

4/2004

Anno III
ottobre - dicembre
sped. in a. p. - 459b-art. 2
comma 20/b - legge 662/96
DCI Umbria
ISSN 1722-3792

DISCIPLINA DEL COMMERCIO E DEI SERVIZI

TRIMESTRALE DI DOTTRINA,
GIURISPRUDENZA, LEGISLAZIONE E PRATICA PROFESSIONALE

IN COLLABORAZIONE CON

ISTITUTO
NAZIONALE
DISTRIBUZIONE
E SERVIZI



INDIS

SPECIALE

Politiche e strumenti
di intervento
per i centri storici
e urbani




MAGGIOLI
EDITORE

Town Centre Management: una sfida per l'Italia

di Luca Zanderighi *

SOMMARIO: 1. Premessa. - 2. Centro urbano: modalità di creazione del valore e soluzioni organizzative. - 3. Iniziative di valorizzazione del centro urbano in Italia: un patrimonio di esperienze da far crescere. - 4. Alcune brevi considerazioni finali.

1. Premessa

Lo sviluppo delle grandi superfici extraurbane (grandi centri commerciali al dettaglio, *Factory Outlet Centre*) ha finito per avere un crescente impatto negativo sul tessuto commerciale esistente a livello urbano – sia tra le imprese che sono localizzate in aree più isolate e periferiche, sia tra quelle del centro storico o su specifici assi – con una progressiva perdita di centralità commerciale di tali aree di aggregazione spontanea rispetto a quelle pianificate extraurbane.

Senza voler trascurare l'importanza anche di altri specifici aspetti, possiamo affermare che l'elemento chiave in grado di spiegare il *gap* competitivo esistente tra le due diverse modalità di aggregazione dell'offerta sia riconducibile alla presenza di un “*surplus* organizzativo” che consente a chi opera all'interno di un centro pianificato di ottenere un vantaggio dalla gestione in comune di determinati aspetti dell'attività commerciale rispetto alla quella individuale. Un *surplus* organizzativo che deriva non solo da una maggiore efficienza nella gestione organizzata di determinate attività, ma anche dalla possibilità di ricercare soluzioni coordinate volte a realizzare progetti che attivano potenzialità latenti dei soggetti implicati.

A differenza delle equivalenti aggregazioni naturali, i centri commerciali pianificati hanno, infatti, una gestione centralizzata che consente di ottenere non solo una maggiore efficienza nello svolgimento di alcune funzioni di impresa per poter sfruttare le economie di scala, ma anche di progettare e gestire in modo più efficace la relazione con la domanda di consumo. In particolare, la società di gestione e il direttore del centro svolgono una funzione di regia a favore di tutti i punti vendita che vi sono localizzati, una funzione che si articola nelle seguenti quattro attività principali:

- pianificazione strategica (monitoraggio della concorrenza e definizione del posizionamento);
- articolazione dell'offerta di servizi (definizione del *tenant mix*);
- fornitura dei servizi comuni (parcheggi, pulizia, sicurezza, arredo del centro);
- gestione delle attività di *marketing* (pubblicità e attività promozionali).

* Professore di economia e gestione delle imprese, Università di Milano.

Grazie alla centralizzazione di queste attività i centri commerciali riescono a esprimere un posizionamento di mercato preciso e a comunicarlo, a definire un'offerta coerente e a fornire in modo efficiente e coordinato alle imprese che si localizzano al loro interno quei servizi di contesto in grado di migliorarla ulteriormente. Una gestione centralizzata che assume viepiù importanza nel momento in cui lo sforzo delle imprese di trasformare l'acquisto di beni e servizi in altrettante esperienze uniche – soprattutto nei comparti non alimentari – rende ancor più rilevante il controllo del contesto che viene adottato per caratterizzarle e spettacolarizzarle.

È proprio a partire da un esame delle differenti modalità di creazione del valore e dei diversi modi attraverso i quali le imprese possono accedere al "surplus organizzativo" che è possibile individuare alcuni modelli gestionali e organizzativi per le imprese che operano all'interno di aggregazioni urbane di offerta.

