

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

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

Nuovi attori e integrazione di funzioni nel marketing strategico della distribuzione*

1. – Introduzione

Il commercio al dettaglio sta attraversando una fase caratterizzata da notevoli innovazioni. Ciò vale non solo per la grande distribuzione organizzata, che ha visto crescere il suo potere nei confronti dell'industria di marca insieme all'ascendente sul cliente finale. Lo sviluppo delle gallerie dei centri commerciali ha reso per certi aspetti il dato relativo alla numerosità dei punti di vendita al dettaglio meno efficace come indicatore inverso della modernità distributiva. Il problema competitivo e dimensionale si è spostato almeno in parte dal singolo prodotto-servizio commerciale a quello degli aggregati, il cui ruolo nel processo competitivo ha assunto una ampiezza progressivamente più forte.

Obiettivo di questo paper è quello di verificare i caratteri delle tendenze del cambiamento del settore della distribuzione commerciale in rapporto alle caratteristiche degli attori intesi come organizzazione più che come individui, all'integrazione di funzioni non commerciali ed alle nuove tendenze nella modernizzazione della distribuzione [Burresti 2002]. I risultati proposti evidenziano alcune dimensioni e tendenze nuove nei processi di innovazione a livello aziendale e di modernizzazione del sistema distributivo. Sul piano empirico, l'indagine proposta si avvale sia di fonti derivate (risultati di ricerche sull'argomento già realizzate e pubblicate, elaborazioni di database) ed in misura minore di fonti primarie costituite da informazioni raccolte attraverso interviste ad operatori.

Il concetto di modernità assunto con riferimento alla distribuzione corrisponde, oggi come in passato, a capacità innovativa, orientamento all'investimento ed al profitto più che alla rendita, al raccordo con le esigenze del mercato in continua evoluzione, attraverso la concezione del punto vendita da parte del vertice imprenditoriale come prodotto caratterizzato da un suo ciclo di vita [Lugli 1998; Davidson, Bates, Bass 1976]. Ciò che cambia è il modo in cui questa modernità tende a manifestarsi, trovando sempre più di frequente corrispondenza nell'integrazione in un aggregato più che nelle dimensioni del singolo punto di vendita e della singola impresa. Centrale per lo stesso concetto di modernità è che alla domanda finale sia garantita una pluralità ed una varietà di elementi, con una sempre maggiore integrazione fra componente commerciale in senso stretto e altri servizi (leisure in particolare), spesso legati alle specificità culturali e economico-sociali del territorio. La dimensione evoluta dell'aggregato diviene in questo modo generatore di varietà al di là delle possibilità offerte dal singolo punto di vendita.

Un ruolo assume il mutato comportamento della domanda, che ricerca destinazioni capaci di integrare servizi di natura differenziata e offrire un'esperienza più ricca e articolata. Questo porta ad

* Le idee contenute in questo scritto sono state elaborate di comune accordo dai due autori; in sede di stesura, sono comunque da attribuire ad Aldo Burresti i paragrafi 1 e 4, ed a Simone Guercini i paragrafi 2 e 3. La ricerca empirica ha beneficiato del sostegno del Laboratorio di Marketing ed Internazionalizzazione (LabMI) del Consorzio PIN di Prato. Enrico Banchelli ed Andrea Runfola hanno dato supporto alla raccolta dati.

una maggiore convergenza tra marketing del retail e marketing del territorio a livello di specifiche destinazioni. Nel tradizionale teatro di confronto tra industria e distribuzione, dove la prima aspira, come è noto, ad affermare la fedeltà alla marca industriale mentre la seconda cerca di ottenere la fedeltà al punto vendita e all'insegna, si innestano nuovi elementi, legati da un lato alla accresciuta importanza del tema della destinazione nell'offerta evoluta della distribuzione, e dall'altro alla rilevanza della componente commerciale nella capacità di attrazione della destinazione medesima [Rispoli 2001].

L'emergere della nuova offerta integrata presso centri commerciali programmati aumenta la competizione con i centri commerciali naturali, ma evidenzia anche la rilevanza di fattori sui quali questi ultimi sono tradizionalmente più forti. Il centro storico come destinazione presenta peculiarità proprie, sulle quali può essere ancora competitore vincente, almeno nelle potenzialità, rispetto ai centri programmati. Questo a condizione che si creino i presupposti per una migliore vivibilità del centro (viabilità, parcheggi, servizi al cittadino, qualità dell'ambiente sociale, ecc.), ma soprattutto che vi sia un governo del sistema che diventi elemento forte dell'aggregato. La fedeltà alla destinazione, come quella alla marca ed al punto vendita, presuppone un organo (attore) che ne assuma la titolarità, il coordinamento e ne imponga le politiche di attrazione.

2. – Nuove dimensioni competitive e modernità distributiva

In un settore commerciale evoluto, nel quale la diffusione di grandi formati ha raggiunto uno stadio di saturazione, può assumere interesse lo sviluppo di condizioni di efficacia ed efficienza distributiva legate a percorsi d'innovazione diversi da quelli che implicano una maggiore dimensione del punto di vendita. Emerge allora l'esigenza di indicare le direzioni da esplorare alla ricerca di una "nuova frontiera" del concetto di modernità in relazione al raggiungimento presente o futuro del limite (da intendersi come fatto specifico a determinati contesti) degli spazi di mercato disponibili per i singoli formati di grande dimensione.

Il processo di modernizzazione è stato accompagnato dallo sviluppo di realtà d'impresa dotate di un minore "radicamento" al territorio nel quale dispongono dei punti di vendita; questo vuole dire che la "testa" dell'impresa può essere anche molto lontana dal contesto locale nel quale si insedia lo stabilimento commerciale, e tale fenomeno tende ad accentuarsi per effetto dei processi d'internazionalizzazione del settore distributivo che negli anni novanta hanno interessato marcatamente anche la realtà nazionale italiana.

Negli ultimi anni alcune specifiche aree tematiche, di per sé non nuove in assoluto per gli studiosi e per gli operatori della distribuzione, sono state oggetto di accresciuto interesse. Ci riferiamo ad esempio al rapporto tra fenomeni turistici e attività commerciali anche in relazione allo sviluppo delle produzioni tipiche della destinazione turistica (outlets di imprese del sistema moda, centri commerciali spontanei, vie del vino ecc.), così come all'evoluzione del rapporto tra impiego del tempo libero (leisure) e funzioni assolte da nuovi formati o da aggregati commerciali (integrazione tra funzioni dello spettacolo – cinema, teatro ecc. – dell'informazione, dello sport e formule commerciali, altre attività dirette a rendere gradevoli i tempi di interazione con l'operatore commerciale). In questo ambito si colloca anche l'evoluzione del rapporto tra specificità culturali di un'area e attività commerciali (sviluppi "culture-specific") tendente all'aggregazione di operatori ed a forme di "destination management" nelle quali la componente commerciale nell'offerta di servizi associata alla destinazione può assumere un ruolo crescente².

La rilevanza assunta dai fenomeni prima elencati può condurre ad un modello distributivo nel quale il processo di modernizzazione non trova necessariamente nella diffusione dei formati di grande dimensione il principale indicatore che riveli lo stato della sua evoluzione.

² A questi fenomeni si aggiunge il cambiamento indotto nel sistema distributivo dall'applicazione di nuove tecnologie nell'ambito del processo di erogazione del servizio commerciale.

L'espressione “modernizzazione” richiama significati collegati a quello di “innovazione”, risultando dotata di una valenza positiva in quanto espressione di progresso del sistema. La trasformazione legata al concetto di modernizzazione della distribuzione viene enfatizzata dagli autori che vedono in atto un cambiamento di ruolo del distributore, che diviene un creatore di concetti di vendita più che un venditore di prodotti, un detentore di informazioni di rilievo e quindi un partner sempre più importante per il produttore manifatturiero [Dupuis 2002]. La modernizzazione è fenomeno complesso, che come è noto vede il superamento da parte degli operatori della distribuzione di logiche orientate alla rendita ed alla tutela di posizioni corporative, per passare alla assunzione delle logiche di natura più compiutamente imprenditoriale [Spranzi 1994, 17]. In questo senso la modernizzazione in una prima fase privilegia la ricerca di vantaggio di costo, che viene perseguito attraverso la via classica della accumulazione di economie di scala dimensionale [Grant 1994], fronte sul quale il dettaglio tradizionale risulta più vulnerabile³. La modernizzazione tende a corrispondere da un lato ad un processo di progressiva diffusione nel commercio di logiche imprenditoriali ed orientate alla competizione, dall'altro finisce con l'identificarsi con grandi dimensioni di formato, assumendo una corrispondenza con aspetti dimensionali piuttosto che come fatto qualitativo. Questo contenuto qualitativo del concetto di modernizzazione può recuperare importanza nel momento in cui la dimensione del formato perde capacità di essere indicatore dei contenuti innovativi dell'esercizio commerciale⁴.

Il problema della modernizzazione assume profili nuovi, ponendosi meno che in passato come problema di sostituzione di piccoli formati con grandi prodotti/servizi commerciali [Miglietta 1998; Dioletta e Golinelli 1997; Baccarani, Giarretta e Ugolini 1998].

