

**Town Center Management:
uno strumento innovativo per la valorizzazione del centro storico e
del commercio urbano**

Luca Zanderighi

Working Paper n.14.2001 – giugno

Dipartimento di Economia Politica e Aziendale
Università degli Studi di Milano
via Conservatorio, 7
20122 Milano
tel. ++39/02/76074534
fax ++39/02/76009695

E Mail: dipeco@unimi.it

**Town Centre Management:
uno strumento innovativo per la valorizzazione del centro storico e del
commercio urbano**

di Luca Zanderighi
(Università degli studi di Milano)

Abstract

Nonostante il progressivo sviluppo delle grandi superfici di vendita e dei centri commerciali extraurbani abbiano finito per accentuare il declino del commercio nel centro storico, poca attenzione è stata finora dedicata al tema della mancanza di una “regia” per la valorizzazione di questa area e della sua imprenditorialità. L’obiettivo del presente l’articolo è quello di esaminare lo strumento del Town Centre Management, sottolineandone sia la valenza strategica sia le principali modalità di funzionamento. Dopo aver considerato gli obiettivi ed i soggetti che possono partecipare a iniziative di Town Centre Management, l’articolo si concentra sul processo di implementazione di tali iniziative e sulle diverse modalità di finanziamento, anche attraverso l’esame di alcuni casi. In conclusione, una volta richiamata l’importanza di predisporre un sistema di monitoraggio dei risultati, vengono discusse alcune implicazioni per le imprese.

Keywords: commercio urbano, centro storico, marketing urbano, governo locale

1. Premessa

La modernizzazione del sistema distributivo italiano avvenuta nel corso dell'ultimo decennio pone con ancor più forza che nel passato il problema del centro storico e del ruolo che può giocare il settore commerciale nel processo di valorizzazione di questa area. Nel contesto urbano il centro storico assolve ad una funzione fondamentale di identificazione sociale, di riconoscimento di una data collettività con la sua storia. E' una funzione che l'offerta commerciale contribuisce in modo sostanziale a tenere viva, costituendo un motivo assai rilevante di frequentazione del centro: la presenza di un'articolata offerta di servizi risulta, infatti, una condizione essenziale per mantenere in vita un elemento a cui vengono riconosciute importanti valenze positive (Cuomo, 1997; Vona, 1997).

Il settore della distribuzione al dettaglio si contraddistingue, come noto, per una tendenza alla concentrazione fisica dell'offerta commerciale (Spranzi, 1991; Lugli, 1998; Pellegrini, 2001). Questa si determina in modo spontaneo in aree che presentano condizioni di accessibilità privilegiate, di norma costituite dal centro storico e/o da alcune vie commerciali, o in modo pianificato in insediamenti extra-urbani (centri commerciali), che realizzano sotto una unica regia ciò a cui le concentrazioni spontanee pervengono attraverso il sommarsi di decisioni elementari di singoli imprenditori.

Il confronto tra sistemi di offerta urbani ed extra-urbani avviene, tuttavia, in condizioni di inferiorità, poiché i primi mancano quasi sempre della regia unitaria su cui possono contare i secondi (Alzubaidi, Vignali, Davies, Schmidt, 1997; Maglietta, 1998). Un centro commerciale pianificato è gestito, di solito, da un'unica direzione centrale che può autonomamente definire:

- il mix di offerta merceologica, attraverso la selezione degli operatori da inserire nel centro stesso, specialmente con riguardo alla galleria commerciale;
- le politiche pubblicitarie e promozionali per l'intero centro commerciale;
- l'insieme dei servizi collaterali da offrire ai consumatori (parcheggi, distributori di carburante, attività/servizi ricreativi).

Tali opportunità sono invece precluse, o comunque difficilmente realizzabili, nel caso dei centri non pianificati, proprio a causa dell'assenza di una direzione unitaria. In sintonia con quanto affermato nella recente riforma Bersani sul commercio - e cioè di approntare politiche attive e non più puramente difensive in risposta allo sviluppo di grandi superfici e centri commerciali (Silvi, 1998; Girardi, 2001) - appare dunque sempre più necessario avviare un intervento finalizzato a fornire quella regia che restituisca pari capacità competitiva alle due alternative di acquisto (Pellegrini, 1997).

Le associazioni di via che si sono sviluppate negli ultimi quindici anni in molte realtà urbane di media-grande dimensione del nostro Paese e che su base volontaristica hanno cercato di avviare un discorso di promozione del centro storico hanno certamente rappresentato una prima risposta importante in tale direzione (Cardillo, 1998). Tali iniziative hanno, però, finito per pagare i limiti dello scarso spirito associativo degli imprenditori commerciali e del comportamento opportunistico dei singoli rispetto alle iniziative di gruppo. La mancanza di un meccanismo di coordinamento delle singole iniziative a livello di area ha, inoltre, finito per limitare lo stesso potenziale di iniziative attivabili.

A questo si aggiunga il fatto che l'assenza di un progetto comune di valorizzazione commerciale del centro storico - gestito secondo modalità e criteri non più basati soltanto sulla buona volontà dei singoli imprenditori su specifiche iniziative - non ha consentito di mobilitare quella "*coincidenza di interessi*" tra piccolo commercio specializzato e media-grande distribuzione che, anche sulla base dell'esperienza avvenuta in contesti commerciali più evoluti, rappresenta una potenziale fonte di risorse economiche su cui far leva per sviluppare le attività di promozione e per rafforzare la complessiva offerta di servizi del centro storico (Whysall, 1998).

Per superare i limiti organizzativi e di funzionamento dell'associazionismo su base territoriale - di via e/o di zona - e per dare una visione strategica alle diverse attività promozionali e di marketing sviluppate per il centro storico consentendo l'aggregazione di ulteriori risorse, a partire dalla fine degli anni '80 si sono sviluppate in Europa una molteplicità di iniziative di Town Centre Management (da qui in avanti TCM) con il compito di coordinare tali attività

(ATCM, 1996 e 1997). A tale riguardo la realtà nazionale che più di ogni altra ha sviluppato progetti in questa direzione è stata senza dubbio quella inglese, che oggi conta complessivamente oltre 300 iniziative attive e che vede la presenza della più importante - non solo numericamente - associazione di TCM a livello europeo. Esperienze significative esistono comunque in Svezia, in Francia ed in Germania (Lawless 1994; Krafft e Oeberg 1998). Anche in Italia si sono sviluppate alcune iniziative-pilota in tale direzione - basti pensare, solo per citarne alcune, a Trento, a Perugia, a Padova - ma si tratta per lo più di iniziative che non sono ancora riuscite a realizzare un salto di qualità in termini organizzativi e di struttura. Parziale eccezione è rappresentata dal caso del comune di Modena, dove da alcuni mesi si sta lavorando alla realizzazione di una soluzione operativa per la gestione della valorizzazione del centro storico più in linea con quelle sperimentate nelle realtà europee.