Sulla base di una terminologia ormai consolidata, sia in letteratura che nella prassi internazionale, utilizzeremo il termine generico di *Town Centre Management* (da qui in avanti T.c.m.) per individuare l'insieme di attività svolte per fornire una funzione di regia a favore delle imprese che sono localizzate all'interno di un'area urbana (1).

2. Centro urbano: modalità di creazione del valore e soluzioni organizzative

A tale riguardo è possibile identificare *tre funzioni caratterizzanti*, e di conseguenza altrettanti modelli di formazione del valore. Ciò che differenzia tra loro questi modelli è, in sintesi, il diverso ruolo delle iniziative di T.c.m. nella definizione e nella gestione del *tenant mix* dell'area e dei servizi di contesto.

Modello basato sulla promozione: in questo caso il *tenant mix* è sostanzialmente la risultante delle scelte commerciali e localizzative delle singole imprese che operano nell'area, scelte compiute nella loro autonomia decisionale. In questo caso la funzione caratterizzante è quella della promozione del mix di offerta di servizi presente nell'area territoriale, perché è attraverso la gestione comune delle iniziative di animazione e di promozione verso i frequentatori dell'area che l'iniziativa di T.c.m. può sviluppare le necessarie economie di scala per attivare in modo più efficace ed efficiente politiche di comunicazione in grado di sviluppare una maggiore capacità di attrazione e più elevati flussi di visita nell'area. L'iniziativa di T.c.m. provvede, inoltre, a contrattare le migliori condizioni di acquisto del materiale promozionale e pubblicitario con i diversi fornitori, nonché a ricercare *sponsorship* per specifici eventi da

realizzare nell'area territoriale in base alle sue caratteristiche di identità.

Modello basato sulla fornitura di servizi comuni: in questo caso il *tenant mix* dell'area è ancora la risultante delle diverse scelte imprenditoriali individuali di chi vi opera. L'iniziativa di T.c.m. trova la funzione caratterizzante nell'organizzazione di una miglior fornitura di servizi comuni a vantaggio di chi è localizzato nell'area (accessibilità, pulizia, sicurezza, arredo urbano), servizi che – come già sottolineato in precedenza – contribuendo a definire le caratteristiche del "contenitore di acquisto" finiscono per influenzare la stessa esperienza di acquisto dei consumatori. Ciò può avvenire sia attraverso una gestione diretta di questi servizi comuni sulla base di concordati *standard* definiti insieme all'amministrazione pubblica, sia attraverso un'attività di stimolo e di pressione per un maggior coordinamento nella loro fornitura da parte dei diversi interlocutori pubblici e/o privati competenti e una contrattazione di livelli di servizio più adeguati all'esigenza dell'area in cui operano le imprese.

Modello basato sul *knowledge marketing*: in quest'ultimo caso l'iniziativa di T.c.m. si caratterizza per il fatto che è in grado di definire un posizionamento competitivo dell'area, così da poter offrire alle imprese un prodotto/servizio differenziato rispetto al contesto in cui sono localizzate. Il suo specifico *know how* si sostanzia, infatti, nella capacità di controllare il contesto utilizzato dalle imprese per caratterizzare la loro offerta di servizi e per valorizzare l'esperienza di acquisto: un *know how* che si concretizza sia nella possibilità di influenzare l'articolazione del *tenant mix* in funzione delle caratteristiche dell'area e di gestire l'immagine dell'area nel suo complesso, sia nella capacità di realizzare una gestione coordinata dell'insieme dei servizi comuni dell'area.

Dopo aver individuato questi diversi modi con i quali un'iniziativa di T.c.m. può generare valore per le imprese localizzate all'interno di un'area, si tratta ora di analizzare le modalità organizzative attraverso le quali le imprese possono accedere a tale valore, possono successivamente distribuirlo e riprodurlo nello stesso contesto (o anche trasferirlo ad altri contesti nel caso se ne sia riconosciuto il successo). Per fare ciò si possono prendere in esame due aspetti. Il primo rimanda alle modalità con cui avviene il processo di delega delle attività che caratterizzano il rapporto tra i diversi soggetti dell'area che partecipano all'iniziativa di T.c.m., vale a dire il rapporto di dipendenza che si instaura tra il processo decisionale del T.c.m. e le imprese. Il secondo aspetto rimanda, invece, al livello di coordinamento esistente nella relazione tra il T.c.m. e le imprese dell'area, livello di coordinamento che può essere connesso alla tipologia di legami che regolano tale relazione. Sulla base di questi due elementi si possono identificare i seguenti tre distinti modelli organizzativi.

