

# Leader



CAMERA DI COMMERCIO  
INDUSTRIA ARTIGIANATO  
AGRICOLTURA DI VARESE



**La gestione dei centri urbani come:  
Distretti Commerciali Urbani (DCU)**

**Il punto su:  
idee, progetti, criticità**

Varese, marzo 2008

## La gestione dei centri urbani come distretti commerciali urbani (DCU)

Incarico affidato dalla CCIAA Varese alla Società **Leader sas** per la realizzazione di: «Analisi preliminare sulla situazione del commercio nelle aree urbane, che comprenda anche l'individuazione di possibili filoni di intervento in tema di Town Centre Management» [Delibera di Giunta del 13/12/2007]

Referente per la CCIAA	<b>Dott. Giacomo Mazzarino</b>
Coordinatore scientifico	<b>Prof. Alberto Bramanti</b>
Gruppo di lavoro Leader	<b>Dott. Claudio Gianettoni, dott.ssa Loredana Grugni</b>

Si ringraziano tutti i partecipanti al *Tavolo di coordinamento* per il TCM per la fattiva collaborazione offerta nella discussione del tema e nella prospettazione di alcune ipotesi progettuali e tutti gli intervistati in relazione ai centri urbani di Varese, Busto Arsizio, Gallarate, Luino:

<b>Confesercenti Varese</b>	<b>ASCOM Varese</b>
Cesare Lorenzini – <i>Presidente</i>	Sergio Bellini – <i>Direttore</i>
Gianni Lucchina – <i>Direttore</i>	Quamori Tanzi Roberto – <i>Vicedirettore</i>
Alessandro Milani – <i>Comitato Centro</i>	Lino Gallina – <i>Direttore CAT</i>
Graziella Roncati Pomi – <i>Consiglio Direttivo Ass. INCENTRO</i>	Marco Parravicini – <i>Fiduciario centro</i>
<b>ASCOM Busto Arsizio</b>	<b>ASCOM Gallarate</b>
Francesco Dallo – <i>Direttore</i>	Gianfranco Ferrario – <i>Direttore</i>
Rudy Collini – <i>Presidente Comitato Centro</i>	Milena Betto – <i>Consigliere</i>
Mario Boragno – <i>Consigliere</i>	Marco Introini – <i>Consigliere</i>
<b>ASCOM Luino</b>	
Stefano Meloro – <i>Vicedirettore</i>	

Varese, marzo 2008



# Indice

<b>1. Introduzione</b>	PP. 05
1.1 Distretti commerciali urbani e marketing della città	» 07
<b>2. Lo stato di salute del commercio urbano</b>	» 11
2.1 La valutazione qualitativa dei commercianti	» 21
<b>3. Il Town Centre Management: aspettative, progettualità e criticità</b>	» 25
3.1 Il centro urbano di Busto Arsizio	» 30
3.1.1 Una valutazione d'insieme	» 30
3.1.2 Prospettive e metodo per la gestione del DCU	» 34
3.1.3 Contenuti e priorità per la gestione del DCU	» 35
3.1.4 Modalità organizzative per la gestione del DCU	» 36
3.2 Il centro urbano di Gallarate	» 39
3.2.1 Una valutazione d'insieme	» 40
3.2.2 Coordinarsi per l'attrattività	» 43
3.2.3 Offerta commerciale: un cammino da compiere	» 45
3.2.4 Prospettive per la gestione del DCU	» 46
3.2.5 Verso una "card" per il DCU	» 49
3.3 Il centro urbano di Varese	» 50
3.3.1 Una valutazione d'insieme: luci e ombre	» 51
3.3.2 Priorità e obiettivi del DCU	» 56
3.3.3 La declinazione degli obiettivi nella gestione del DCU	» 57
3.3.4 Confesercenti: il modello "associazione di scopo"	» 58
3.3.5 ASCOM Varese: il modello "animazione di via"	» 60
3.3.6 Alcuni elementi comuni e qualche carenza	» 63
3.4 Il centro urbano di Luino	» 64
3.4.1 Una valutazione d'insieme	» 66
3.4.2 Prospettive e progetti per la gestione del DCU	» 69
3.4.3 Alcune direzioni in cui costruire	» 70
<b>4. Quale politica per il DCU?</b>	» 71
4.1 TCM: di che cosa si tratta?	» 71
4.2 TCM: percorso e metodo verso un DCU	» 73
4.2.1 L'organizzazione del DCU: molte opzioni a confronto?	» 75
4.2.2 Risorse umane per il TCM	» 76
4.2.3 Risorse finanziarie per il TCM	» 78
4.3 Le criticità da superare	» 80
4.3.1 Criticità di avviamento	» 80