2. Town Centre Management: obiettivi e stakeholders

Gli obiettivi di fondo delle iniziative di TCM sono sostanzialmente quattro:

1. favorire tutte le attività di marketing e le iniziative promozionali che, migliorandone l'immagine complessiva, possono rafforzare l'attrattività del centro storico come luogo piacevole da visitare e da frequentare;
2. valorizzare l'area del centro storico come *asset* per i residenti, per gli operatori privati e per i turisti;
3. migliorare l'offerta complessiva dei servizi del centro storico;
4. valorizzare gli sforzi dell'amministrazione pubblica, degli operatori privati e della comunità locale attraverso un utilizzo più efficiente delle risorse e un approccio cooperativo alla soluzione dei problemi dell'area.

Differenti sono state le soluzioni organizzative e gestionali di TCM che sono state adottate e, come si evince anche dalle diverse esperienze europee (Francia, Germania, Gran Bretagna, Svezia), le differenti soluzioni riflettono per lo più il tipo di struttura in cui si collocano (pubblica o privata) e la natura delle

fonti di finanziamento (obbligatoria o discrezionale)(Warnaby, Alexander, Medway, 1998).

Al fine di definire la natura che deve avere un'iniziativa di TCM, un primo elemento critico che deve essere considerato riguarda il ruolo dei diversi "stakeholders" privati nella predisposizione delle linee-guida del piano di intervento previsto per il centro storico (Whisall, 1998). In altri termini, si tratta di definire il grado di concertazione con i diversi "stakeholders" privati che l'amministrazione locale è disponibile ad accettare nella definizione degli indirizzi di intervento nell'area. A tale riguardo, sulla base dell'esperienza inglese e delle più importanti iniziative in altri paesi europei, si evidenziano due possibili opzioni di fondo (Figura 1).

La *prima opzione* è quella che prevede che il piano di intervento sia predisposto dal comune sulla base di un'analisi dei problemi del centro storico e delle opportunità che si vogliono cogliere senza alcuna partecipazione diretta di altri soggetti istituzionali e/o privati. Successivamente tale piano strategico viene fatto proprio dall'iniziativa di TCM, che ha il compito di definire gli obiettivi specifici e di mettere in atto tutte le azioni necessarie per realizzarlo operativamente. In questo caso la struttura finisce, di fatto, per essere un organismo tecnico di supporto all'amministrazione locale nella fase di realizzazione dei progetti per quest'area, e ha il vantaggio di portare avanti tali progetti in un modo più organico e meno frammentato di quanto spesso viene fatto. La partecipazione dei soggetti privati all'iniziativa di TCM si limita ad apportare un aiuto di competenze e di risorse soltanto nella fase attuativa del piano, con la possibile conseguenza di un obiettivo minor interesse di tali soggetti.

La *seconda opzione* è, invece, quella rappresentata da un coinvolgimento diretto dei diversi soggetti privati: essi stessi partecipano con l'amministrazione locale alla definizione delle linee-guida del piano di intervento.

In questo caso l'iniziativa di TCM può prevedere la presenza di due differenti organismi. Un primo organismo – che chiameremo Forum – che rappresenta il luogo di confronto e di proposta per tutti i soggetti intermedi di rappresentanza

e i portatori di interessi sui problemi e sulle politiche da attivare nel centro storico: tale organismo ha il compito di valutare e condividere le politiche dell'amministrazione locale nonchè di proporre nuovi progetti e iniziative così da partecipare alla definizione delle linee-guida per la valorizzazione e la promozione del centro storico in un'ottica di medio termine.

Il secondo organismo – che a prescindere dalla natura giuridica che assume chiameremo *Società di valorizzazione* – rappresenta, invece, il luogo in cui sono presenti la dimensione imprenditoriale e manageriale dell'iniziativa: tale organismo ha il compito di definire una strategia idonea alla realizzazione di tali linee-guida e di realizzare il programma delle iniziative. Il ruolo del Comune, che da un lato presiede il Forum e, dall'altro, partecipa alla Società di valorizzazione, è quello di essere un momento di raccordo e di snodo tra il momento della formulazione e della condivisione degli indirizzi di fondo della politica di valorizzazione del centro storico ed il momento di definizione e di realizzazione della strategia stessa.

Un secondo elemento importante da tener presente nella definizione della natura della iniziativa di TCM che si vuole adottare riguarda, invece, il ruolo del soggetto pubblico in tale iniziativa. Si tratta, in altri termini, di stabilire se il soggetto pubblico, il Comune, vuole assumere il controllo diretto dell'iniziativa oppure se viceversa la sua presenza è solo quella di garantire il raccordo istituzionale necessario all'iniziativa. Nel primo caso la matrice pubblica dell'iniziativa qualifica tutta l'iniziativa e vede direttamente coinvolto il Comune anche negli aspetti gestionali; nel secondo caso l'iniziativa non può che avere la prevalenza di soggetti imprenditoriali privati che assumono un ruolo di controllo nella gestione.

A tale proposito una recente analisi condotta dall'autore sulle principali caratteristiche delle iniziative di TCM sviluppate in Gran Bretagna evidenzia la prevalenza di soluzioni a maggioranza pubblica, soprattutto per i comuni di piccole-medie dimensioni (Zanderighi, 2001). Come mostra la Figura 2, nel 20% dei casi analizzati si registra una totale partecipazione pubblica, mentre nel 43% delle iniziative tale partecipazione risulta comunque maggioritaria

(compresa tra il 51% ed il 99%): soltanto nel 15% dei comuni si registra la presenza di una maggioranza privata, percentuale che tuttavia diventa significativamente più elevata nei centri urbani di maggiore dimensione (oltre i 250 mila abitanti).

Per quanto concerne le caratteristiche dei soggetti che partecipano alla realizzazione di tali iniziative, sulla base di quanto emerge dall'esame delle principali esperienze europee si possono individuare le seguenti quattro tipologie:

- i soggetti istituzionali/pubblici (comune, camera di commercio);
- le imprese commerciali di medio-grandi dimensioni (imprese a succursali, catene in franchising);
- i singoli imprenditori che operano nel comparto del commercio, della ristorazione, del turismo, dell'entertainment, dell'artigianato;
- le organizzazioni di categoria.