E' stato osservato come il comparto manifatturiero abbia conosciuto un'evoluzione da forme di artigianato a produzioni fortemente segmentate senza passare da una fase di standardizzazione [Becattini 1998; Pellegrini 1996, 29]. Non sembra di potere escludere che processi analoghi possano interessare il settore del commercio [Burrelli 2002]. Verrebbe a persistere in questo caso uno schema nel quale i fenomeni evolutivi del settore manifatturiero anticipano i processi della distribuzione, dato che anche in passato l'avvento del “dettaglio di massa” è stato preso in esame a partire dallo studio del processo distributivo inerente la produzione di massa. Il rapporto tra modernizzazione e dimensione di formato ha rilievo per l'analisi dell'evoluzione della distribuzione in relazione alla crisi del fordismo nell'economia, che porta in prospettiva ad ipotizzare la fine della distribuzione di massa di tipo estensivo e il passaggio ad una distribuzione di tipo “intensivo”, maggiormente collegata alla creazione di valore attraverso la segmentazione ed la personalizzazione di massa [Fazzi 1958; Holbrook, Hirschman 1982]. La grande distribuzione viene in questo caso identificata con il “monitor fordista” orientato a combinare massimizzazione delle vendite e massimizzazione dell'efficienza nel confronto con i concorrenti primari, e dove il marketing viene associato a “funzioni di riduzione della varietà secondo logiche di standardizzazione e specializzazione dei servizi erogati e delle competenze” [Di Bernardo, Pilotti 1999, 3].

I livelli più elevati di concentrazione raggiunti in rapporto all'evoluzione della competizione orizzontale, della domanda e del sistema economico più in generale, pongono la modernizzazione in un rapporto nuovo con i caratteri del prodotto-servizio commerciale, contribuendo a definire nuove tendenze dimensionali per i formati distributivi. Questa problematica assume particolare rilievo per

³ La stessa teoria dell'innovazione commerciale risente profondamente di questi comportamenti associati al perseguimento del vantaggio di costo, conseguito attraverso l'innovazione nelle tecnologie distributive e la maggiore scala dimensionale di formato e d'impresa.

⁴ Questo punto sembra testimoniato dall'andamento recente della serie storica degli esercizi al dettaglio in sede fissa in Italia rilevabile da fonte MICA. Dopo una fase caratterizzata da un drastico calo numerico (da 762mila nel 1991 a 509mila nel 1996), la fonte muta la metodologia di rilevazione adottata (il dato 1996 viene rivalutato in 631mila unità) e si registra una sostanziale stabilità negli anni successivi (sono 624mila nel 1999).

i processi di governo e di regolamentazione del sistema distributivo, visto l’impiego che i parametri dimensionali assumono in tale ambito⁵.

Il passaggio da una “cultura estensiva” ad una “cultura intensiva” rimette in discussione il principio del tendenziale accrescimento delle dimensioni medie dei singoli punti di vendita, inserite comunque in aggregazioni più ampie la cui diffusione è evidenziata dalla moltiplicazione dei centri commerciali prevista nei paesi europei anche per i prossimi anni (tabella 1).

L’ulteriore sviluppo dei singoli formati di grande superficie può risultare contrastato da una serie di fattori, tra i quali la saturazione del mercato nelle grandi aree urbane, l’intervento crescente dei poteri pubblici con obiettivi e strumenti rinnovati rispetto al passato, i limiti delle strategie di internazionalizzazione, l’esigenza avvertita dai complessi multinazionali della distribuzione di controllare e di mantenere un equilibrio tra mercati conosciuti e nuovi mercati. In questa logica, la ricerca di *concepts* di taglia più piccola può essere funzionale alla conquista di contesti interstiziali o comunque con un minore potenziale di mercato. In particolare, l’elemento forse più rilevante e significativo che sembra interessare il settore della distribuzione commerciale è riconducibile allo sviluppo di processi di concorrenza trasversale. Presso una parte della domanda, questo fenomeno si ricollega anche all’importanza assunta dalla ricerca di piacere nell’atto di acquisto visto come esperienza, che comporta un “re-enchantment” dei luoghi commerciali [Dupuis 2002].

Tabella 1. – I progetti di centri commerciali in corso di realizzazione in Europa

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

(*) Il dato è riferito a 14 paesi europei, comprendenti, oltre i sei indicati, Rep. Ceca, Portogallo, Belgio, Svizzera, Slovacchia, Austria, Grecia e Romania. Dei 905 centri indicati, 138 sono stati inaugurati nel 2002; anche se non saranno tutti autorizzati, i progetti di centro commerciale sono quindi 767 nei paesi europei citati, di cui 382 previsti in apertura tra il 2003 ed il 2004.

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

Sul fronte della domanda, alla ricerca di una maggiore efficienza dei processi di acquisto, sia per aspetti di tipo logistico che sul piano cognitivo, si aggiunge un maggiore spazio dedicato alle attività di shopping ricreativo, che trova corrispondenza nella consistenza assunta dalla sensibilità degli operatori della distribuzione per gli aspetti di consumo esperienziale (*experiential shopping*). Denominatore comune di queste due tendenze diviene la ricerca di forme di integrazione in primo luogo tra assortimenti commerciali, e secondariamente tra funzioni commerciali ed altre funzioni relative all’impiego del tempo libero, alla socializzazione, al senso di appartenenza alla comunità. La spedizione di acquisto può quindi essere associata ad un prodotto globale percepibile come tale nell’ottica del cliente, cui corrispondono nell’ottica dell’offerta prodotti specifici realizzati dai singoli operatori, in analogia ai modelli proposti per lo studio del prodotto turistico [Rispoli 2001].

Il prodotto commerciale si integra agevolmente con quello leisure nella misura in cui le due dimensioni appaiono complementari nella gestione da parte dell’acquirente del proprio tempo [Vona 1996]. Quella di acquisto può essere vissuta come un’esperienza coinvolgente e non solo come una mera attività di assolvimento ad una funzione necessaria, e lo shopping può essere

⁵ I modelli di programmazione delle attività al dettaglio assumono con frequenza come misuratore della domanda e dell’offerta di servizi commerciali la superficie in metri quadrati, secondo una logica semplificatrice che è stata oggetto di critiche condivisibili [Cuomo 1996, 55].

percepito come una modalità di impiego del tempo libero cui si associano creatività e gratificazione. L'impresa di distribuzione viene a fare leva su tali istanze per costruire fonti di vantaggio competitivo nei riguardi dei propri diretti concorrenti, innovando attraverso l'offerta di servizi accessori. L'integrazione di servizi (connessi alla funzione commerciale o di tipo diverso), assume rilievo nei processi di definizione delle categorie dell'acquirente, che consegue un ruolo nella modellizzazione a livello cognitivo del punto di vendita "innovativo". Attraverso varie leve (servizi accessori, visual merchandising ecc.) gli operatori commerciali possono così diventare fornitori di esperienze agli occhi del potenziale acquirente [Castaldo 2001].

E' l'evoluzione della domanda e gli stimoli competitivi che spingono ad una attenzione crescente verso questi fattori. La distribuzione non offre più soltanto beni o servizi, ma vende l'esperienza che ne deriva, ricca di sensazioni e creata "nel" cliente, per il quale viene ad assumere un carattere personale, come evento il cui valore permane nella memoria dell'individuo [Pine, Gilmore 2000, 14].

Alla luce di queste tendenze della domanda, l'integrazione di funzioni non commerciali da parte della distribuzione non è mero arricchimento di quelle commerciali, ma elemento capace di stimolare un ampliamento delle funzioni assolate dall'impresa di distribuzione.

La combinazione di intensità della concorrenza e di evoluzione della clientela, almeno in alcuni suoi specifici segmenti, determina una spinta per le imprese commerciali ad assumere funzioni di intrattenimento rivolte al cliente, ampliando in questo modo i confini tradizionali delle proprie attività, portando all'ampliamento dei confini competitivi ed in particolare ad un grado accresciuto di concorrenza trasversale se non intersettoriale [Vicari 1989].

Si moltiplicano i casi di integrazione programmata tra attività distributive e quelle nei settori della ristorazione, dell'intrattenimento, dell'intermediazione finanziaria, anche semplicemente allargando le possibilità di acquisto e di consumo connesse alla singola "shop expedition". Per il distributore questo sviluppo assume una doppia valenza: da un lato si viene a sfruttare il contatto con la clientela in prossimità del punto vendita, dall'altro un mix di offerta potenziato può contribuire a generare traffico, differenziando la proposta riconducibile alla "shopping destination" [Castaldo 2001].

Per la distribuzione localizzata nei centri storici, questa tendenza non rappresenta in termini generali una novità. Il centro storico delle città da sempre ha integrato funzioni commerciali con funzioni di natura diversa (intrattenimento, ristorazione, servizi professionali ecc.), facendo di questo elemento un suo punto di forza nella capacità di attrazione di potenziali acquirenti. La spinta competitiva proveniente dai nuovi centri commerciali pianificati⁶, anche sul tipico fronte dell'integrazione di servizi di natura non solo commerciale da acquistare nell'ambito di un'unica spedizione, pone in termini diversi dal passato la competizione tra sistemi di offerta urbani ed extra-urbani. Viene sottolineato come questi ultimi rispetto ai primi, possano contare sul punto di forza rappresentato da una regia unitaria [Jones, Hillier 2000; Alzubaidi *et al.* 1997]. Questo aspetto in particolare emerge in rapporto al tema del "town centre management" [Jones 1990; Wells 1991], dove lo sviluppo di un attore al governo dell'aggregato si pone in un'ottica di definizione di obiettivi e di politiche attive di rivitalizzazione dei nuclei centrali delle aree urbane, in risposta allo sviluppo dei centri commerciali extraurbani [Silvi 1998; Girardi 2001]. Un intervento coordinatore può avere per fine quello di favorire un processo diretto ad inserire una regia che restituisca pari capacità competitiva alle due alternative di acquisto, superando le forme più semplici dell'associazionismo di via che pure hanno rappresentato una prima risposta in tale direzione [Zanderighi 2001].