4.3.2 Criticità a regime	» 81
4.4 Il ruolo della Camera di Commercio	» 84
4.4.1 Il contributo finanziario: una direzione su cui lavorare	» 86
4.4.2 Il grande assente: il ruolo dei consumatori	» 87
<b>5. I prossimi passi</b>	» 91
<b>Riferimenti bibliografici</b>	» 93
<b>Appendice</b>	» 95
A1-Tabella di dettaglio merceologico	» 97
A2-Tabella principali associazioni di TCM	» 98
A3-Questionario di approfondimento per i commercianti del centro	» 99
A4-Statuto dell'Associazione INCENTRO	» 102
A5-Articoli di <i>Varesenews</i> e <i>La Vetrina</i> di presentazione delle iniziative sul DCU	» 108
A6-XL Extra Small - Centri storici minori	» 114
A7-TOCEMA - Il network europeo del TCM	» 115
A8-AGECC - Associazione italiana di gestione del centro città	» 116



## 1. Introduzione

Il tema del commercio all'interno dei centri storici è certamente di grandissima attualità (Morandi, 2003; Zanderighi, 2005; Guercini, 2007; Sansone, 2007). Più di un motivo, infatti, ne suggeriscono un'attenta riflessione che non è disgiunta dalle profonde modificazioni che la filiera distributiva-commerciale ha sperimentato negli ultimi venti anni, oltre che dalla problematica fase congiunturale che l'Italia sta attraversando (Confcommercio, 2008).

Uno degli aspetti interessanti del comparto è certamente quello di collocarsi all'intersezione di una serie di snodi rilevanti per la qualità della vita e dell'abitare nelle nostre città e, quindi, anche della loro "attrattività" nei confronti di cittadini residenti e *city users* - pendolari per motivi di lavoro, di turismo, di svago di *shopping*, ecc.

Questa premessa non pare irrilevante perché, come verrà chiaro nel prosieguo del lavoro, il commercio al dettaglio è *uno* degli ingredienti - certamente decisivo, e specificamente al centro della riflessione qui sviluppata - ma non l'unico per la vitalità del centro urbano. La tenuta di una singola "destinazione commerciale" (Guercini, 2007) - e il centro urbano è certamente una di queste - si pone oggi anche in termini di confronto e competizione rispetto ad altre destinazioni commerciali.

Il quadro complessivo è preoccupante, come recentemente ribadito dall'autorevole e atteso incontro del *Forum di Cernobbio* organizzato dal Centro Ambrosetti<sup>1</sup> e da Confcommercio. I consumi sono in caduta libera (-1,1% su base annua) e la possibilità di chiudere il 2008 con una crescita negativa dello 0,2% non appare remota; l'inflazione, fissata al 3%, si è assestata a febbraio al 2,9% con tendenza a salire al 3,1% ad aprile per poi ridiscendere a dicembre al 2,4%, ma la percezione reale dell'incidenza del

---

<sup>1</sup>"I protagonisti del mercato e gli scenari per gli anni 2000" - IX edizione del Forum di Cernobbio. Il Forum si è aperto con la conferenza stampa del Presidente di Confcommercio, Carlo Sangalli, che ha presentato un rapporto dell'Ufficio Studi Confcommercio sull'economia e le previsioni di consumi e prezzi.

Alle tre giornate del Forum hanno partecipato: Luigi Angeletti, Jacques Attali, Silvio Berlusconi, Pierluigi Bersani, Raffaele Bonanni, Pier Ferdinando Casini, Cesare Damiano, Robert Engle (Nobel per l'Economia), Piero Fassino, Gianfranco Fini, Linda Lanzillotta, Roberto Maroni, Corrado Passera, Maurizio Sacconi, Cesare Salvi, Bruno Tabacchi, Giulio Tremonti, Walter Veltroni. La chiusura dei lavori è stata affidata al Presidente del Senato, Franco Marini.

fattore inflativo è molto più alta sul portafoglio dei consumatori e sulle loro decisioni di spesa (Confcommercio, 2008).