La partecipazione diretta dei soggetti istituzionali/pubblici trova spiegazione nel loro importante ruolo non solo di promotori dell'iniziativa e di elemento di raccordo tra l'amministrazione e l'economia locale, ma anche di sostegno economico e finanziario, soprattutto nella fase di avvio dell'iniziativa.

La presenza nelle diverse iniziative di TCM di imprese commerciali di medio-grandi dimensioni trova, invece, ragione nell'obiettivo di coinvolgere operatori che siano in grado di apportare risorse finanziarie e capacità manageriale nella gestione dell'iniziativa. Di particolare interesse, a tale proposito, risulta essere l'esperienza inglese, che ha visto interessate e coinvolte direttamente in iniziative di TCM alcune delle principali imprese nazionali. La catena di grandi magazzini *Marks and Spencer*, ad esempio, partecipa in Gran Bretagna ad oltre un centinaio di iniziative di TCM, che finanzia annualmente in modo diretto e/o indiretto per un ammontare complessivo di circa un milione di sterline (oltre tre miliardi di lire). Di recente, anche sulla scorta dell'esperienza maturata in questi anni, la stessa catena è impegnata a sviluppare programmi di valorizzazione del centro storico anche in Francia, ed in particolare nelle città di

Bordeaux, Nizza e Strasburgo. La catena di supermercati *Sainsbury's*, la cui rete di vendita è localizzata per il 60% nel centro storico o in zona limitrofa, partecipa a sua volta al finanziamento di oltre 120 iniziative nelle diverse cittadine inglesi in cui opera, con contributi annuali medi per comune di circa 5.000 sterline (oltre 15 milioni di lire)(Sainsbury's, 2000).

La terza componente è rappresentata, invece, dai piccoli operatori del centro storico, vale a dire da tutte quelle realtà imprenditoriali che offrono servizi commerciali e non e che – grazie a questo comune strumento operativo – sono in grado di svolgere in modo più efficace ed efficiente tutte quelle iniziative (promozionali, di marketing) necessarie per rafforzare la capacità di attrazione dell'area in cui svolgono la loro attività. A tale riguardo occorre, tuttavia, sottolineare come le principali esperienze estere evidenzino comunque una limitata partecipazione dei singoli operatori. Il caso della città di Nottingham può essere esemplificativo a questo proposito. Considerata uno degli esempi di maggior successo nella valorizzazione del centro storico, l'iniziativa di TCM messa in atto a Nottingham coinvolge finanziariamente circa il 6% degli operatori commerciali dell'intera area. In generale, il grado di partecipazione degli operatori commerciali del centro storico nella realtà inglese varia tra il 10% ed il 15%.

La quarta componente riguarda, infine, le organizzazioni di categoria (dei commercianti, degli artigiani). La presenza di tale componente risulta di particolare importanza nella fase di avvio dell'iniziativa come fondamentale elemento di raccordo con l'imprenditoria locale e di ricerca di consenso per la nuova iniziativa, grazie alla capacità di mobilitazione e di sensibilizzazione che hanno tali organizzazioni sul territorio.

3. Il processo di implementazione dell'iniziativa

La prima fase del processo di implementazione ha l'obiettivo di definire la tipologia dell'iniziativa di TCM e la sua natura giuridica. Si tratta certamente di una fase delicata, non solo perché ad essa è legata - come è ovvio - la costituzione del nuovo soggetto, ma anche perché è proprio nella condivisione

del progetto imprenditoriale che si finisce per trovare quel clima di comune entusiasmo e “voglia di fare” che deve alimentare le imprese più innovative.

Questa fase prevede di solito l'individuazione da parte del soggetto pubblico, in qualità di promotore dell'iniziativa, di un *facilitator*, vale a dire di una persona - che potrebbe essere il futuro responsabile o colui che lo affiancherà nella fase di *start up* dell'iniziativa - a cui affidare l'incarico di avviare operativamente il progetto di TCM.

Il compito principale del *facilitator* è quello di:

- far condividere il progetto tra le diverse tipologie di soggetti partecipanti;
- identificare e coinvolgere le singole imprese commerciali e non;
- gestire la costituzione formale dell'iniziativa.

In particolare, occorre sottolineare l'importanza di tre aspetti strategici per la buona riuscita di questa fase. Il primo aspetto riguarda il marketing dell'iniziativa nei confronti dei potenziali partecipanti. In questo ambito, l'azione del *facilitator* deve mirare a comunicare, da un lato, le ragioni e gli obiettivi di fondo che spingono a sviluppare una iniziativa di TCM e, dall'altro, la scelta manageriale che la accompagna e le conseguenze per gli operatori del centro storico. Occorre sottolineare come il successo dell'iniziativa sia strettamente correlato alla capacità del *facilitator* di far percepire agli operatori in modo corretto le precise finalità dell'iniziativa, la gestione manageriale che la presiede ed i reali benefici che il singolo imprenditore può ottenere per la propria azienda dalla partecipazione a questa iniziativa congiunta. A quest'ultimo proposito, la Figura 3 mostra i principali motivi che hanno indotto le imprese a partecipare ed a finanziare lo sviluppo di iniziative di TCM in Gran Bretagna ed in Germania.

Il secondo aspetto riguarda, invece, la partecipazione dei piccoli imprenditori del centro storico. Al fine di assicurare efficacia e continuità all'azione che l'iniziativa di TCM intende promuovere, è necessario che il *facilitator* riesca a coinvolgere ed a far partecipare all'iniziativa non solo il maggior numero possibile di operatori del centro, ma anche una quota significativa di imprenditori all'interno di ciascuno degli assi/aree commerciali che caratterizzano il centro stesso. A questo proposito occorre, però, ricordare la

possibile presenza di un comportamento di natura opportunistica da parte degli operatori, e cioè quello di chi fruisce dei vantaggi generati dall'iniziativa in termini di attività di marketing e di valorizzazione commerciale del centro storico senza tuttavia sostenerne i relativi costi (*free ridership*).

A tale riguardo, come osservato in precedenza, occorre evidenziare innanzitutto come il numero di operatori che partecipano a iniziative di TCM risulti usualmente limitato sia in valore assoluto, sia rispetto al potenziale esistente nel centro storico. La Figura 4 mostra il numero di imprenditori commerciali indipendenti che partecipano ad iniziative di TCM in Gran Bretagna.