Modello centrato: si tratta di un modello che si basa sulla presenza di un *dominus* nella relazione con gli altri e sulla base di tale ruolo stabilisce la natura dei legami con le imprese operanti nell'area. Tale ruolo può derivare, innanzitutto, dall'esistenza di una concentrazione nella proprietà immobiliare

(1) Per una trattazione più ampia e completa di queste tematiche si rimanda a L. ZANDERIGHI, *Commercio urbano e nuovi strumenti di governance: linee guida per lo sviluppo del Town Centre Management*, in Italia, Milano, Il Sole 24 ore, 2004.

che consente di definire la composizione del portafoglio di attività commerciali e di *entertainment* dell'area (*tenant mix*) e di gestire su base contrattuale l'articolazione complessiva dei servizi offerti dalle imprese – in termini merceologici e di *format* distributivo – negoziando con gli altri soggetti interessati la fornitura dei servizi collettivi di supporto. In secondo luogo, la presenza di una posizione di dominanza nella relazione può originare da una concentrazione del portafoglio di attività presenti in un'area su alcune specifiche e originali combinazioni funzionali (ad es. commerciali, con la presenza di grandi superfici di vendita e/o di concentrazioni di attività commerciali caratterizzanti, oppure ricreative-culturali). In questo caso è la presenza di "giacimenti territoriali" caratteristici e identificanti che rappresenta il fattore chiave che gerarchizza il rapporto con le imprese dell'area e ne condiziona l'articolazione e la gestione dell'offerta definendo il ruolo da assegnare al T.c.m.

Modello a rete su base associativa: in questo caso, diversamente a quello precedente, la relazione tra l'iniziativa di T.c.m. e i singoli soggetti che operano nell'area si struttura a partire dalla capacità dialettica intersoggettiva o sistemica capace di attivare progetti. La relazione tra imprese che si viene a creare, su base volontaria, si fonda su una logica di patto associativo finalizzato allo svolgimento di alcune attività in comune, senza che l'impegno assunto dai singoli aderenti al patto si traduca in un impegno formalizzato sulla base di un'esplicita delega, né su definite sanzioni.

La definizione delle attività che sono oggetto di gestione coordinata e la relativa copertura dei costi sono, infatti, la risultante sia di un processo di negoziazione continuo che definisce i confini della delega assegnata all'iniziativa di T.c.m., sia della capacità dei singoli di creare consenso sul maggior numero di imprese che operano nell'area. In altri termini, lo sviluppo delle attività portate avanti dall'iniziativa di T.c.m. è affidato alla percezione di un vantaggio collettivo che può essere raggiunto attraverso un comportamento *group oriented* assunto dai singoli soggetti partecipanti all'iniziativa. A tale riguardo occorre però sottolineare un aspetto di particolare criticità di questo modello organizzativo, legato al problema di *free-ridership*. Poiché l'attività svolta non è altro che il prodotto congiunto del contributo di una pluralità di imprese e poiché l'*output* attribuibile a ciascuno risulta difficile da definire e da osservare (*team production*), nessuno di fatto ha sufficiente interesse a sostenerne i relativi costi e ciò finisce per limitare la stessa capacità di azione del T.c.m. e la sua efficacia.