Anche alla luce di questo severo contesto congiunturale il progetto *Districto Commerciale Urbano* (DCU)<sup>2</sup>, di cui discute il presente Rapporto, è vitale per il futuro a breve-medio termine dei centri urbani della provincia di Varese. Quello che nel Rapporto Confcommercio è detto a proposito del quadro macroeconomico dei consumi è perfettamente applicabile ai nostri centri storici: «*comunque appaia la dinamica della produttività e delle retribuzioni, l'offerta di beni e servizi disponibili sul mercato ha un rilevante potere nello stimolare la spesa delle famiglie: essa sarà vivace se c'è qualcosa che attira e si desidera (si pensi all'area della telefonia mobile e dell'home-office equipment), mentre risulterà fiacca se qualità, varietà e innovazione risulteranno bloccate.*» (Confcommercio, 2008: 4).

La sfida per i centri urbani è questa: produrre e sbloccare *qualità, varietà e innovazione*; il progetto del DCU può rappresentare una risposta se saprà costruire in questa direzione.

Il percorso di riflessione qui sviluppato è frutto di un triplice intreccio che il gruppo di lavoro, a cui la CCIAA ha affidato l'incarico, ha inteso sviluppare nei tre mesi – periodo breve ma intenso – dedicati al progetto.

Innanzitutto, l'analisi della letteratura e delle esperienze di gestione coordinata dei centri urbani (cfr. Cap. 1); in secondo luogo un serrato confronto con i principali protagonisti di questa partita e cioè i commercianti e le loro organizzazioni (cfr. Cap. 3); infine una componente più propositiva, maturata all'interno del gruppo di lavoro, in termini di attenzioni da avere (cfr. Cap. 4), ipotesi e suggestioni che vengono qui offerte alla Camera di Commercio, e per suo tramite a tutti gli *stakeholders* interessati, per un ulteriore passaggio verso l'operatività del progetto (cfr. Cap. 5).

Una cosa vale la pena sottolineare da subito: è sembrato di interpretare correttamente il livello di maturazione della riflessione sottolineando che la gestione integrata dei centri urbani come DCU è un problema di *percorso e metodo*. Il progetto dei DCU – al plurale perché diversi contesti urbani si sono mossi – è un primo punto di arrivo e di partenza, a un tempo, (non

---

<sup>2</sup>In letteratura qualche autore sottolinea una differenza tra TCM e “centro commerciale naturale” (Sansone, 2007). Mentre il *primo* si riferisce a progetti gestionali più strutturati e a forti *governance* immobiliari, il *secondo* richiama piuttosto un coordinamento dal basso tra attori (consorzi, associazioni, ecc.) focalizzato alla promozione e all'animazione.

Nel lavoro qui presentato si è scelto di non utilizzare la terminologia “centro commerciale naturale” ma di parlare di DCU come spazio e contenuto del percorso di rinnovamento e di TCM come modalità di gestione dello stesso.



esistono progetti preconfezionati utilizzabili in ogni contesto): il percorso è appena iniziato, ora occorre lavorare intensamente sui contenuti.

## 1.1 Distretti commerciali urbani e marketing della città

La “desertificazione” dei centri storici è un fenomeno che ha registrato un’accelerazione recente, ovunque nel mondo sviluppato e certamente anche in Italia, e che giustamente preoccupa. Un centro depauperato delle attività commerciali o si trasforma in un distretto terziario che ferma la sua attività quando chiudono gli uffici, e si svuota (ecco che il meccanismo dei cambi nelle destinazioni d’uso andrebbe monitorato più attentamente ed anche disincentivato) o degrada, alternativamente, in un quartiere dormitorio o in un quartiere ghetto oggi, frequentemente, di extra-comunitari. Il contrario della desertificazione è un centro urbano “salotto buono” della città, che diviene un grande contenitore di distribuzione e di *entertainment*, di artigianato e cultura, di *shopping* e di *leisure*.