In secondo luogo, è interessante sottolineare le motivazioni che gli operatori del Centro storico forniscono alla loro mancata partecipazione a tali iniziative. Le principali motivazioni possono essere così sintetizzate:

- gli operatori sono scettici sui benefici dell'iniziativa e perciò non sono disponibili a dedicare tempo e risorse;
- il supporto, anche finanziario, di tali iniziative spetta ad altri soggetti (camera di commercio, comune, altri enti locali);
- il supporto, anche finanziario, a tali iniziative avverrà solo una volta che l'iniziativa di TCM sarà avviata e sarà gestita secondo logiche aziendali;
- lo strumento di TCM è ritenuto poco utile e pertanto non si è disposti a finanziarlo.

Risulta quindi evidente come il problema della *free ridership* esista sempre in tali iniziative: la principale azione da intraprendere per ridurre la dimensione del fenomeno e il numero di coloro che con varie motivazioni non vogliono partecipare all'iniziativa è quella di rafforzare la percezione dei reali benefici della stessa, fornendo a chi partecipa alcuni specifici incentivi (ad es. un "kit promozionale" per il punto vendita, un pacchetto di schede parcheggio gratuito per i propri clienti, la segnalazione della propria insegna su una guida del centro storico).

Una direzione alternativa per evitare la presenza di una *free ridership* tra gli operatori è quella che è stata sviluppata negli Stati Uniti e in Canada, vale a dire di rendere obbligatorio a tutti i soggetti che sono localizzati nell'area il

pagamento di un contributo a copertura dei costi di struttura e delle attività di valorizzazione e di marketing svolte dalla società. Ciò sulla base dell'assunto che i risultati di tali attività hanno di fatto un effetto positivo sulle loro attività e sui loro *asset* immobiliari. La stessa Francia ha in corso di approvazione un testo di legge che stabilisce la creazione di un "Raggruppamento per lo sviluppo del commercio nel centro urbano" come strumento per la gestione promozionale e di marketing delle aree centrali e nel contempo rende obbligatorio il versamento di un contributo da parte delle imprese commerciali che sono localizzate all'interno del Raggruppamento in funzione del valore immobiliare del fondo (Taste, 2000).

4. Modalità e tipologia di finanziamento dell'attività

In generale, la copertura dei costi previsti per la realizzazione del programma di iniziative di TCM può avvenire secondo due distinte modalità.

La prima modalità prevede un finanziamento complessivo per l'intera attività che si intende svolgere, con l'indubbio vantaggio di poter sviluppare un articolato programma di interventi attraverso una dotazione di risorse che risulta svincolata dal comportamento del singolo soggetto rispetto alla specifica attività. Al contrario, la seconda modalità si basa su una continua ricerca di finanziamenti per ciascun progetto (*"shopping list approach"*).

Dall'esame delle principali esperienze estere si evidenzia come la maggior parte delle iniziative, soprattutto di quelle di natura privatistica, si sia orientata verso un finanziamento per progetto piuttosto che verso un finanziamento fisso dell'intera attività da svolgere.

Alla base di questa preferenza, si possono ritrovare due motivi di fondo:

- la flessibilità di pagamento e l'aspetto di discrezionalità;
- il controllo della spesa e la destinazione finalizzata ad un progetto di interesse.

Le tendenze in atto nelle realtà di TCM più avanzate sono, tuttavia, orientate a perseguire la direzione di un finanziamento complessivo dell'attività,

svincolando l'ammontare delle risorse disponibili dal finanziamento di uno specifico progetto. In particolare, tali tendenze - anche tenendo conto dell'esigenza di un sostenuto e stabile flusso di risorse soprattutto nella fase di avvio dell'iniziativa - sembrano testimoniare come sia opportuno articolare il finanziamento dell'attività in due direzioni.

La prima direzione è quella di coprire i costi di struttura e gli oneri relativi ad un'attività di marketing di base - che rappresentano i "costi fissi" dell'iniziativa - attraverso l'utilizzo di fondi pubblici e dei contributi annuali dei soci dell'iniziativa. A tale proposito, occorre sottolineare come alcune regioni (ad es. l'Emilia Romagna, la Sicilia) abbiano previsto la possibilità di concedere specifici contributi per interventi concernenti il coordinamento e la gestione di iniziative di carattere promozionale e di marketing.

La seconda direzione è quella di sviluppare specifici progetti per il centro storico (ad es. la realizzazione di una carta fedeltà) (Worthington, 1998) individuando i potenziali soggetti disposti a finanziarli in tutto o in parte. I possibili finanziatori possono essere soggetti privati (imprese, istituti di credito, fondazioni) interessati a realizzare - da soli o con altri - progetti ritenuti di particolare rilevanza e valore per la loro azienda, ovvero gli stessi enti pubblici, locali o europei. A quest'ultimo riguardo, occorre evidenziare come alcuni specifici progetti sviluppati all'estero abbiano ricevuto il sostegno finanziario europeo attraverso l'utilizzo dell'*European Regional Development Fund*.

Per quanto riguarda la tipologia dei finanziamenti, di solito vengono utilizzate due distinte modalità:

- in denaro;
- in natura (affitto sede, spese manager, fornitura materiali depliant e stampe, costi di informatica, altro).

La Figura 5 evidenzia le principali tipologie di finanziamenti "in natura" che sono state utilizzate in Gran Bretagna ed in Francia. In particolare, mentre nel primo paese le modalità più diffuse riguardano la messa a disposizione di spazi gratuiti per lo svolgimento dell'attività, il personale ed i premi, nel secondo il

finanziamento in natura più utilizzato risulta quello del personale. Occorre, infine, ricordare la possibilità di utilizzare altre fonti di entrate, quali ad esempio:

- raccolta fondi attraverso nuovi sponsor;
- contributi pubblicitari sul materiale promozionale;
- contributi ad hoc di soggetti privati per specifiche iniziative di marketing organizzate dall'iniziativa di TCM.

5. La predisposizione di un sistema di monitoraggio dei risultati

La gestione efficace di un progetto di sostegno e di rilancio del centro storico impone un attento e costante monitoraggio dell'evoluzione generale della situazione socio-economica dell'area interessata e dei risultati ottenuti con gli interventi posti in essere. Da questo punto di vista la soluzione adottata consiste nel predisporre un insieme di indicatori di performance (Key Performance Indicators, KPI) che permetta di controllare e valutare in modo sistematico e continuativo alcune variabili ritenute critiche (Pal e Sanders, 1997).

L'utilizzo di un insieme di indicatori di performance permette molteplici vantaggi (Sainbury's, 2000):

- consente di controllare e valutare l'efficacia degli interventi realizzati per il rilancio del centro storico;
- favorisce l'ottenimento di finanziamenti aggiuntivi e il coinvolgimento di nuovi sponsor, dando all'azione svolta un approccio manageriale e concretezza economica;
- aumenta il grado di condivisione dei partecipanti nei confronti del progetto di rivitalizzazione, affiancando alle valutazioni di natura qualitativa la puntuale verifica numerica dei risultati.