La rilevanza assunta dalle aggregazioni non si limita alle forme programmate, ma trova spazi nuovi nelle istanze di rivitalizzazione dei centri urbani, legate alle azioni coordinate per il miglioramento dell'ambiente commerciale che vedono il coinvolgimento di soggetti pubblici e privati, allo sviluppo di programmi ed eventi capaci di generare traffico di visitatori, fino alla

⁶ Fonte: Lepercq V. (2001) Les villes moyennes ouvrent leur coeur aux centres commerciaux, *Journal du Textile*, n.1666, 21 mai, pp. 2-3.

gestione del problema della logistica in entrata per le attività commerciali ed artigianali nel centro storico ed al miglioramento dell'accessibilità per visitatori e clienti.

Si segnala l'importanza assunta dal fenomeno dell'integrazione fra commercio e turismo, che ormai si articola in turismi plurimi con esigenze differenziate. Il commercio acquisisce una sua centralità come attività di promozione-attrazione del fenomeno turistico, nonché un ruolo di servizio-sostegno. Rispetto a questo punto, assume particolare rilievo in tema di integrazione delle funzioni commerciali con quelle di intrattenimento, ed il collegamento tra progetti di sviluppo commerciale e di potenziamento del sistema locale turistico. In linea con questa filosofia, che considera il rapporto tra la dimensione distributiva e quella turistica con estremo interesse, vi sono esempi di centri commerciali che impostano politiche di *incoming* con la predisposizione di carte (tourist card) che danno diritto ad una scontistica giornaliera con tassi dal 5 al 20% presso i negozi inseriti nella galleria commerciale [Burrelli 2002].

Il processo d'integrazione con il commercio ed il turismo coinvolge l'offerta di prodotti tipici, ed in particolare di prodotti d'élite in specifici contesti localizzati (si considerino tra gli altri, i beni di arte e di antiquariato, i vini ed i prodotti alimentari). Lo stesso policy maker pubblico si pone in modo sempre più evidente il compito di salvaguardare i consumatori non solo in termini di sicurezza e di prezzo, ma anche di varietà e qualità di offerta, di ampiezza dei servizi, di qualità delle esperienze di acquisto anche in termini di accessibilità al punto vendita. Si afferma sempre più il concetto di consumatore-cittadino, portatore di istanze non solo economiche ma di carattere generale, quindi l'esigenza di insediamenti commerciali rispettosi dell'ambiente, della sicurezza e della qualità della vita, che si adeguano al contesto urbano di riferimento e rappresentano un mezzo per migliorare la qualità di vita dell'individuo-cittadino, come pre-requisito in grado di incrementare la soddisfazione dell'individuo-consumatore.

Queste tendenze danno crescente centralità alle problematiche di integrazione ed al tema degli aggregati nei fenomeni di offerta di servizi, determinando un fabbisogno di copertura dei nuovi ruoli emergenti e quindi di attori a questi corrispondenti.

3. – Profilo e ruoli dei nuovi attori in rapporto al tipo di aggregato

Prendiamo adesso in esame alcuni aspetti delle problematiche relative agli "attori" che promuovono e governano le possibili configurazioni di offerta aggregata su cui intendiamo focalizzare la nostra attenzione. La domanda "chi organizza e coordina l'aggregato" appare in qualche modo riconducibile al tema del vertice che guida l'iniziativa intrapresa non solo con riferimento alle singole realtà aziendali coinvolte, ma anche e principalmente all'aggregazione interorganizzativa. Sulla base di tali premesse, le considerazioni che sviluppiamo in questo paragrafo intendono approfondire i connotati del "profilo degli attori" che materialmente assumono le attività che caratterizzano il vertice dell'aggregato al quale può essere riferita la *destination loyalty* dell'acquirente.

La nuova rilevanza assunta dagli aggregati nella competizione sul consumo ha prodotto negli ultimi dieci/quindici anni l'emergere di ruoli rilevanti riconducibili alle problematiche di governo dell'aggregato. Accanto a degli aggregati localizzati senza "attori alla guida dell'aggregato", come poteva essere l'offerta del centro commerciale spontaneo, in relazione alla destinazione come dimensione competitiva divenuta fattore "chiave", si è avuto l'emergere di una pluralità di operatori con caratteristiche diverse. Le tipologie proprie di questi attori definiscono un quadro articolato e difficilmente districabile; si ha quindi un complesso di operatori differenziati per origini, caratteristiche e funzioni assolute. In termini di marketing strategico i nuovi attori riconducibili all'aggregato puntano comunque a generare destination loyalty o comunque il raccordo con il mercato dell'aggregato in quanto tale.

Tra le problematiche peculiari sul fronte degli attori dalla cui volontà e dai cui comportamenti dipende la formulazione e l'implementazione dell'offerta dell'aggregato, particolare

rilievo assumono quelle riconducibili al possibile carattere "radicato" [Varaldo 1995] in un contesto localizzativo ben preciso, che è quello della destinazione corrispondente all'aggregato commerciale. In particolare, il radicamento degli attori centrali risulta un elemento di interesse per il collegamento al contesto socioeconomico locale, dal quale discende una possibile influenza sui caratteri degli attori e sui loro comportamenti, anche attraverso il determinarsi di un ambito nel quale si sviluppano reti sociali e si avvertono gli influssi di politiche poste in essere da operatori pubblici locali che possono contribuire alla definizione dei connotati e linee caratterizzanti il "sistema" [Burrelli 2000].

Gli attori "radicati" in contesti territoriali ben precisi non comprendono solo imprese, ma anche altri operatori pubblici (come enti locali) o privati (come associazioni di categoria), alcuni dei quali possono perseguire obiettivi di natura prevalentemente reddituale o competitiva, mentre altri possono definire i loro obiettivi in termini diversi. In particolare, gli operatori pubblici possono perseguire il sostegno della ricchezza generata in aree locali, il mantenimento di vitalità sociale in aree urbane storiche percepite come la rappresentazione ideale di una comunità, in rapporto ad obiettivi più generali di "politica economica" locale (contenimento disoccupazione, sviluppo di attività ecologicamente compatibili, recupero urbanistico ecc.).

La ridefinizione da parte di categorie di operatori delle modalità di generazione di traffico e di fedeltà rispetto alla destinazione commerciale richiede la messa in campo di capacità di governo dell'aggregato. Si configura un insieme di soggetti che assumono un ruolo di "governo" del nuovo sistema di offerta, che può così avere un vertice ideatore, organizzatore e coordinatore che è corrispondente al vertice di un'unica impresa oppure "trasversale" a più organizzazioni, realizzato da più persone fisiche riconducibili a differenti unità organizzative della rete. Tale posizione del vertice contribuisce a definire il ruolo delle unità organizzative nell'ambito della rete rispetto alla configurazione di offerta proposta sul mercato. Si può quindi definire uno schema esemplificativo dei possibili contributi che apportano le diverse organizzazioni coinvolte nel network di relazioni nell'ambito del quale prende forma la nuova offerta dell'aggregato/destinazione commerciale (tabella 2). Il "radicamento" nella destinazione commerciale rappresenta un elemento di differenziazione, e quindi di potenziale vantaggio competitivo. Quest'ultimo può basarsi sul collegamento con il contesto socio-istituzionale locale ed un accesso più marcato ad economie esterne disponibili nella localizzazione.

Tabella 2. – Ruoli degli attori-organizzazione nella realizzazione dell'offerta dell'aggregato

	UniCoop Firenze	BAA McArthurGlen	Altaréa	Town Centre Manager	Associazione di Via
Investor	Si	ND	ND	ND	ND
Designer	ND	Si	Si	ND	ND
Manager	Si	Si	ND	Si	Si
Retailer	Si	No	No	No	No

ND – non definita, o definibile in termini diversi caso per caso. In generale, le situazioni illustrate nella tabella sono puramente esemplificative, potendo variare in relazione a specifiche operazioni.
Fonte: nostra elaborazione

L'articolazione del mondo dei nuovi attori è riconducibile sia all'esistenza di una pluralità di ruoli che all'esistenza di forme di aggregazione di differente natura. In particolare, per quanto riguarda i ruoli, riconosciamo almeno i seguenti:

- (1) l'*investor*, ovvero l'investitore, cioè colui che viene a destinare risorse per l'acquisizione dei diritti sulle proprietà immobiliari, catturando almeno parte del valore generato dalle attività di marketing riconducibili all'aggregato commerciale localizzato;

- (2) il *designer*, che interviene nella fase di definizione delle caratteristiche generali dell'aggregato; emergente con evidenza nel centro commerciale programmato, con un ruolo essenzialmente di marketing strategico della destinazione, reclutando i diversi attori-organizzazione per la gestione delle singole attività commerciali e di servizi;
- (3) il *manager*, gestore dell'offerta aggregata localizzata, che assume un ruolo di marketing operativo oltre che strategico della destinazione e gestisce l'aggregato nel suo insieme e nel tempo;
- (4) il *retailer*, vale a dire il distributore al dettaglio nell'ambito dell'offerta commerciale più complessiva dell'aggregato, con una posizione in tale ambito più o meno centrale e trainante.