Modello a rete su base contrattuale: si tratta di un modello nel quale le imprese che operano in un'area si vincolano reciprocamente attraverso la creazione di una società di gestione, i cui obiettivi sono concordemente definiti all'interno di un preciso mandato. Le imprese delegano di fatto a tale società lo svolgimento delle attività stabilite nel mandato, e si impegnano finanziariamente a coprirne i relativi costi; l'adesione delle imprese a tale società può avvenire su

base volontaria per condivisione delle finalità collettive dell'iniziativa o, laddove sia giuridicamente consentito, sulla base di un vincolo territoriale legato all'esercizio di un'attività e/o alla proprietà fondiaria. A differenza della situazione precedente, l'iniziativa di T.c.m. assume un ruolo di supporto alle imprese socie, ma autonomo nella gestione delle attività proprie, allorché queste ultime mantengono una capacità di indirizzo e di controllo.

3. Iniziative di valorizzazione del centro urbano in Italia: un patrimonio di esperienze da far crescere

Anche nel nostro Paese già da tempo si sono sviluppate numerose iniziative di valorizzazione del centro storico che si sono avviate a livello locale sotto la spinta soprattutto degli operatori commerciali. In particolare ciò è avvenuto con maggiore frequenza nel corso di questi ultimi anni allorché si è registrata una crescente sensibilità istituzionale alle problematiche del centro urbano – e in particolare al centro storico – e al ruolo del commercio nei processi di valorizzazione di tale area.

A tale riguardo, può essere utile richiamare in modo sintetico due esperienze che a loro modo esemplificano altrettante situazioni tipo presenti nel nostro Paese e le loro criticità.

La prima situazione tipo è rappresentata dalla esperienza di promozione e di valorizzazione del centro storico portata avanti dalla città di Trento che evidenzia anche il processo evolutivo delle iniziative di valorizzazione realizzate nel nostro Paese. Più di venti anni fa, infatti, alcuni operatori del centro storico costituirono il Consorzio Trento iniziative, che ha sede presso la locale Unione commercio, turismo e attività di servizio che mette a disposizione del Consorzio anche una segreteria operativa. Attualmente il Consorzio rappresenta circa 350 imprese della città che appartengono ai seguenti settori: commercio al dettaglio, alberghi e pubblici esercizi (bar, ristoranti), artigianato, istituti di credito. I soci, vincolati da un contratto di adesione, versano delle quote consortili annuali che, insieme ai contributi e alle sponsorizzazioni, vanno a costituire le entrate del bilancio del consorzio.

Il Consorzio opera attraverso un programma annuale a cui assicurano l'appoggio i seguenti enti e associazioni di categoria: Comune di Trento, Camera di commercio, A.p.t., Centro trentino esposizioni, Istituto trentino del vino, Unione commercio turismo servizi, Associazione artigiani e piccole imprese, Federazione trentina delle cooperative.

Il percorso evolutivo del consorzio si può suddividere in tre grandi fasi.

La prima fase, durata sostanzialmente fino alla fine degli anni '80, è stata quella dell'animazione. Tra i commercianti del centro storico inizialmente vi era una gran voglia di esprimersi, di animare le strade e le piazze della città attirando la gente a colpi di invenzioni e attrazioni, legate soprattutto alle fe-

stività o ai passaggi di stagione. Il Consorzio si identificava con qualche decina di operatori del centro desiderosi di sviluppare nuove idee anche originali, ma non sufficientemente radicate nel tessuto economico e sociale della città e prive quindi della necessaria pianificazione. Non esisteva ancora la consapevolezza del ruolo che le imprese come quelle esistenti, quotidianamente impegnate a contatto con la gente, potevano assumere unendo le forze nella città e per la città a beneficio di tutti e quindi anche del proprio giro d'affari. L'idea che aderire e partecipare attivamente ad un Consorzio esclusivamente dedicato alla rivitalizzazione e alla promozione del centro storico non fosse una perdita di tempo, ma costituisse la condizione per ottenere effetti positivi sulle imprese della città e quindi anche sul singolo esercizio commerciale, turistico o artigianale, non è stata "metabolizzata" né facilmente, né rapidamente dagli operatori di Trento. In questa fase si è così sviluppata negli operatori la crescente consapevolezza dell'opportunità di partecipare al Consorzio: questo risultato è stato raggiunto mostrando agli operatori con i fatti, più che con le parole, il valore aggiunto di iniziative a prima vista distanti o estranee rispetto all'interesse aziendale, ma poi risultate vantaggiose per il gran numero di persone e quindi di clienti attratti in città dalle proposte attivate.