La scelta degli indicatori dipende fondamentalmente dal tipo di obiettivi che si pone l'iniziativa di TCM. Così, ad esempio, se l'obiettivo prioritario fosse la rivitalizzazione del commercio del centro storico, si tratterà di scegliere alcuni indicatori connessi in modo diretto o indiretto a tale aspetto, quali ad esempio il

giro di affari dei punti vendita, la percentuale di negozi vuoti, i flussi di traffico automobilistico, i flussi pedonali, la disponibilità di parcheggi, l'utilizzo dei mezzi pubblici. Qualora invece l'intento fosse un più generale rilancio dell'intera area del centro storico, sarebbe necessario considerare non solo gli indicatori relativi al commercio, ma anche dei parametri riguardanti la situazione economica complessiva, la sicurezza, l'arredo urbano.

Ai fini di un controllo oggettivo è opportuno che gli indicatori scelti siano misurabili puntualmente e quindi siano di tipo quantitativo o comunque misurati con scale numeriche. La Figura 5 fornisce alcuni indicatori di performance che sono più frequentemente utilizzati nelle diverse iniziative di TCM.

L'implementazione e la gestione di un sistema di monitoraggio comportano alcuni costi connessi principalmente alla rilevazione ed alla raccolta dei dati necessari alla costruzione degli indicatori scelti. Al fine di minimizzare tali costi, soprattutto nella fase di avvio dell'iniziativa, è possibile ricercare forme di partnership con i soggetti pubblici e/o privati che già rilevano alcuni dei dati necessari, limitando la raccolta diretta alle informazioni non disponibili.

Per quanto riguarda gli indicatori “numero dei punti vendita sfitti” e “dinamica del valore degli affitti”, ad esempio, la possibilità è quella di contattare le principali agenzie di intermediazione che operano nel centro storico per avere la loro disponibilità a fornire periodicamente i dati relativi a tali indicatori. Per quanto riguarda invece gli indicatori “trend delle vendite” e “vendite per mq” si tende a coinvolgere direttamente le Associazioni di categoria che, fornendo un servizio di assistenza tecnica e contabile alle piccole imprese, possono fornire queste informazioni predisponendo in modo opportuno un panel di esercizi commerciali.

6. Alcune considerazioni conclusive

L'Implementazione di un'iniziativa di TCM presenta numerose difficoltà, anche per il cambiamento di approccio che comporta nelle modalità di gestione della valorizzazione del centro storico.

Sulla base delle indicazioni che emergono dall'esame delle principali iniziative europee si possono sottolineare in particolare le seguenti tre tipologie di difficoltà:

- **difficoltà legate alla novità dell'iniziativa.** Definire obiettivi condivisi ai diversi soggetti partecipanti e far comprendere loro la validità dell'iniziativa risulta un compito lungo e complesso. A tale riguardo, le maggiori difficoltà riguardano il riuscire a far comprendere ai diversi soggetti che il centro storico non è soltanto un luogo adibito al commercio, ma una realtà più articolata che attraverso la valorizzazione di altre componenti (trasporto, struttura urbana, cultura) contribuisce al dinamismo e alla competitività di tutta la città. Inoltre, al fine di rendere credibile la sua missione, l'iniziativa di TCM si deve impegnare fin dalla nascita nel raggiungere risultati identificabili e misurabili nel breve periodo, pur in un'ottica orientata al raggiungimento di obiettivi di medio-lungo termine;
- **difficoltà legate alla composizione mista della partnership.** Settore pubblico e privato possono avere una diversa visione in merito sia agli obiettivi da raggiungere, sia alla tempistica necessaria per il perseguimento di tali obiettivi;
- **difficoltà dovute all'ampliamento degli obiettivi.** L'ampliamento degli obiettivi dell'iniziativa, dovuto al sorgere di nuove problematiche e al conseguente aumento delle possibilità di intervento sul centro storico, può imporre un ripensamento circa le funzioni e il ruolo svolto dall'iniziativa di TCM.

Nonostante la presenza di tali difficoltà, occorre comunque sottolineare come lo sviluppo di iniziative di TCM rappresenti per le imprese commerciali di medie e grandi dimensioni un'opportunità per partecipare e per influenzare le scelte dell'ambiente in cui svolgono la loro attività. E questo non riguarda solo il

comparto non alimentare: basti pensare a quelle catene distributive che operano nel comparto dei beni di largo e generale consumo e che stanno ridisegnando nuove strategie commerciali e/o pensando nuovi format per il commercio urbano. In un contesto sempre più competitivo non solo tra le diverse forme distributive e tra insegne, ma anche - e sempre più - tra differenti sistemi di offerta urbana, questo strumento può infatti rappresentare una via originale per rafforzare la posizione di mercato, giocando un ruolo chiave nella vita sociale ed economica locale.

Bibliografia

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

ATCM (1996), *About Town: Balancing the Issues of Town Centre Management*, ATCM: London.

ATCM (1997), *Developing Structures to Deliver Town Centre Management*, ATCM: London.

Cardillo R. (1998), *Dall'associazionismo di via al marketing urbano*, Edizioni Parole & Immagini: Modena.

Cuomo G.(1997) "Legislazione e competizione tra commercio extraurbano e commercio nei centri storici", in *Commercio. Rivista di Economia e Politica commerciale*, 58: 53-67.

Girardi U. (2001), "Interventi integrati per la rete distributive nei centri storici", in *Disciplina del commercio* 1: 1-11.

Krafft O., Oeberg M. (1998), "Town centre management in Sweden", in *Marketing & Managing Urban Centres, Proceedings*, The Manchester Metropolitan University.

Lawless P. (1994), "Partnership in urban regeneration in the UK: The Sheffield central area study", in *Urban Studies*, 31,8: 1303-1324.

Lugli G. (198), *Economia e gestione delle imprese commerciali*, Utet: Torino.

Sainsbury's (2000), Helping Town. Sainbury's Town Centre Management evaluation programme, Sainsbury's: London.

Miglietta A. (1998), "I centri commerciali naturali: una via per il rilancio delle città e del piccolo commercio", in Sinergie, 16, 47: 243-273.

Medway D., Alexander A., Bennison D., Warnaby G. (1998), "Retailer Involvement in Town Centre Management", Research Report, Department of Retailing & Marketing, The Manchester Metropolitan University.