I quattro ruoli ora individuati non sono nella stessa posizione rispetto alla definizione dei profili imprenditoriali dei nuovi attori degli aggregati oggetto specifico della nostra attenzione. Infatti, mentre la presenza di uno dei due ruoli del designer e del manager risulta qualificante la natura stessa di attore dell'aggregato (il promotore), i ruoli dell'investor e del retailer risultano eventuali e, quando presenti da soli, non configurano gli elementi di novità ai quali facciamo riferimento; la loro presenza è comunque significativa, dal momento che contribuisce a qualificare il ruolo dei diversi attori promotori.

L'aggregato oggetto specifico della nostra attenzione è per definizione il frutto dell'integrazione di risorse e capacità messe in campo da organizzazioni diverse in una localizzazione. La realizzazione dell'offerta proposta dalla destinazione corrisponde ad una iniziativa imprenditoriale che mette in moto una rete di persone e di organizzazioni, e quindi con caratteri di maggiore complessità rispetto alla realtà del singolo stabilimento o della singola impresa, dove all'interno della rete saranno comunque presenti attori preposti all'assolvimento dei compiti di definizione e di coordinamento.

3.1 – Le politiche di marketing integrato. Alcuni casi

Gli attori impegnati nella promozione e gestione dell'aggregato si trovano a coltivare problematiche di traffico e di immagine, ed assumono iniziative specifiche a tale scopo.

Per fare un esempio, il promotore e gestore francese *Espace Expansion* viene ad organizzare, per la terza annata nel 2003, le sue "Fête des enfants" in una ventina dei suoi centri commerciali. Il volume di affari generato dagli avvenimenti e dalle iniziative di questo genere rimane difficile da stabilire. Non di meno, si stima importante sviluppare questo tipo di attività per mantenere elevato il livello di immagine dell'intrattenimento e della vitalità del centro.

Uno degli attori più grandi nel design e gestione degli aggregati commerciali è il promotore tedesco *ECE*, con sede ad Amburgo, che possiede 71 centri in zone urbane, di cui 66 in Germania, per una superficie complessiva di 1,9 milioni di metri quadrati e 6.400 locatari e 8 miliardi di giro d'affari complessivo nel 2002. Il vertice di questo operatore sostiene che per i centri commerciali "il mercato non è ancora arrivato in saturazione" e che "vi è ancora in Germania un potenziale da 20 a 30 nuovi centri in zone urbane"⁷. Secondo la stessa fonte, anche se il commercio tedesco ha conosciuto nel 2002 ancora una contrazione stimata tra il 2,5 ed il 3%, i centri commerciali hanno tuttavia resistito bene⁸.

Le amministrazioni comunali pongono sempre più frequentemente al centro della loro iniziativa politica l'equilibrio tra il centro e la periferia. Questo emerge con forza dalla realtà

⁷ Fonte: Lory M., *Le promoteur allemand Ece poursuit son développement*, in "Journal du Textile", n. 1738, 24 février 2003, p. 41.

⁸ Questo risultato viene attribuito dagli operatori a due ragioni: gli orari di apertura più estesi che in contesti tradizionali; la presenza nelle aggregazioni delle insegne più dinamiche che hanno conosciuto tassi di crescita più elevati.

italiana come dalla realtà francese. La rivista “Journal du Textile”, che dedica ampio spazio ai temi della distribuzione tessile-abbigliamento, evidenzia numerosi casi in proposito. A Nîmes, ad esempio, si rileva l’esistenza di due progetti, il primo, a più lungo termine, per la ristrutturazione del centro commerciale “La Coupole”, incastrato nel quartiere vecchio di Nîmes, il secondo, a più breve termine, riguarda la prima fase di un vasto programma battezzato “Forum des Halles”, in una zona della città prossima all’anfiteatro romano. Nella stessa città, alla periferia, vi è il progetto di una zona commerciale di 34mila mq del “Mas de Vignole”, affidata al promotore cittadino BBC, e situata in prossimità del già attivo centro commerciale Géant Cap Costière⁹.

L’attenzione delle municipalità per il rapporto tra commercio nel centro e nelle periferie non risulta necessariamente contrapposta all’azione della grande impresa di distribuzione, come dimostrano esperienze straniere nelle quali quest’ultima viene ad avere un ruolo di investitore, di promotore e gestore sul piano immobiliare del centro commerciale nei nuclei storici. La grande impresa di distribuzione risulta un attore importante sul fronte imprenditoriale, così come l’operatore pubblico per le politiche di marketing territoriale e di regolamentazione urbanistica e commerciale.

Il coinvolgimento dei retailers moderni nei progetti di gestione del centro delle città può essere sostenuto da motivazioni consistenti, comunque differenziate tra distributori indipendenti e operatori delle catene di punti vendita di grande dimensione [Medway *et al.* 2000]. Tra gli strumenti che possono essere impiegati dalla regia del centro delle città, ve ne sono alcuni che trovano ampio impiego nella grande distribuzione, a partire dalle carte fedeltà per il centro storico (*town centre loyalty card*). L’impiego di questi strumenti è direttamente collegato al problema della rivitalizzazione dei centri storici [Worthington 1998], a partire da quei paesi, come la Gran Bretagna, per primi interessati dal fenomeno del declino commerciale dei centri storici e che hanno visto il moltiplicarsi delle iniziative di town centre management. La realtà inglese è quella europea più avanzata su questo fronte di esperienze (tabella 3).

Tabella 3. – Alcuni casi di town centre management in Regno Unito

Town Center	Descrizione
Belfast	Obiettivi finalizzati al miglioramento dell’ambiente urbano con l’obiettivo di rendere più piacevole lavorare, divertirsi e fare business nel centro storico della città. Il Belfast City Centre Management è stato fondato nel gennaio 2000; è una organizzazione finanziata da soggetti sia pubblici che privati attualmente coinvolta nella realizzazione progetti relativi a varie priorità (risanamento; illuminazione esterna; illuminazione per eventi; ambassador programme).
Bangor & Holywood	Hollywood è uno dei villaggi più antichi dell’Ulster, con un significativo patrimonio artistico e storico; nel suo sviluppo urbano, il centro è entrato in rapporto con la vicina Bangor. E’ stato svolto un lavoro di rafforzamento delle radici e dell’identità cittadina presso i residenti, ed è stata creata una “visione” per la città nei prossimi venti anni
Keighley	Il programma in questo centro è iniziato nel 1994, producendo miglioramenti giudicati rilevanti in vari aspetti della città. La politica di TCM cittadina è orientata da alcune priorità, che comprendono la cooperazione tra i vari stakeholders, le attività di promozione, l’accessibilità e la qualità ambientale, la sicurezza ed il crimine, il fund raising.
Newbury	La partnership tra soggetti pubblici e privati dalla quale ha preso vita l’iniziativa di town centre management ha dato vita ad un Town Centre Management Steering Group il cui scopo è quello di migliorare la qualità della vita, del lavoro, delle attività d’impresa e del tempo libero nella città. Mercato storico attivo dall’inizio del XIII secolo. È stata prodotta una “Vision for Newbury”, presentata ai cittadini e corretta tenuto conto dei giudizi dei residenti. Significativa la presenza di sponsor aziendali quali Bayer, Mark & Spencer, Lloyds TSB.

Fonte: Guercini S., Masini M., *Marketing integrato per la gestione dei centri urbani: risultati di una secondary research*, Dipartimento Scienze Aziendali, dattiloscritto, ottobre 2002; siti web delle agenzie o istituzioni impegnate del marketing del centro città

La rivitalizzazione dei centri storici assume particolare importanza là dove il centro delle città ha perso più terreno rispetto alle aree commerciali periferiche o extraurbane. Emblematico può essere il caso di una media città francese¹⁰, Brest, con una comunità urbana di circa 220mila

⁹ Fonti: *Trois autres projets son en gestation* à Nîmes, in "Journal du Textile", n. 1742, 24 mars 2003, p. 43 ; Valmont M., *Le paquebot Domus prend le départ*, in "Journal du Textile", n. 1736, 10 février 2003, p. 48.

¹⁰ Fonte: Lepercq V. (2001) Les villes moyennes ouvrent leur coeur aux centres commerciaux, *Journal du Textile*, n.1666, 21 mai, pp. 2-3.

abitanti, dove il commercio al dettaglio nel centro della città è stato stimato contare nel 2000 per circa 1,2 miliardi di franchi francesi, pari a solo il 17% della cifra di affari del *retail* nella città. E’ una quota stimata pari circa a quella del solo ipermercato Leclerc situato alla periferia nord dell’area urbana, nella quale sono poi presenti anche altri insediamenti di grandi gruppi della distribuzione (Carrefour, Géant).