La seconda fase è stata, invece, quella della programmazione. A partire dall'inizio dei primi anni '90 il Consorzio ha avviato una politica di programmazione concertata anticipatamente per l'anno successivo con gli operatori iscritti. L'animazione pianificata è stata segnata in particolare da un'iniziativa che ha poi continuato a funzionare e che gode tuttora di una notevole simpatia: "La Grande lotteria del centro", capace di coinvolgere nella stagione autunnale migliaia di clienti degli esercizi commerciali e turistici in un concorso a premi di notevole impatto sugli operatori e sul tessuto economico della città. L'altra proposta vincente, elaborata a metà anni '90 e via via cresciuta fino a diventare un punto fermo per la vita della città è lo *Shopping day*. *Shopping day* significa apertura serale dei negozi del centro storico ogni venerdì fino alle 22.30 durante tutta l'estate, ma è soprattutto il punto di arrivo di un lungo percorso di avvicinamento verso quelle alleanze strategiche con l'amministrazione comunale, l'azienda di promozione turistica e i maggiori soggetti culturali di Trento (musei, galleria civica, castello e altri) che ha permesso di raggiungere il traguardo della messa in rete di tutte le iniziative di rilievo e capaci di richiamo, unificando la loro promozione.

La terza fase è stata, infine quella del "coordinamento". A partire dal 1996 il Consorzio ha reso stabile un metodo di lavoro, convocando allo stesso tavolo i responsabili degli enti pubblici e privati interessati alla valorizzazione della città - A.p.t., associazioni di categoria, il comune, i musei - per proporre a tutti di stringere un accordo per mettere in comune fin dalla loro progettazione le diverse iniziative da realizzare per la città. Il peso assunto dal Consorzio in termini di associati e la sua esperienza nella realizzazione dell'animazione e

della promozione ha consentito di assumere la regia di questo coordinamento. Attualmente, anche sulla base dell'esperienza accumulata e della professionalità raggiunta, è in atto una riflessione sul trasformare il Consorzio in una nuova realtà giuridica, partecipata e sostenuta finanziariamente dai soggetti pubblici e privati oggi presenti nel coordinamento, ma dotata di una propria e autonoma identità societaria.

La seconda situazione tipo è, invece, rappresentata dalla recente esperienza dei Centri commerciali naturali (da qui in avanti C.n.n.) realizzata con il finanziamento di un progetto pilota da parte del Ministero delle attività produttive in tre città: Bari, Catania e Napoli. Il progetto si articolava in tre azioni specifiche che, pur con caratteristiche organizzative e gestionali simili, erano mirate a salvaguardare le specifiche realtà territoriali dei centri storici delle città oggetto della sperimentazione e il tessuto di piccole e medie imprese (P.m.i.) commerciali esistenti. In particolare, la scelta è ricaduta sui centri storici di queste tre città per alcune particolari condizioni di criticità che connotavano quest'area urbana e la relativa rete distributiva, in termini di recupero urbano, di miglioramento della qualità della vita (diminuzione del tasso di microcriminalità e del degrado ambientale).

L'univoca logica di fondo che animava lo sviluppo dei progetti pilota era quella di ottimizzare le capacità e le opportunità delle P.m.i. commerciali attraverso la costituzione di una struttura associativa. Se identico è stato il percorso di avvio dell'iniziativa, peculiari per ciascuna città sono stati invece i contenuti e gli strumenti individuati dal piano di C.c.n. come conseguenza di impostazioni progettuali e azioni esecutive differenti per i diversi centri storici coinvolti.

Alcune considerazioni su tali esperienze possono essere qui brevemente richiamate.