Pal J, Sanders E. (1997), "Measuring the effectiveness of town centre management schemes: an exploratory framework", in International Journal of Retail & Distribution Management, 25,2: 70-77.

Pellegrini L (1997), "Chi ha paura del gigantismo ?", in Il sole 24 ore, 25 maggio.

Pellegrini L (2001), Il commercio in Italia, Il Mulino: Bologna.

Sainsbury's (2000), Helping Town. Sainbury's Town Centre Management evaluation programme, Sainsbury's: London.

Silvi D. (1998), "Decreto Bersani e programmazione dei centri storici, in Disciplina del commercio, 3: 669-686.

Spranzi a (1991), La distribuzione commerciale, Franco Angeli: Milano.

Taste J.B. (2000), "Lyon: un project de loi pour le centre-ville", in LSA, 1692 : 62-63.

Vona R. (1997), "Commercio pianificato e riqualificazione dei centri storici: l'integrazione tra shopping e leisure", in *Commercio. Rivista di Economia e Politica commerciale*, 58: 69-92.

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

Warnaby G., Alexander A., Medway D. (1998), "Town centre management in the UK: A review, synthesis and research agenda, in *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 8,1: 15-31.

Whysall P. (1998), "A stakeholder perspective on the city centre", in *Marketing & Managing Urban Centres, Proceedings, The Manchester Metropolitan University*.

Zanderighi L. (2001), " Il Town Centre Management come strumento di marketing urbano: il caso inglese", in corso di pubblicazione.

APPENDICE

(FIGURE 1, 2, 3, 4, 5)

Figura 1 – Ruolo dell’iniziativa di Town Centre Management in funzione del grado di concertazione delle scelte

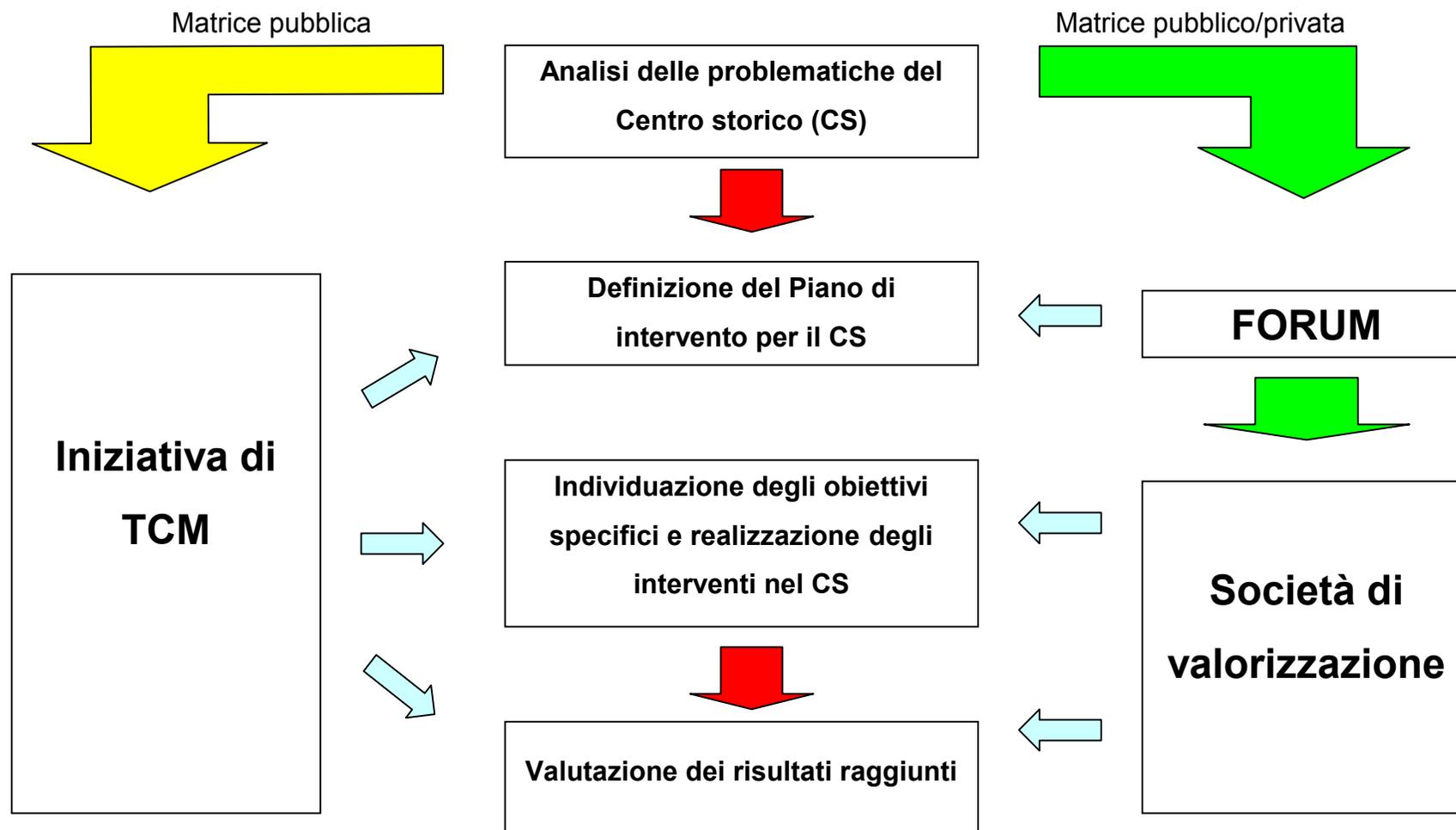


Figura 2 - Iniziative di TCM per percentuale di partecipazione pubblica e per dimensione di comune in Gran Bretagna

	<50 mila	50-100 mila	100-250 mila	> 250 mila	Totale
Minore del 50%	9,4	17,3	18,5	24,2	15,4
Pari al 50%	21,9	13,5	27,7	24,2	22,0
50-99%	43,8	46,2	38,5	42,4	42,7
100%	25,0	23,1	15,4	9,1	19,9
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