Casi significativi di rinnovo e iniziative per la rivitalizzazione del commercio realizzati o in corso di realizzazione sono presenti anche in altri paesi. Nella realtà italiana si registrano iniziative di interesse su questo piano, sia pure fino ad oggi in mancanza di un sistema associativo a livello nazionale analogo a quello presente in altre realtà nazionali (tabella 4), e che riguardano ormai un certo numero di centri storici (si veda in proposito il caso di Modena, i progetti di marketing urbano di Perugia, Matera, Assisi, Trento, Padova, le istanze recentemente espresse anche presso altre città di varia dimensione e su diversi fronti tematici¹¹). In Francia si rilevano alcune decine di casi di iniziative (oltre a quella di Lille, vi sono i casi di Saint Etienne, Mulhouse, Rennes, Bayonne ecc.). In genere è prevista la creazione di una struttura associativa che raggruppa i differenti attori incaricati di definire la strategia appropriata per il centro della città, quali camere consolari, associazioni dei commercianti, agenti immobiliari, banche e singoli operatori privati. Viene in seguito reclutato un manager e messo in campo un piano di azione. Questo piano si sviluppa comprendendo alcune componenti essenziali quali: (1) la promozione dell’attività commerciale; (2) la sistemazione dello spazio urbano; (3) lo sviluppo del servizio alla clientela; (4) l’integrazione della vita culturale con la vita commerciale per favorire l’animazione del centro città. Questo tipo di approccio ha il pregio di mettere in evidenza il rilievo assunto dalla dimensione aggregata nei processi competitivi del commercio, una dimensione da sempre presente, ma che oggi, come già detto, viene ad assumere un rilievo chiave.

Tabella 4. – Associazioni e partnership internazionali di TCM in vari paesi e casi emblematici

Associazione	Paese	Membri (*)	Origini
ATCM - Association of Town Centre Management	Regno Unito	520	1990
SATC - Swedish Association of Town Centre Management	Svezia	200	1993
AMCV - Association du Management de Centre Ville	Belgio	Nd	1997
EFTC - European Federation of Town Centre	(a)	(a)	1996
TOCEMA – TOWN CENTRE MANAGEMENT	(b)	(b)	2000
AFMCV - Association Française pour le Management de Centre-Ville	Francia	(c)	2001

(*) I membri, dove non vi siano altre indicazioni, sono costituiti da autorità locali, agenzie governative, organizzazioni, proprietari, commercianti e singoli soggetti privati interessati

(a) Membri dell’EFTC sono associazioni di town centre management che si sono sviluppate in Europa negli ultimi anni

(b) Il programma TOCEMA ha previsto la partnership a livello internazionale tra AMCV, ATCM, Regione della Vallonia, Camera di commercio metropolitana di Lille.

(c) I membri fondatori sono appartenenti ad otto tipologie di organizzazioni: camere consolari, associazione dei sindaci francesi, camere di commercio, grande distribuzione, FNCV, EDF, Agenzia francese dell’urbanistica.

Fonti: Guercini S., Masini M., *Marketing integrato per la gestione dei centri urbani: risultati di una secondary research*, Dipartimento Scienze Aziendali, dattiloscritto, ottobre 2002; <http://www.atcm.org> ; <http://www.svenskastadskarnor.se> ; <http://www.amcv.be> ; <http://www.lille.cci.fr>

L’idea che guida il concetto di town centre management nella visione degli operatori è quella dell’applicazione agli spazi commerciali del centro delle città di sistemi di gestione in analogia a quelli in vigore nell’ambito dei centri commerciali programmati¹². Questa valutazione rischia di essere però fuorviante, dal momento che il contesto “storico”, che caratterizza gli insediamenti di tipo “ins”, presenta connotati diversi, sia in negativo che in positivo rispetto ad un impianto “greenfield”, generalmente in posizione “outs” [Alzubaidi *et al.* 1997], senza tenere conto

¹¹ Fonti: *Il centro commerciale naturale. Opportunità per le imprese. Vivibilità e qualità del territorio*, Camera di Commercio di Firenze, Confesercenti, Confcommercio, Comitato per i centri commerciali naturali.

¹² Fonte: Payen C., *Le management de centre-ville continue de maquer des points*, in "Journal du Textile", n. 1714, 8-15 juillet 2002, p. 14.

del quale si rischia di non trarre vantaggio dai punti di forza della specifica situazione incontrando comunque tutti gli ostacoli in relazione ai punti di debolezza che inevitabilmente questa viene a presentare. Ad esempio, i processi che interessano il centro storico devono trovare livelli di consenso sociale in termini molto più pressanti di quanto non avvenga per gli altri insediamenti della distribuzione. Con le iniziative di town centre management si perseguono infatti finalità di tipo economico ma anche di tipo sociale, cercando di coinvolgere i residenti ed in generale la comunità nel futuro del centro e della sua evoluzione. Un altro aspetto peculiare riguarda le modalità di raccolta dei mezzi finanziari necessari per mettere in campo una reale gestione del centro della città. In questo senso, vista la riconosciuta finalità sociale, sono mobilitabili risorse pubbliche a livello locale, nazionale e sovra nazionale, sistemi di credito per la politica della città, sistemi di *fund raising*. In un’ottica di marketing strategico dell’aggregato, assume rilievo il diverso profilo di chi frequenta queste diverse tipologie di “destinazione”.

3.2 – Una tassonomia degli aggregati in termini di specializzazione e storicità

Le politiche dirette a sviluppare traffico commerciale e/o *destination loyalty* del cliente nelle aggregazioni localizzate, sono attuate in alcuni casi da attori della grande distribuzione organizzata e cooperativa, in altri casi sono poste in essere da nuovi attori e sono riconducibili a differenti tipologie di situazione oggetto di analisi, che comprendono forme legate a realtà urbane storiche o alla realizzazione di strutture in un contesto precedentemente non urbanizzato, alla periferia o all’esterno del centro urbano (*greenfield*).

Gli attori si qualificano per una strategia aziendale cui risulta sostanzialmente riconducibile la scelta del tipo di aggregato/prodotto che può essere realizzato. E’ infatti utile tenere presente l’articolazione delle forme di aggregato proposte dagli attori impegnati sul fronte della promozione e gestione dell’aggregato, a livello di marketing analitico e strategico così come a livello di marketing operativo connesso a queste attività (figura 1).

Figura 1. – Tassonomia di aggregati localizzati di offerta commerciale.

	Specializzato	Despecializzato
Storico	<i>Vie della moda</i>	<i>Town center</i>
Greenfield	<i>Outlet center</i>	<i>Centro commerciale</i>

Fonte: nostra elaborazione. Le tipologie introdotte nello schema sono puramente esemplificative, non esaurendo le possibili casistiche. Ad esempio, nel quadrante “storico-despecializzato” troviamo anche mercati storici.

All’interno delle maggiori aree urbane alcuni mercati storici (quadrante storico-despecializzato) conservano un proprio ruolo nel panorama distributivo, risultando allo stesso tempo caratterizzati da processi di potenziamento della capacità di governo dell’aggregato di esercizi che ad essi fanno capo. Questi aggregati possono per questa via introdurre strumenti specifici come le carte fedeltà, finalizzando tale iniziativa non solo ad attività promozioni, ma anche al consolidamento di un processo di “branding” del centro commerciale naturale e di acquisizione di informazione sul profilo del cliente. In questo modo, il mercato storico integra funzioni commerciali con la vendita di intrattenimento/impiego del tempo libero, tradizioni e cultura, accanto a prodotti e servizi commerciali. La carta fedeltà trova più in generale diffusione nelle realtà commerciali all’interno dei centri storici, rappresentando per questi un elemento di modernizzazione e di rivitalizzazione [Worthington 1998].

Lo stesso sviluppo dei centri commerciali ha visto una evoluzione che ha coinvolto sia un ampliamento della gamma di esercizi presente, sia lo sviluppo di servizi non riconducibili alle funzioni commerciali tipiche, tentando in questo modo di abbinare il momento dell’acquisto ad altri momenti della vita quotidiana dell’acquirente. L’assortimento allargato del centro commerciale può così comprendere esercizi di natura diversa ed in alcuni casi meno consueta per i tradizionali centri commerciali ed ospitare eventi con valenza sociale e culturale (degustazioni, ristorazione, feste a tema). Centri commerciali nelle aree urbane rappresentano un punto di riferimento per il consumatore non solo in termini di comportamento di acquisto, ma anche come luogo d’impiego del tempo libero e di socializzazione, fino a diventare una destinazione per chi cerca vero e proprio intrattenimento [Guercini *et al.* 2002].

Aggregati di tipologia “despecializzata” sono oggetto dell’iniziativa di numerosi attori operanti spesso su scala internazionale (tabella 5). Il promotore e gestore francese *Espace Expansion* ricopre i ruoli di “designer” e “manager” di centri commerciali, integrandosi con la società finanziaria e immobiliare Unibail, la quale può assumere la funzione di investor in relazione alle stesse iniziative. Tra le operazioni recenti di questo attore si ricordano il centro commerciale “Carré Sénart”, a sud est di Parigi, comprendente un ipermercato (14mila mq, Carrefour), un cinema multiplex di 16 sale, 15 grandi e medie superfici, un polo di ristorazione e 115 boutiques prevalentemente orientate ai prodotti per la persona¹³.

Tabella 5. – Promotori e gestori di aggregati commerciali despecializzati

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

Fonte: nostra elaborazione da Value Retail News e Journal du Textile.

¹³ Tra queste insegne, si ricordano Armand Thiéry, Arthur, Camaïeu, Caroll, Celio, Chevignon, Fiesta, Jacqueline Riu, Jennyfer, La City, Lacoste, Laurent Carrer, Alain Manoukian, Mexx, Moragan, Multiples, Naf Naf, Okaïdi, Orchestra, Petit Bateau, Pimkie, Quiksilver, Sergent Major, Sergio Tacchini, Princesse Tam Tam, Un Jour Ailleurs (Fonte: *Centre commerciaux. Une nouvelle vague prend son élan*, in "Journal du Textile", n. 1705, 29 avril 2002, p. 28). Una delle iniziative più importanti per questo operatore è la gestione a Digione del centro commerciale “Toison d’Or”.