Nel caso della città di Bari, in cui è stato difficile pervenire alla costituzione di un consorzio tra gli operatori a causa del diffuso senso di individualismo di cui era permeata l'imprenditorialità del settore commerciale, gli obiettivi assegnati alla realizzazione di un C.n.n. nel centro storico della città sono stati inizialmente due: la riqualificazione del territorio e la proposta di un'efficace risposta competitiva allo sviluppo delle grandi superfici extraurbane e dei centri commerciali integrati. L'attività di perimetrazione ha individuato come area di interesse il "quadrilatero" Al Manzoni, un territorio che, per caratteri infrastrutturali, architettonici, ambientali e commerciali, poteva costituire per la domanda una valida alternativa al sistema delle grandi superfici moderne. Le azioni sviluppate per implementare la strategia di C.c.n. hanno riguardato principalmente la promozione/comunicazione (di idee, progetti e processi di *marketing*), lo sviluppo di servizi ai commercianti e alla clientela, attraverso la realizzazione di un adeguamento tecnologico-informatico e la formazione dei negozianti.

L'esperienza di Catania è stata, invece, impostata su obiettivi di riqualifi-

cazione delle imprese commerciali, comunque meno aggressivi nei confronti delle grandi superfici rispetto a quelli proposti nel caso barese. La zona di riferimento per l'iniziativa gravita intorno a Viale Jonio che oltre ad essere un asse commerciale si caratterizza per essere zona residenziale di rilievo, ricca oltre che di insediamenti abitativi anche di attività turistiche, culturali e di servizio. Sotto il marchio di "IoCentro" sono state sviluppate azioni – progettazione di elementi di arredo urbano, allestimento delle vetrine, animazione delle vie, pubblicazione delle iniziative (sia a mezzo di quotidiani a diffusione nazionale e locale, sia tramite affissioni) – volte al rafforzamento dell'identità commerciale dell'area, allo sviluppo del suo accreditamento e alla fidelizzazione del consumatore.

L'implementazione del terzo progetto pilota ha avuto come teatro di azione il centro storico della città di Napoli, in particolare la zona compresa tra Via Duomo e Piazza del Gesù. Negli ultimi anni, a fronte di una rinnovata attrattività turistica, si era provveduto a progettare la riqualificazione e la modernizzazione del tessuto commerciale ed artigianale di quest'area urbana. Dopo l'esito sfavorevole per l'ottenimento di un finanziamento sostenuto dall'amministrazione cittadina, è toccato all'iniziativa di sviluppo del C.n.n. procedere alla riqualificazione commerciale e al recupero presso gli operatori della fiducia negli interventi di pubblico finanziamento. A differenza dei progetti pilota di Catania e Bari, gli ambiti di intervento interessati dall'azione operativa del consorzio napoletano ("Via Duomo e dintorni") hanno riguardato sia il livello di informatizzazione (realizzazione di un sito web dedicato all'iniziativa, dotazione di PC agli aderenti al consorzio) sia l'attività promozionale (nei confronti degli operatori e della clientela) e la fidelizzazione del consumatore finale (supporti promozionali, attività di animazione, rifacimento strutturale di negozi e vetrine).

Le esperienze qui riportate e altre che potrebbero essere ricordate – come ad esempio quelle dei Centri integrati di via – rappresentano a tutt'oggi un patrimonio importante esistente nel nostro Paese, che testimonia sia la presenza di una volontà attiva degli imprenditori di un territorio urbano di identificare nuovi percorsi e traiettorie di sviluppo per una valorizzazione commerciale di aree e/o strade, sia la presenza di una nuova dimensione, quella cooperativa, attraverso la quale passano tali traiettorie, con una crescente attenzione allo sviluppo di strumenti di coordinamento dell'iniziativa imprenditoriale.

Ciò che accomuna quasi tutte queste esperienze sono, tuttavia, alcuni elementi di debolezza "congenita" che rappresentano una reale minaccia per un loro ulteriore sviluppo futuro. In particolare, i principali elementi di criticità delle esperienze che si sono finora sviluppate in Italia (e che spiega altresì il tentativo in atto a Trento per superarli almeno in parte) sono sostanzialmente quattro.

