, funzionale alla proposta di metodo articolata. Altre pensiamo siano le giuste collocazioni editoriali di questi sottoprodotti.

Gli sviluppi successivi aperti dalla presente prospettiva di ricerca ci vedranno impegnati nel verificare la fase di implementazione del processo di gestione della città, le criticità riscontrate ed i risultati ottenuti, così da dare completamento e maggiore solidità al caso di studio. Consapevoli che lo studio di un'unica esperienza applicativa può limitare la portata dello studio, sarà poi nostra cura estendere l'analisi ad altre esperienze locali così da meglio articolare e supportare l'orientamento strategico al TCM.

Bibliografia

- Ashworth, G.J. (1993), "Marketing of places: what are we doing?", in Ave, G. e Corsico, F. (Eds), *Urban Marketing in Europe*, Ed. Torino Incontra, Torino, pp. 643-9.
- Ashworth, G.J. e Voogd, H. (1990), *Selling the City: Marketing Approaches in Public Sector Urban Planning*, Belhaven Press, London.

- Baldock, J. (1989), *Town Centre Management*, Hillier Parker, London.
- Barbagli M., Colombo A., e Orsi R. (2007), “Indagine socio-economica degli studenti dell’Alma Mater”, Alma Mater Studiorum, Bologna
- Bennet R. e Koudelova R. (2001), Image selection and the marketing of downtown areas in London and New York”, *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 14, n. 3, pp. 205-20
- Bitner, M.J. (1992), “Servicescapes: the impact of physical surroundings on customers and employees”, *Journal of Marketing*, Vol. 56, pp. 57-71.
- Caroli, M.G. (1999), *Il marketing territoriale*, Franco Angeli, Milano.
- Coca-Stefaniak, J.A., Parker, C., Quinn, S., Rinaldi, R. e Byrom, J. (2009), “Town centre management models: a European perspective”, *Cities*, n. 26, pp. 74-80
- Davies, R.L. (1983), “Preface”, in Davies, R.L. e Champion, A. (Eds), *The Future for the City Centre*, Academic Press, London.
- De Nisco, A., Riviezzo, A. e Napolitano, M.R. (2008), “The role of stakeholders in Town centre Management: guidelines for identification and analysis”, *Journal of Place Management and Development*, Vol. 1, n. 2, pp. 166-76
- Forsberg, H., Medway, D. e Warnaby, G. (1999), “Town Centre management by cooperation: evidence from Sweden”, *Cities*, Vol. 16, N. 5, pp. 315-22
- Gold, J.R. e Ward, S.V. (1994), *Place Promotion: The Use of Publicity and Marketing to Sell Towns and Regions*, Wiley, Chichester.
- Guy, C.M. (1993), *Town centre investment and management. Papers in Planning and Reserch*, n. 143, Department of city and regional Planning, University of Wales, Cardiff.
- Guy, C. M. (1998), “Controlling new retail space: the impress of planning policies in Western Europe”, *Urban Studies*, Vol. 36, n. 5/6, pp. 953-79
- Healey, P. e Baker, A. (1994), *The Effectiveness of Town Centre Management: Research Study*, ATCM, London.
- Hogg, S., Medway, D. e Harvey, J. (2000), “Measuring the effectiveness of town centre management”, *Town and Country Planning*, Vol. 17 No. 2, pp. 91-116.
- Hogg, S., Medway, D. e Warnaby, G. (2007), “Performance measurement in UK town centre management schemes and US business improvements districts: comparison and UK implications”, *Environment & Planning*, Vol. 39, pp. 1513-28.
- Istat (annate varie), “Censimento generale della popolazione e delle abitazioni”, Istat, Roma.