Ségécé-Klépierre è parte del gruppo finanziario Bnp-Paribas, ed è stato particolarmente attivo in Francia nel corso del periodo 2000-2001, quando vi sono state alcune grandi nuove aperture (Val d'Europe¹⁴, Courier Annecy, Les Passages, Boulogne-Billancourt, Cordeliers-Poitiers), e soprattutto ha avviato l'integrazione nel gruppo della gestione delle gallerie Carrefour. Infatti il promotore, associatosi per l'occasione con altri gruppi finanziari, si è accordato nel luglio 2000 per acquisire dal maggiore operatore della distribuzione francese 167 delle sue gallerie di centri commerciali (di cui 76 in paesi diversi dalla Francia). L'ingresso delle gallerie Carrefour nel portafoglio degli aggregati commerciali gestiti rende il promotore presente in una molteplicità di paesi, talvolta con più siti in una stessa regione, ponendo addirittura il problema di una “cannibalizzazione” tra le offerte dei diversi aggregati riconducibili alla sua organizzazione¹⁵. Ségécé sta puntando, anche attraverso ulteriori processi di acquisizione, sullo sviluppo della propria presenza in altri paesi europei, come il Portogallo, la Spagna, la Repubblica Ceca e l'Italia¹⁶.

L'olandese *Amstelland-MDC NV* (MDC) realizza un volume di affari di 1,1 miliardi di euro ed è presente in più paesi europei, tra i quali Paesi Bassi, Portogallo, Germania, Spagna, Francia. In Portogallo ha inaugurato nel 2002 il secondo più grande centro commerciale del paese ad Almada, presso Lisbona. Altro promotore olandese è *Redevco*, che risulta collegato al gruppo di controllo della catena di grandi magazzini di abbigliamento C&A; questo attore opera in diversi paesi europei, tra questi la Francia, dove ha acquisito un ruolo nella prima fase del progetto commerciale del centro di Aix-en-Provence “Les Allées provençales”¹⁷.

L'australiano *Lend Lease* è un promotore di aggregati “greenfield” divenuto famoso per il celebre centro commerciale Bluewater in Gran Bretagna, ed opera anche in altri paesi europei (Spagna). Questo operatore si è distinto per l'importanza attribuita alla dimensione architettonica ed allo studio dei dettagli (luci, arredi, piante ed elementi paesaggistici), visibile in particolare nella parte commerciale delle strutture, e per l'articolazione dei suoi centri su più “livelli” situati in zone distinte dell'impianto caratterizzate da differenti attributi cromatici e da differenti elementi architettonici, ai quali corrispondono servizi commerciali con diverso posizionamento¹⁸.

Particolarmente concentrate in Polonia sono le attività del promotore e gestore di siti commerciali francese *Apsys*, che nel paese dell'Europa orientale ha in corso di realizzazione a Lodz un grande centro commerciale di circa 100mila mq denominato Manifaktura. La società realizza in Francia sia operazioni classificabili come di tipo “greenfield” che operazioni nel town center, risultando impegnata in iniziative di recupero commerciale del cuore della città, a partire da alcune strutture nella capitale. Altro operatore è il gruppo britannico *Hammerson*, che controlla un importante parco di centri commerciali anche in Europa continentale¹⁹.

Le iniziative di gestione del town center non sono prive di problematiche rilevanti, e la sua rinascita appare spesso lenta anche in presenza di iniziative rilevanti. Vi sono costi maggiori di sviluppo e gestione di un aggregato nel centro città, non solo riconducibili ai più alti prezzi immobiliari, ma anche ad una maggiore onerosità della gestione delle attività commerciali. Le condizioni di funzionamento delle attività commerciali nel centro storico sono più costose anche per i problemi di accessibilità (circolazione, parcheggio). Il ritorno del town center, anche quando si concretizza, può quindi risultare fragile. L'attività dei promotori diventa essenziale per il processo

¹⁴ Il centro commerciale Val d'Europe, localizzato a Serris-Marne-la-Vallée, presso Parigi vicino a Disneyland, impiantato a fine ottobre 2000 dispone di 84mila mq di superficie di vendita. Ha raggiunto nel primo anno di attività circa 300 milioni di euro di vendite, di cui circa 107 milioni di euro realizzati dall'ipermercato Auchan impiantato al suo interno; il resto proviene dalle dieci grandi e medie superfici presenti nella galleria e dagli altri 120 punti vendita.

¹⁵ Fonte: *Les 167 galleries Carrefour vont être remises à neuf*, in "Journal du Textile", n. 1710, 17 juin 2002, p. 14.

¹⁶ Fonte: Lepercq V., *La Ségécé met plus franchement le cap sur l'Europe élargie*, in "Journal du Textile", n. 1747, 28 avril 2003, p. 35.

¹⁷ Fonte: Lepercq V., *L'immobiliere de C&A est active en France*, in "Journal du Textile", n. 1734, 27 janvier 2003, p. 16.

¹⁸ Fonte: Demon V., *Le nouveau centre commercial Tres Aguas est le “Bluewater” espagnol*, in "Journal du Textile", n. 1720, 30 septembre 2002, p. 31.

¹⁹ Fonte: *Hammerson bâtit son succès sur la rénovation des centres*, in "Journal du Textile", n. 1747, 28 avril 2003, p. 38.

di recupero, assumendo quei compiti di promozione e gestione essenziali per attrarre gli investitori della distribuzione e dei servizi (ristorazione, tempo libero). In questo ambito il finanziamento pubblico e la capacità di fund raising possono diventare fattori essenziali soprattutto per le città medie e piccole, che difficilmente potrebbero sviluppare nuovamente le loro attività commerciali nel centro storico. Una gestione efficace del town center richiede inoltre notevoli capacità politiche, dal momento che “un management efficace non si può fare se non in collaborazione con l’insieme degli attori e dei campi presi in esame, assumendo una visione complessiva”²⁰.

Alcuni di questi attori privati si concentrano sulle problematiche degli aggregati “storici”²¹. Infatti il carattere “despecializzato” dell’aggregato gestito può associarsi ad attributi di “specializzazione” dell’attore sul piano delle iniziative intraprese. Il riferimento è a promotori, come la società francese *Altaréa*, creata nel 1994, che possiede direttamente 15 centri commerciali e ne gestisce 18, concentrati essenzialmente nella regione parigina, dove rappresentano circa 300 mila mq di superficie di vendita²². Questo operatore è stato incaricato dalla Société d’Equipement della regione di Mulhouse dello sviluppo di un progetto diretto a far ritrovare al centro storico del capoluogo elementi di attrattiva, in un contesto nel quale operano in periferia quattro ipermercati, accompagnati dalle loro gallerie e riconducibili a varie insegne (Cora, Auchan, Carrefour, Leclerc). In questo quadro, il promotore conta di installare delle insegne ancora assenti dalla città alsaziana e di sviluppare un’offerta mista, di cultura-tempo libero, prodotti per la persona (sport), la casa e alimentari. La nuova struttura di town centre sarà completata da un insieme di servizi di prossimità. Lo stesso promotore ha in programma la ristrutturazione di centri commerciali in varie città della Francia (Lille, Tolosa, Châlons-en-Champagne, Thiais, Tourcoing)²³. Altaréa è collegata a fondi di investimento creati a parità con la società fondiaria Euris (del gruppo Rallye-Casino). Questo promotore non è impegnato solo nella funzione di designer, ma anche in quella di gestore (manager) di centri commerciali, mettendosi in evidenza negli ultimi anni per le operazioni di ristrutturazione nel centro delle città, sia in creazione che in rinnovamento oltre che per le sue capacità nel “fare entrare” del commercio nei luoghi di transito (stazioni ferroviarie).

La maggiore concentrazione sulle operazioni nei centri storici delle città viene indicato dal vertice d’impresa di Altaréa come un elemento di specializzazione e di differenziazione di questo operatore dai suoi competitori di maggiori dimensioni. Per quanto attivo anche nelle ristrutturazioni dei centri commerciali costruiti negli anni settanta ed ottanta, oltre che nella realizzazione dei centri di intrattenimento e di impiego del tempo libero, questo promotore e gestore si è costruito gradualmente un’immagine di specialista della rivitalizzazione del centro storico, ritenuto un ambito ricco di prospettive di sviluppo. Si tratta di un business non semplice, che richiede competenze in una serie di problematiche specifiche, come quella della ricostituzione unitaria dei diritti reali (proprietà immobiliare, vicinato, parcheggi), le autorizzazioni urbanistiche e le specifiche problematiche d’impatto su un ambiente “storico”²⁴.

²⁰ Le considerazioni tra virgolette sono di un esponente della associazione belga AMCV.

²¹ Il promotore *Ségécé-Klépierre* ha curato il progetto “Cœur de Ville” a Valenciennes, da realizzare entro il 2006 nella parte più centrale della città, e che conterà su di una galleria commerciale di 16 mila mq, con 45 boutiques, nell’ambito di un vasto piano di “riconquista urbana”, con 126 alloggi, 1.800 mq di uffici, 600 posti auto, con il collegamento alle strutture della periferia attraverso il terminale di una nuova linea metropolitana veloce. La città si doterà comunque di un “manager pour le centre-ville” con il compito di gestire “quattordici linee di azioni finanziate dal Fisac – Fondi di intervento e di salvaguardia dell’artigianato e del commercio – dalla città e dall’Unione Europea”²¹.