Il primo elemento di debolezza riguarda le modalità con cui si sono costruite

finora le esperienze associative che presentano di fatto una natura monofunzionale, vale a dire – detto in altri termini – si tratta di esperienze "commerciocentriche". Anche se negli intendimenti generali si sottolinea la necessità di ampliare la presenza anche ad altre attività di servizio e di *entertainment*, questo di fatto non è avvenuto e comunque è rimasto confinato ad una dimensione solo di natura commerciale. La capacità di valorizzazione e di riqualificazione di un'area e/o di una strada non passa, e non può passare, solo dal commercio, ma necessita il coinvolgimento di tutti i diversi "portatori di interesse" del territorio (imprese commerciali, proprietà immobiliare, ristorazione e servizi, residenti, enti pubblici). Il commercio extraurbano, nelle sue diverse declinazioni di formato, gode di una crescente capacità competitiva perché è in grado di fornire una gestione unitaria dell'insieme di attività immobiliari, commerciali, ricreative e di servizio per ottimizzare il risultato complessivo.

Il secondo elemento di debolezza è rappresentato dal fatto che il soggetto che funge da regista spesso non riceve una delega dai "portatori di interesse" su che cosa deve fare e su quali strumenti ha a disposizione. Le esperienze pilota di C.n.n. evidenziano, infatti, che questo mandato non è ben definito, spesso risulta un impegno dei singoli molto "leggero" e non vincolante (neanche dal punto di vista economico), finendo di fatto per far prevalere l'ottica di tipo individuale su quella "group oriented". Al contrario, il regista deve essere l'espressione dei diversi "portatori di interesse" dell'area di riferimento, e deve anche ottenere da questi ultimi un mandato chiaro, in termini di progetto da sviluppare e di strumenti per gestirlo. A questo riguardo occorre anche sottolineare come debba essere percepita da tutti i soggetti imprenditoriali del commercio che la *performance* della propria attività derivi anche – o forse sempre di più – dal contesto territoriale in cui tale attività è inserita.

Il terzo elemento di debolezza riguarda la contrapposizione con la media e grande distribuzione con cui il progetto cooperativo viene vissuto dagli operatori del commercio. In generale il problema competitivo non è – e non deve essere visto – come piccolo contro la grande distribuzione, quanto piuttosto tra un sistema commerciale extraurbano (esemplificato dai centri commerciali) in concorrenza con un sistema urbano e/o parti di esso. Il ruolo di coordinamento non può pertanto svilupparsi sulla base di una pregiudiziale nei confronti della media e grande impresa, laddove l'eventuale presenza di tali imprese potrebbe in molti casi valorizzare il tessuto commerciale cittadino rafforzando la capacità di attrazione complessiva della zona considerata. Al contrario, il soggetto coordinatore deve aprirsi, come detto in precedenza, a tutti gli attori che si riconoscono nell'interesse di un'area, diventando un punto di riferimento per tutti coloro che sono interessati alla realizzazione di un progetto e alla sua "manutenzione" e interfacciandosi in questo modo con la pubblica amministrazione.

Il quarto ed ultimo elemento di debolezza, riguarda, infine, le modalità di finanziamento e la capacità di mobilitazione di risorse di tali iniziative. Proprio

la presenza dei tre elementi di debolezza richiamati in precedenza finisce, infatti, per limitare fortemente la quantità di risorse economiche a disposizione dello strumento associativo, con la conseguenza che tali esperienze rischiano di essere legate solo alle disponibilità di risorse pubbliche (sempre più scarse) non riuscendo ad avere la capacità di attrarre risorse (economiche e manageriali) dei soggetti privati.

4. Alcune brevi considerazioni finali

In conclusione, si può affermare che le esperienze in atto nel nostro Paese rappresentano senza dubbio un primo passo nella direzione di un rafforzamento del commercio del centro storico e/o in aree urbane specifiche. Occorre, tuttavia, avere anche il coraggio e la capacità di guardare oltre a queste esperienze per costruire iniziative di T.c.m. più articolate in grado di essere soggetti autorevoli con una visione strategica e operativa. Consapevoli comunque delle difficoltà che caratterizzano simili soluzioni più innovative, difficoltà che possono essere così sintetizzate:

- 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 T.c.m. si deve impegnare fin dalla nascita nel definire 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 T.c.m.