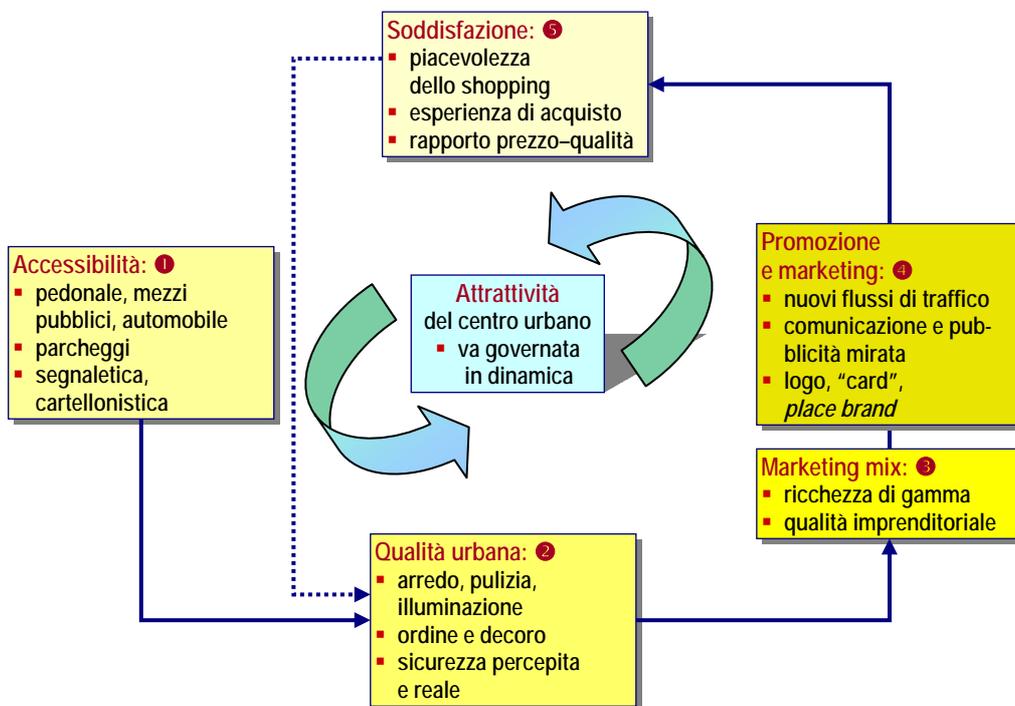
«L’obiettivo della collaborazione tra pubblica amministrazione, commercianti, artigiani e cittadini stessi, è soprattutto quello di non depauperare il valore sistemico del centro cittadino allo scopo di restituire ed accrescere la dignità di “connettore di esperienze” da sempre sottostante ai centri urbani sin dall’antichità.» (Sansone, 2007: 2).

Il percorso di decadimento è peraltro strettamente connesso al processo di innovazione commerciale centrato sulle grandi dimensioni localizzate a livello extraurbano (Zanderighi, 2004). Questo processo competitivo ha spesso esiti devastanti anche per la rapidità con cui si manifesta e per l’aggressività commerciale, comunicativa e di marketing che i mega centri commerciali mettono in atto per rientrare dai pesanti investimenti che sostengono. Tutto ciò non consente più atteggiamenti di “attesa passiva” degli eventi. La variabile che maggiormente fa la differenza è la capacità di *gestione centralizzata*, quella capacità che tipicamente connota i centri commerciali pianificati.

Da questo punto di vista c’è un parallelismo stretto tra sistemi di offerta turistica e sistemi di offerta commerciale urbana. Come una *location* turistica diviene o rimane attrattiva in forza del suo essere e fare sistema – le infrastrutture ricettive, il paesaggio, le attività ricreative, la gentilezza e la professionalità del personale, l’animazione culturale, ecc. – così il centro storico può rimanere o divenire attrattivo, nei confronti della GDO, non

tanto se tenta di assomigliare al centro commerciale artificiale, ma se produce lo sforzo di valorizzare le proprie potenzialità commerciali distinguendosi da esso (Airoldi, Bramanti, 2000)<sup>3</sup>. Il successo del punto vendita è inestricabilmente connesso a quello del contesto di insediamento. La competizione tra “destinazioni” (e il centro storico è una di queste) è «*uno dei tratti che caratterizza oggi in modo crescente i processi di distribuzione al dettaglio, soprattutto nelle realtà commerciali più evolute, dove l’offerta disponibile è ampia e gli attori del commercio sono alla ricerca di elementi di differenziazione.*» (Guercini, 2007: 7).

**Figura 1.1** – Uno schema circolare nei processi di causazione cumulativa relativi al commercio in ambito urbano



<sup>3</sup>L’associazione “Il Molo” di Savigliano (CN) – una delle esperienze recenti di governo coordinato del centro urbano ([www.ilmolo.net](http://www.ilmolo.net)) – ha come obiettivo la trasformazione del centro cittadino «*non tanto come luogo di consumo, ma piuttosto come punto di aggregazione, di appartenenza e di dialogo, attraverso l’organizzazione di mostre, di attività culturali e ludiche, incontro ed eventi enogastronomici, in grado di coinvolgere cittadini e commercianti, locali e turisti, accomunati dal desiderio di riappropriarsi dei propri spazi e riconoscersi in attività modellate sulla nostra specificità culturale.*» (Sansone, 2007: 24).