²² Questo operatore conta centocinquanta addetti; per dimensioni degli aggregati gestiti si colloca in Francia in terza posizione dopo i due maggiori gruppi *Ségécé-Klépierre* (BNP-Paribas) e *Espace Expansion* (Unibail).

²³ Fonte: *Altaréa conduira le futur centre Porte Jeune de Mulhouse*, in “Journal du Textile”, n. 1738, 24 février 2003, p. 31.

²⁴ Fonte: *Le centre-ville est l’un des grands enjeux de demain*, in “Journal du Textile”, n. 1719, 23 septembre 2002, p. 23.

3.3 – Aggregati specializzati nell'abbigliamento: outlet center e retail park

Gli outlet center si collocano generalmente nell'ambito del un quadrante della tipologia di aggregati commerciali, che corrisponde a centri ad offerta specializzata e di tipologia "greenfield" (figura 1). Sono definiti come outlet center da organismi di ricerca quegli aggregati di punti vendita in cui almeno il 50% dei conduttori sono outlet di imprese produttrici di abbigliamento (manufacturers). Ciascun anno, attraverso il rinnovo dei conduttori, alcuni centri cadono sotto questo standard e non sono più compresi nel database ad essi relativo²⁵. Questo viene ad offrire una possibile spiegazione all'andamento del numero di outlet centers, che risulta essere declinante a partire dal 1997, sia pure in presenza di un incremento della superficie complessiva negli anni successivi, e di una marcata crescita della dimensione media che prosegue fino a tutto il 2001 (tabella 6). I dati relativi alla situazione europea segnano comunque una dinamica in ascesa almeno fino al biennio 2000-2001 (figura 2 e tabella 7).

Lo sviluppo degli aggregati outlet center si associa all'attività di nuovi attori specializzati alcuni dei quali molto noti. Rilievo ha avuto il gruppo *McArthurGlen*, dal 1993 associato all'operatore BAA che gestisce gli aeroporti londinesi di Gatwick e di Heathrow, e che ha introdotto in alcuni paesi europei, tra cui l'Italia, questa formula di aggregati allora relativamente nuova. Ai sette centri di *BAA-McArthurGlen* aperti in Regno Unito tra il 1995 ed il 2000, si aggiungono i cinque centri già attivi in Europa continentale (in Francia, Austria, Italia, Paesi Bassi), mentre altri sono in corso di realizzazione. Secondo alcune stime, questo promotore controlla il 36% del mercato europeo degli outlet center²⁶. Nel corso del 2002, BAA ha lasciato la partnership per concentrarsi sul suo core business, riducendo la partecipazione nei sette centri situati nel Regno Unito e cedendo quella negli aggregati attivi in Europa continentale²⁷.

Promotore e gestore di aggregati specializzati outlet center, l'operatore francese *Concepts e Distribution* opera essenzialmente nel proprio paese di origine con l'insegna *Marques Avenue*. Un grande aggregato specializzato nell'abbigliamento "out of standard" e "out of season" di questa catena fu aperto nel marzo del 1993 a Troyes (oggi attivo con 120 punti vendita su 30mila mq, con 75,6 milioni di euro di volume di affari nel 2001). A questo si sono aggiunti successivamente altri tre outlet center con insegna *Marques Avenue*²⁸, oltre al centro *Quai des Marques A15*, nella regione parigina. L'ultimo degli outlet center è stato inaugurato dal gruppo nel 2002; quest'ultima struttura, situata a Calais in prossimità del tunnel sotto la Manica, è denominata *Marques Avenue Côte d'Opale* (12.500 mq di superficie di vendita), ed è stata realizzata in termini di investimento in joint-venture con *Unibail*, che ne possiede il 70% e che già gestisce il vicino centro commerciale *Cité-Europe* oltre ad esserne proprietario al 50% attraverso *Espace Expansion*. *Concepts e Distribution* ha accresciuto in modo significativo il volume di affare degli aggregati promossi e gestiti, passato dai 222 milioni di euro nel 2000 ai 242 milioni nel 2001.

Value Retail è un altro promotore e gestore specializzato negli outlet center. In Europa disponeva nel 2002 di cinque aggregazioni di questo tipo in Francia, Spagna, Inghilterra e Belgio²⁹, cui si stanno aggiungendo i centri previsti in tre progetti, uno in Italia e due in Germania. In totale il volume di affari dei centri promossi e gestiti da questo operatore sono stati di circa 350 milioni di euro nel 2002, per 60mila mq di superficie di vendita.

²⁵ Questa definizione viene ricordata anche nelle note proposte dal database *Value Retail News*.

²⁶ Fonti: documenti aziendali forniti da *McArthurGlen - Designer Outlets*; *Quénelle B.*, *Le promoteur de magasins d'usine McArthurGlen change d'associé*, in "Journal du Textile", n. 1720, 30 septembre 2002, p. 12.

²⁷ Queste partecipazioni sono state acquisite dall'operatore britannico *Richardson Developments*, che già possedeva quote di minoranza in alcuni centri del promotore e gestore anglosassone.

²⁸ Si tratta degli outlet center di *L'Ile-Saint-Denis* aperto nel 1995, di *Drôme* aperto nel 1999, e infine di *Moselle*, aperto nel 2000.

²⁹ A *La Vallée* (non lontano da Parigi, presso *Disneyland*), a *la Roca* (*Barcellona*), a *Las Rozas* (*Madrid*), a *Bicester* (*Londra*) ed a *Maasmechelen* (*Bruxelles*).

In Italia si assiste ad una crescita negli ultimi anni delle iniziative dei promotori di outlet center, che pure sono arrivati tardi nel paese. Il primo attore a fare il proprio ingresso è stato BAA McArthurGlen con una iniziativa in associazione con il partner italiano Fingen, che ha dato vita ad un grosso outlet centre inaugurato nel settembre 2000 a Serravalle Scrivia (in Piemonte, tra Genova e Milano), con oltre quattro milioni di visitatori nel primo anno di attività. A questa prima apertura stanno seguendo ulteriori iniziative "greenfield" portate avanti da alcuni dei principali promotori e gestori di questa tipologia specializzata di centri commerciali a livello internazionale³⁰. La stessa McArthurGlen ha previsto ulteriori aperture una in prossimità di Roma ed una tra Firenze e Bologna (Barberino di Mugello), entrambe di dimensione minore a quella di Serravalle (circa 90 punti di vendita la prima, circa cento la seconda).

Un promotore e gestore di outlet center attivo nel contesto italiano è l'americana *Prime Retail* che, associata a partner immobiliari italiani, ha dato vita ad una joint-venture paritaria denominata Fashion District, che investirà somme importanti nei prossimi dieci anni per sviluppare, insieme ad altri partner, quattro aggregati specializzati nell'abbigliamento, per un complesso di oltre 700 punti vendita previsti, ai quali si aggiungeranno circa cinquanta esercizi di ristorazione su una superficie commerciale totale di più di 200mila mq³¹. Altri progetti sono previsti da parte di grandi promotori internazionali quali *Morrison* (a Bergamo) e *Value Retail* (a Parma), ai quali si aggiungono gli aggregati in corso di progettazione da parte di promotori italiani³². Per quanto specializzati, questi centri commerciali non trascurano la rilevanza di tipologie di punti vendita e esercizi diversi dall'abbigliamento.

Distinti dagli outlet center sono i *fashion retail park* inglesi, che raggruppano insegne anche di elevata qualità del sistema moda in modo analogo ai primi, ma che vengono a promuovere e gestire aggregati di tipo diverso, in quanto non propongono prodotti fuori stagione o fuori standard come dovrebbe essere nel caso degli outlet center. Questi operatori raggruppano insegne di abbigliamento di qualità su grandi superfici situati nelle periferie delle grandi città, con unità commerciali mediamente anche molto più grandi dei punti vendita di abbigliamento nel centro città, con prezzi analoghi ed ampia scelta. Il management di uno di questi attori, la britannica *Pillar Property*, sottolinea come si tratti di destinazioni orientate a farsi percepire dal cliente come destinazioni per acquisti non economici, senza discount rispetto al centro città³³. Il principale carattere di questa formula corrisponde quindi alla dimensione, giocata in termini di attrattiva per il cliente per via dell'offerta più ampia. Ciascun punto vendita può contare su dimensioni variabili tra i mille e i duemila metri, un numero di punti vendita che arriva al massimo a qualche decina, una superficie di vendita compresa tra i 20mila mq ed i 60mila mq. Si osserva come la maggior parte delle catene di abbigliamento che si localizzano in questi aggregati disponga spesso di punti di vendita anche nel centro della stessa città, che ne metterebbe in luce il carattere complementare. Inoltre il *fashion retail park* tende ad integrarsi in modo più evidente nelle attività di intrattenimento, oltre che in alcuni servizi (ristorazione, dischi e video, farmacia e cosmesi).

La capacità di relazione con gli operatori della distribuzione commerciale che dovranno insediarsi nei nuovi aggregati assume per i promotori una rilevanza particolare. Questa si presenta fin dalla fase della promozione del centro, non risultando unicamente finalizzata alla allocazione degli spazi commerciali, ma anche all'immagine, al posizionamento ed alla definizione della

³⁰ Fonte: Value Partners News.