- Jones, P. (1990), "Town centre management schemes in the UK", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 18 No. 3, pp. 15-27
- Langeard, E., Bateson, J., Lovelock, C. e Eiglier, P. (1981), "Marketing of services: new insights from consumers and managers", Report n. 81-104, Marketing Sciences institute, Cambridge, MA.
- Medway, D., Warnaby, G., Bennison, D. e Alexander, A. (2000), "Reasons for retailers' involvement in town centre management", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 28 No. 8, pp. 368-78.
- Miglietta, A. (1998), "I centri commerciali naturali: una via per il rilancio delle città e del piccolo commercio", *Sinergie*, Vol. 16, N. 47, pp. 243-73
- Napolitano, M.R. e Riviezzo, A. (2008), *Marketing e Gestione Strategica dei centri urbani. Teoria, metodologia ed esperienze*, Franco Angeli, Milano.
- Paddison, A. (2003), Town centre management (TCM): a case study of Achmore, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 31, N. 12, pp. 618-627
- Paddison, R. (1993), "City marketing, image reconstruction and urban regeneration", *Urban Studies*, Vol. 30 ,N. 2, pp. 76-92.
- Pal, J. e 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. 70-7.
- Peel, D. (2003), "Town centre management: multi-stakeholder evaluation. Increasing the Sensitivity of Paradigm Choice", *Planning Theory & Practice*, Vol. 4, N. 2, pp. 147-64.
- Pilotti, L. e Zanderighi, L. (2003), "Polarizzazione commerciale, nodi ecologici del valore e modalità di governante della rete", *Industria & Distribuzione*, n. 4, pp. 69-82
- Osservatorio regionale del commercio Emilia-Romagna (2007), "Situazione della rete al 31/12/2006 e confronti 1998/2006", Regione Emilia-Romagna (BO).
- Riviezzo A., De Nisco A. e Napolitano M.R. (2009), "Importance-performance analysis as a tool in evaluating town centre management effectiveness", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 37, N. 9, pp. 748-764
- Stubbs, B., Warnaby, G. e Medway, D. (2002), "Marketing at the public/private sector interface; town centre management schemes in the south of England", *Cities*, Vol. 19, N. 5, pp. 317-26.
- URBED (1994), *Vital and viable town centres: meeting the challenge*, Department of the Environment, HMSO, London.

- Van den Berg, L. e Braun, E. (1999), "Urban competitiveness, marketing and the need for organizing capacity", *Urban Studies*, Vol. 36, pp. 189-204.
- Vona, R. (2008), "Servizi commerciali, valorizzazione dei centri storici e sviluppo del turismo: il Town Centre Management", *Economia e Diritto del Terziario*, n. 2, pp. 343-62
- Warnaby, G., Bennison, D., Davies, B.J. e Hughes, H. (2002), "Marketing UK towns and cities as shopping destinations", *Journal of Marketing Management*, Vol. 18, n. 9/10, pp. 877-904.
- Warnaby, G. e Davies, B.J. (1997), "Commentary: cities as service factories? Using the servuction system for marketing cities as shopping destinations", *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol. 25, n. 6, pp. 204-10
- Warnaby, G, Bennison, D. e Davies J., (2005), "Marketing town centres: retailing and town centre Management", *Local Economy*, Vol. 20, n. 2, pp. 183-204
- Warnaby, G., Alexander, A. e Medway, D. (1998), "Town centre management in the UK: a review, synthesis and research agenda", *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 8, n. 1, pp. 15-31
- Whyatt, G. (2004), "Town centre management: how theory informs a strategic approach", *International Journal of Retail & Distribution Management*", Vol. 32, n. 7, pp. 346-53
- Wrigley, N. (2002), "Food Deserts' in British cities: policy context and research priorities", *Urban Studies*, Vol. 39, n.11, pp. 2029-40.
- Zanderighi, L. (2001), "Town Centre Management: uno strumento innovativo per la valorizzazione del centro storico e del commercio urbano", *Industria & Distribuzione*, n. 2, pp. 27-37
- Zanderighi, L. (2004), *Commercio urbano e nuovi strumenti di governance. Linee guida per lo sviluppo del Town Centre Management in Italia*, IlSole24Ore, Pirola, Milano.
- Zanderighi, L. (2009), "Carta fedeltà come strumento di rivitalizzazione del commercio urbano", Proceedings of the 8th International Marketing Trends Conference, Paris (F), January 15-17.