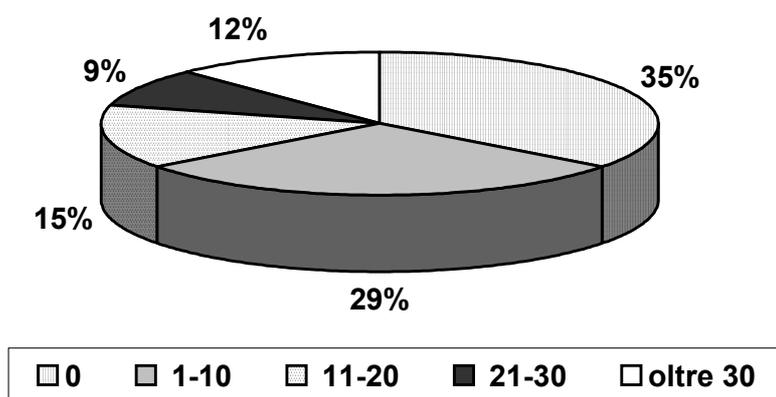
Fonte: elaborazioni dell'autore

Figura 3 - Principali motivi di partecipazione a iniziative di Town Centre Management delle imprese a succursali e dei singoli imprenditori in Germania e Gran Bretagna

Imprese a succursali	Singoli operatori
<ul style="list-style-type: none"> • Far ottenere benefici all'azienda in termini di pubblicità e di 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 ed a costo contenuto • Ottenere economie di centralizzazione per attività di marketing

Fonte: autore

Figura 4 - Percentuale di iniziative di Town Centre Management finanziate da imprenditori commerciali per numero di partecipanti in Gran Bretagna



Fonte: Medway D., Alexander A., Bennison D., Warnaby G. (1999)

Figura 5 - Principali tipologie di finanziamenti “in natura” adottate in Gran Bretagna e Francia

Tipologia	Descrizione	Soggetto
Sede di lavoro	Affitto gratuito di un ufficio o punto vendita del centro storico per lo svolgimento delle attività	Pubblico/privato
Personale	Personale dipendente di un'impresa partecipante distaccato e utilizzato dalla iniziativa di TCM per la sua attività	Privato
Fornitura per ufficio	Materiale per ufficio, computer, fax, fotocopiatrice, in comodato gratuito	Privato
Servizi	Fornitura di servizi di varia natura in funzione delle singole specializzazioni dei partecipanti	Pubblico/privato
Premi	Fornitura di premi in occasione di manifestazioni	Privato
Informazioni	Fornitura di analisi statistiche e di consulenza relativa all'attività della iniziativa di TCM	Pubblico/privato

Fonte: autore

La serie dei Working Papers del Dipartimento di Economia Politica e Aziendale può essere richiesta al seguente indirizzo: Sezione Working Papers - Dipartimento di Economia Politica e Aziendale - Università degli Studi di Milano, Via Conservatorio 7 - 20122 Milano - Italy - fax 39-02-76009695 - Email: Dipeco@unimi.it. A partire dal numero 98.01, i working papers sono scaricabili dal sito Internet del dipartimento, all'indirizzo: <http://www.eco-dip.unimi.it/index1.htm>

The Working Paper Series of the Dipartimento di Economia Politica e Aziendale can be requested at the following address: Sezione Working Papers - Dipartimento di Economia Politica e Aziendale - Università degli Studi di Milano, Via Conservatorio 7 - 20122 Milano - Italy - fax 39-02-76009695 - Email: Dipeco@unimi.it. From number 98.01, working papers are downloadable from the Internet website of the Department at the following location: <http://www.eco-dip.unimi.it/index1.htm>

Papers già pubblicati/Papers already published

- 94.01 - D. CHECCHI, *La moderazione salariale negli anni 80 in Italia. Alcune ipotesi interpretative basate sul comportamento dei sindacati*
- 94.02 - G. BARBA NAVARETTI, *What Determines Intra-Industry Gaps in Technology? A Simple Theoretical Framework for the Analysis of Technological Capabilities in Developing Countries*
- 94.03 - G. MARZI, *Production, Prices and Wage-Profit Curves: An Evaluation of the Empirical Results*
- 94.04 - D. CHECCHI, *Capital Controls and Conflict of Interests*
- 94.05 - I. VALSECCHI, *Job Modelling and Incentive Design: a Preliminary Study*
- 94.06 - M. FLORIO, *Cost Benefit Analysis: a Research Agenda*
- 94.07 - A. D'ISANTO, *La scissione di società e le altre operazioni straordinarie: natura, presupposti economici e problematiche realizzative*
- 94.08 - G. PIZZUTTO, *Esistenza dell' equilibrio economico generale: approcci alternativi*
- 94.09 - M. FLORIO, *Cost Benefit Analysis of Infrastructures in the Context of the EU Regional Policy*
- 94.10 - D. CHECCHI - A. ICHINO - A. RUSTICHINI, *Social Mobility and Efficiency - A Re-examination of the Problem of Intergenerational Mobility in Italy*
- 94.11 - D. CHECCHI - G. RAMPA - L. RAMPA, *Fluttuazioni cicliche di medio termine nell'economia italiana del dopoguerra*

- 95.01 - G. BARBA NAVARETTI, *Promoting the Strong or Supporting the Weak? Technological Gaps and Segmented Labour Markets in Sub-Saharan African Industry*
- 95.02 - D. CHECCHI, *I sistemi di assicurazione contro la disoccupazione: un'analisi comparata*
- 95.03 - I. VALSECCHI, *Job Design and Maximum Joint Surplus*
- 95.04 - M. FLORIO, *Large Firms, Entrepreneurship and Regional Policy: "Growth Poles" in the Mezzogiorno over Forty Years*
- 95.05 - V. CERASI - S. DAL TUNG, *The Optimal Size of a Bank: Costs and Benefits of Diversification*
- 95.06 - M. BERTOLDI, *Il miracolo economico dei quattro dragoni: mito o realtà?*
- 95.07 - P. CEOLIN, *Innovazione tecnologica ed alta velocità ferroviaria: un'analisi*
- 95.08 - G. BOGNETTI, *La teoria della finanza a Milano nella seconda metà del Settecento: il pensiero di Pietro Verri*
- 95.09 - M. FLORIO, *Tax Neutrality in the King-Fullerton Framework, Investment Externalities, and Growth*
- 95.10 - D. CHECCHI, *La mobilità sociale: alcuni problemi interpretativi e alcune misure sul caso italiano*
- 95.11 - G. BRUNELLO - D. CHECCHI, *Does Imitation help? Forty Years of Wage Determination in the Italian Private Sector*
- 95.12 - G. PIZZUTTO, *La domanda di lavoro in condizioni di incertezza*
- 95.13 - G. BARBA NAVARETTI - A. BIGANO, *R&D Inter-firm Agreements in Developing Countries. Where? Why? How?*
- 95.14 - G. BOGNETTI - R. FAZIOLI, *Lo sviluppo di una regolazione europea nei grandi servizi pubblici a rete*