³¹ I quattro progetti sono localizzati rispettivamente a Santhià (Piemonte, con 80 punti vendita previsti), Mantova (Lombardia, dove sono previsti 110 punti vendita, per 31mila mq), Roma (250 punti vendita per 48mila mq), e poi a Bari (Puglia, 120 punti vendita).

³² Fonte: Mattei P., *Les projets de centres de magasins d'usine se multiplient en Italie*, in "Journal du Textile", n. 1706, 6 mai 2002, p. 28.

³³ Pillar Property gestisce cinque di questi parchi, comprendenti il Deepdale Retail Park di Preston, nell'Inghilterra nord-occidentale, il Broughton Park di Chester, nelle Midlands occidentali, il Fosse Park di Leicester ed il New Mersey Park di Liverpool; infine il Fort Kinnaird di Edimboug, il più vasto. Sono previste due grandi aperture. Fonte: Quénelle B., *Les Fashion retail parks anglais regroupent des enseignes de qualité*, in "Journal du Textile", n. 1706, 6 mai 2002, p. 31.

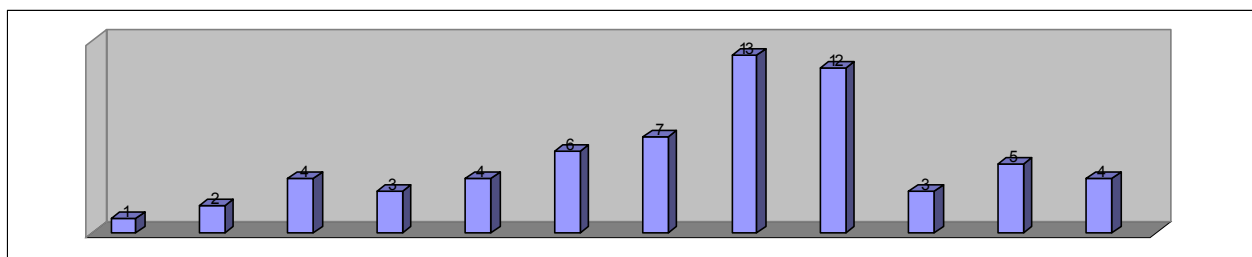
capacità di generazione di traffico propria del centro, e quindi al rapporto con il cliente diretto. L'importanza di tale capacità di relazione sembra mantenere consistenza per promotori e gestori indipendentemente dal tipo di aggregato proposto (storico o greenfield, specializzato o despecializzato).

Tabella 6. – Dati sull'andamento degli Outlet Centers

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

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

Figura 2 – Aperture annuali di nuovi outlet center in Europa continentale nel periodo 1993-2004(*)



(*) Dato aggregato riferibile ai seguenti paesi: Austria, Belgio, Francia, Germania, Italia, Paesi Bassi, Polonia, Portogallo, Spagna, Svezia, Svizzera, Turchia, Ungheria.
Fonte: nostra elaborazione su dati Value Retail News

Tabella 7. – Catene di outlet centers in Europa

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

(*) numero di centri aperti o in corso di realizzazione. (**) In Square Feet (1 Feet = 0,305 ml)
Fonte: Value Retail News

4. – Considerazioni finali

La competizione a livello di aggregazioni commerciali e la rilevanza assunta dai prodotti integrati danno nuovo spazio ad una distribuzione che da vita a formati di dimensione media e piccola, ma capace di assumere un ruolo in un aggregato più ampio. I singoli punti di vendita, anche se di dimensione più ridotta, sono in questo caso corrispondenti ad una distribuzione “moderna”, in quanto espressione di una imprenditorialità orientata all’innovazione, all’investimento, ad una concezione di prodotto commerciale dotato di un proprio ciclo di vita piuttosto che alla rendita ed alle dinamiche di competizione allargata più che alla difesa di interessi corporativi.

La letteratura in materia, ha sottolineato come vi sia un evidente legame tra le fasi del cambiamento strutturale del settore distributivo e le peculiarità del processo innovativo nel commercio. Secondo alcuni, nell’attuale contesto di mercato l’innovazione va ricercata negli elementi di rapporto con il consumatore. In base a questa prospettiva i distributori non vendono più prodotti, ma tendono a proporre soluzioni che comprendono la realizzazione di formule commerciali integrate e di nuovi ambienti di relazione.

Questo processo si associa all’emergere effettivo di nuovi attori che assumono ruoli ben precisi in processi di rilievo per il sistema distributivo. Gli elementi forniti in questo scritto sono stati orientati alla analisi, oltre che delle nuove tendenze di modernizzazione, del profilo e dei ruoli degli attori coinvolti in questi processi, arrivando a individuarne alcune possibili relazioni con i caratteri in termini di specializzazione e natura storica dell’aggregato oggetto della loro iniziativa.

Riferimenti bibliografici

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

Baccarani C., Giarretta E., Ugolini M. (1998) Alla ricerca di un nuovo ruolo per la piccola impresa commerciale, *Sinergie*, n. 46.

Becattini G. (1998) *Distretti industriali e Made in Italy. Le basi socioculturali del nostro sviluppo economico*, Bollati Boringhieri, Torino.

Burrelli A. (2000) Il marketing di impresa e di sistema in una città d'arte, in Ciacci M. (a cura di), *Viaggio e viaggiatori nell’età del turismo*, Leo S.Olschki, 2000.

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

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

Cuomo G. (1996) Legislazione e competizione tra commercio extraurbano e commercio nei centri storici, *Commercio. Rivista di Economia e Politica commerciale*, 58, pp. 53-67

Davidson W.R., Bates A.D., Bass S.J. (1976) The Retail Life Cycle, *Harvard Business Review*, novembre-dicembre, pp. 89-96.

Di Bernardo B., Pilotti L. (1999) Valore imprenditoriale affondato e visione condivisa nelle reti di vendita del futuro: networking communities e self-value chain verso processi flessibili di coordinamento di canale “lean and speed”, Relazione per il Convegno AIDEA, Parma.

- Dioletta M.P., Golinelli G. (1997) I gruppi di acquisto quali tipiche forme di cooperazione fra dettaglianti, in Baccarani C. (a cura di) *Imprese commerciali e sistema distributivo*, Giappichelli, Torino.
- Dupuis M. (2002) *Innovation dans la distribution. Les paradoxes de la prospective*, Congresso Internazionale Francia-Italia “Le tendenze del marketing in Europa”, ESCP-EAP, Parigi, 25-26 gennaio.
- Fazzi R. (1958) *La produzione di massa*, Bo.Ba.Do.Ma., Firenze.
- Girardi U. (2001) Interventi integrati per la rete distributive nei centri storici, *Disciplina del commercio*, n. 1, pp. 1-11.
- Grant R.M. (1994) *L'analisi strategica nella gestione aziendale. Concetti, tecniche, applicazioni*, Il Mulino, Bologna.
- Guercini S., Ranfagni S., Donvito R., Runfola A. (2002) Modello distributivo toscano e nuove prospettive di modernizzazione, in Burresi A. (a cura di) *Il cambiamento della distribuzione in Toscana negli anni novanta: verso nuovi profili di modernità*, Franco Angeli, Milano.
- Holbrook M.B., Hirschman E.C. (1982) The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings and Fun, *Journal of Consumer Research*, 9, pp. 132-240.
- Jones P. (1990) Town centre management schemes in the UK, *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 18, n. 3, pp. 15-17.
- Jones P., Hillier D. (2000) Changing the balance – the “ins and outs” of retail development, *Property Management*, vol. 18, n. 2, pp. 114-126.
- Lugli G. (1998) *Economia e gestione delle imprese commerciali*, Utet, Torino.
- Medway D., Warnaby G., Bennison D., Alexander D. (2000) Reasons for retailers' involvement in town centre management, *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 8, n. 8, pp. 368-378.
- Miglietta A. (1998) I centri commerciali naturali: una via per il rilancio delle città e del piccolo commercio, *Sinergie*, n. 47, pp. 242-273.
- Pellegrini L. (1996) (a cura di) *La distribuzione commerciale in Italia*, Il Mulino, Bologna.
- Pine B.J., Gilmore J.H. (2000) *L'economia delle esperienze*, Etaslibri, Milano.
- Rispoli M. (2001) (a cura di) *Prodotti turistici evoluti. Casi ed esperienze in Italia*, Giappichelli, Torino.
- Silvi D. (1998) Decreto Bersani e programmazione dei centri storici, *Disciplina del commercio*, 3, pp. 669-686.
- Spranzi A. (1994) I nuovi rapporti industria-distribuzione nel mercato dei beni di largo consumo, *Economia e diritto del terziario*, 1, pp. 15-27.
- Varaldo, R. (1995) Dall'impresa localizzata all'impresa radicata, *Economia Marche*, n.1, aprile, pp. 3-25.

Vicari S. (1989) *Nuove dimensioni della concorrenza*, Egea, Milano.

Vona R. (1996) Commercio pianificato e riqualificazione dei centri storici: l'integrazione tra shopping e leisure, *Commercio. Rivista di Economia e Politica commerciale*, 58, pp. 69-92.

Wells I. (1991) Town Centre Management: A Future for the High Street?, *Geographical Papers*, n. 109, University of Reading, Reading.

Worthington S. (1998) Loyalty cards and the revitalisation of the town centre, *International Journal of Retailing & Distribution Management*, vol. 26, n. 2, pp. 68-77.

Zanderighi L. (2001) Town Centre Management: uno strumento innovativo per la valorizzazione del centro storico e del commercio urbano, *Industria & Distribuzione*, 2, pp. 27-37.