- 96.01 - A. SPRANZI, *Il ratto dal serraglio di W.A. Mozart. Una lettura non autorizzata*
- 96.02 - G. BARBA NAVARETTI - I. SOLOAGA - W. TAKACS, *Bargains Rejected? Developing Country Trade Policy on Used Equipment*
- 96.03 - D. CHECCHI - G. CORNEO, *Social Custom and Strategic Effects in Trade Union Membership: Italy 1951-1993*
- 96.04 - V. CERASI, *An Empirical Analysis of Banking Concentration*
- 96.05 - M. FLORIO, *Il disegno dei servizi pubblici locali dal socialismo municipale alla teoria degli incentivi*
- 96.06 - G. PIZZUTTO, *Piecewise Deterministic Markov Processes and Investment Theory under Uncertainty: Preliminary Notes*

- 96.07 - I. VALSECCHI, *Job Assignment and Promotion*
96.08 - D. CHECCHI, *L'efficacia del sistema scolastico in prospettiva storica*
- 97.01 - I. VALSECCHI, *Promotion and Hierarchy: A Review*
97.02 - D. CHECCHI, *Disuguaglianza e crescita. Materiali didattici*
97.03 - M. SALVATI, *Una rivoluzione copernicana: l'ingresso nell'Unione Economica e Monetaria*
97.04 - V. CERASI - B. CHIZZOLINI - M. IVALDI, *The Impact of Deregulation on Branching and Entry Costs in the Banking Industry*
97.05 - P.L. PORTA, *Turning to Adam Smith*
97.06 - M. FLORIO, *On Cross-Country Comparability of Government Statistics: OECD National Accounts 1960-94*
97.07 - F. DONZELLI, *Pareto's Mechanical Dream*
- 98.01 - V. CERASI - S. DALYUNG, *Close-Relationships between Banks and Firms: Is it Good or Bad?*
98.02 - M. FLORIO - R. LUCCHETTI - F. QUAGLIA, *Grandi e piccole imprese nel Centro-Nord e nel Mezzogiorno: un modello empirico dell'impatto occupazionale nel lungo periodo*
98.03 - V. CERASI - B. CHIZZOLINI - M. IVALDI, *Branching and Competitiveness across Regions in the Italian Banking Industry*
98.04 - M. FLORIO - A. GIUNTA, *Planning Contracts in Southern Italy, 1986-1997: a Preliminary Evaluation*
98.05 - M. FLORIO - I. VALSECCHI, *Planning Agreements in the Mezzogiorno: a Principle Agent Analysis*
98.06 - S. COLAUTTI, *Indicatori di dotazione infrastrutturale: un confronto tra Milano e alcune città europee*
98.07 - G. PIZZUTTO, *La teoria fiscale dei prezzi in un'economia aperta*
98.08 - M. FLORIO, *Economic Theory, Russia and the fading "Washington Consensus"*
- 99.01 - A. VERNIZZI - A. SABA, *Alcuni effetti della riforma della legislazione fiscale italiana nei confronti delle famiglie con reddito da lavoro dipendente*
99.02 - C. MICHELINI, *Equivalence Scales and Consumption Inequality: A Study of Household Consumption Patterns in Italy*
99.03 - S.M. IACUS, *Efficient Estimation of Dynamical Systems*
99.04 - G. BOGNETTI, *Nuove forme di gestione dei servizi pubblici*
99.05 - G.M. BERNAREGGI, *Milano e la finanza pubblica negli anni 90: attualità e prospettive*
99.06 - M. FLORIO, *An International Comparison of the Financial and Economic Rate of Return of Development*
99.07 - M. FLORIO, *La valutazione delle politiche di sviluppo locale*
99.08 - I. VALSECCHI, *Organisational Design: Decision Rules, Operating Costs and Delay*
99.09 - G. PIZZUTTO, *Arbitraggio e mercati finanziari nel breve periodo. Un'introduzione*
- 00.01 - D. LA TORRE - M. ROCCA, *A.e. Convex Functions on R^n*
00.02 - S.M. IACUS - YU A. KUTOYANTS, *Semiparametric Hypotheses Testing for Dynamical Systems with Small Noise*
00.03 - S. FEDELI - M. SANTONI, *Endogenous Institutions in Bureaucratic Compliance Games*
00.04 - D. LA TORRE - M. ROCCA, *Integral Representation of Functions: New Proofs of Classical Results*
00.05 - D. LA TORRE - M. ROCCA, *An Optimization Problem in IFS Theory with Distribution Functions*
00.06 - M. SANTONI, *Specific excise taxation in a unionised differentiated duopoly*
00.07 - H. GRAVELLE - G. MASIERO, *Quality incentives under a capitation regime: the role of patient expectations*
00.08 - E. MARELLI - G. PORRO, *Flexibility and innovation in regional labour markets: the case of Lombardy*
00.09 - A. MAURI, *La finanza informale nelle economie in via di sviluppo*
00.10 - D. CHECCHI, *Time series evidence on union densities in European countries*
00.11 - D. CHECCHI, *Does educational achievement help to explain income inequality?*
00.12 - G. BOESSO - A. VERNIZZI, *Carichi di famiglia nell'Imposta sui Redditi delle Persone Fisiche in Italia e in Europa: alcune proposte per l'Italia*
- 01.01 - G. NICOLINI, *A method to define strata boundaries*
01.02 - S.M. IACUS, *Statistical analysis of the inhomogeneous telegrapher's process*
01.03 - M. SANTONI, *Discriminatory procurement policy with cash limits can lower imports: an example*
01.04 - D. LA TORRE, *L'uso dell'ottimizzazione non lineare nella procedura di compressione di immagini con IFS*
01.05 - G. MASIERO, *Patient movements and practice attractiveness*
01.06 - S.M. IACUS, *Statistical analysis of stochastic resonance with ergodic diffusion noise*
01.07 - B. ANTONIOLI - G. BOGNETTI, *Modelli di offerta dei servizi pubblici locali in Europa*
01.08 - M. FLORIO, *The welfare impact of a privatisation: the British Telecom case-history*
01.09 - G. P. CRESPI, *The effect of economic policy in oligopoly. A variational inequality approach.*
01.10 - G. BONO - D. CHECCHI, *La disuguaglianza a Milano negli anni '90*
01.11 - D. LA TORRE, *On the notion of entropy and optimization problems*
01.12 - M. FLORIO - A. GIUNTA, *L'esperienza dei contratti di programma: una valutazione a metà percorso*
01.13 - M. FLORIO - S. COLAUTTI, *A logistic growth law for government expenditures: an explanatory analysis*
01.14 - L. ZANDERIGHI, *Town Center Management: uno strumento innovativo per la valorizzazione del centro storico e del commercio urbano*