Esiste infatti una forte circolarità di relazioni di causa-effetto (cfr. Figura 1.1) che consentono/impediscono la messa in moto di un processo virtuoso, in grado di generare attrattività. In particolare, si può identificare un percorso logico che:

- parte dalla dimensione di *accessibilità* (concetto per definizione multimodale);
- tocca la *qualità urbana* (arredo urbano, pulizia, illuminazione, ordine e decoro);
- genera *sicurezza* (percepita e reale);
- cura il *marketing mix* (ricchezza di gamma, qualità, imprenditorialità), comunica e promuove il centro urbano come “destinazione commerciale” unitaria e integrata;
- persegue la *soddisfazione* del cliente/*city-user* (fondata su elementi anche oggettivi e misurabili);

per generare – quale frutto buono del percorso integrato – *attrattività* del centro urbano: più frequentazione, più tempo speso, più acquisti fatti.

Da questo punto di vista l’associazionismo di via ha spesso rappresentato una modalità *ante-litteram* di gestione coordinata sebbene, quasi sempre, la debolezza di una regia unitaria ha causato problemi nel raggiungimento degli obiettivi.

Il passaggio dall’associazione di via al DCU è un passaggio di crescita e complessificazione in almeno tre direzioni (auspicabilmente complementari), e si distingue, innanzitutto, per non essere un semplice passaggio ad una scala territoriale superiore. Da questo punto di vista il DCU *non* è il puro coordinamento di un certo numero di associazioni di via funzionanti. Queste tre direzioni coincidono con altrettanti “modelli” di coordinamento (Zanderighi, 2005) che è utile sintetizzare brevemente.

Il *primo* modello si basa sulla promozione e sul marketing: prende come data l’identità commerciale della zona e prova a costruire attorno ad essa uno strumento promozionale in più efficace possibile, in grado di generare nuovo traffico commerciale (cfr. *box 4* della Figura 1.1). Per certi aspetti è il modello meno “invasivo”; raccoglie le esigenze e i *desiderata* dei commercianti e cerca di offrire loro risposte finalizzate ad incrementare i “passaggi” lavorando prevalentemente sulla comunicazione: di quanto aumenteranno i fatturati dipende dall’attrattività intrinseca del negozio.

Il *secondo* modello si basa sulla fornitura di servizi comuni: obiettivo principe della gestione coordinata è elevare le caratteristiche del “contenitore di acquisto”, il micro contesto urbano di riferimento. Rimane qui a

perta la questione se produrre in proprio i servizi di cui si necessita o sovrintendere al coordinamento tra i fornitori – pubblici e privati – di servizi (cfr. *box 1 e 2* della Figura 1.1).

Ovviamente, se questa gestione coordinata raggiunge i suoi obiettivi facilita enormemente l'inverarsi del precedente modello. È quindi appropriato che i due funzionino congiuntamente generando esiti che ci si attende siano superiori alla somma dei due modelli disgiunti.

Il *terzo* modello, il più ambizioso, mira a definire il posizionamento strategico dell'area urbana (cfr. *box 3* della Figura 1.1). Le implicazioni sono sia nella direzione di forzare il mix di offerta presente verso un corretto equilibrio, sia in quella di gestire l'immagine complessiva dell'area verso l'esterno (*destination management*), (Guercini, 2007). Anche qui, si può guardare al terzo modello come ad un ampliamento ed inveramento dei primi due: come terza tappa che esprime una maturità nella gestione coordinata dell'area.

Vale la pena segnalare che gli orientamenti del contesto varesino (cfr. Cap. 3) possono essere classificati in un'intersezione del primo e del secondo modello. Ciò che ancora difetta, in termini di volontà prima che di strumentazione operativa, è proprio la definizione del posizionamento strategico dell'area, ma ciò è comprensibile trovandoci all'inizio del percorso.



## 2. Lo stato di salute del commercio urbano

All'interno del sistema produttivo provinciale le attività relative al comparto del commercio rivestono un ruolo particolarmente significativo (cfr. Tabella 2.1). Le unità locali operanti, di poco al di sopra delle 19 mila, sono di gran lunga le più numerose coprendo una quota del 27,7% del totale provinciale delle unità locali con addetti. La dimensione media del comparto è però modesta – 2,5 addetti per unità in media – inferiore sia alla media generale (3,9 addetti) delle attività economiche provinciali, sia al comparto manifatturiero che infatti assorbe 2,4 volte gli addetti del commercio.

**Tabella 2.1 – Attività produttive provinciali, anno 2005**

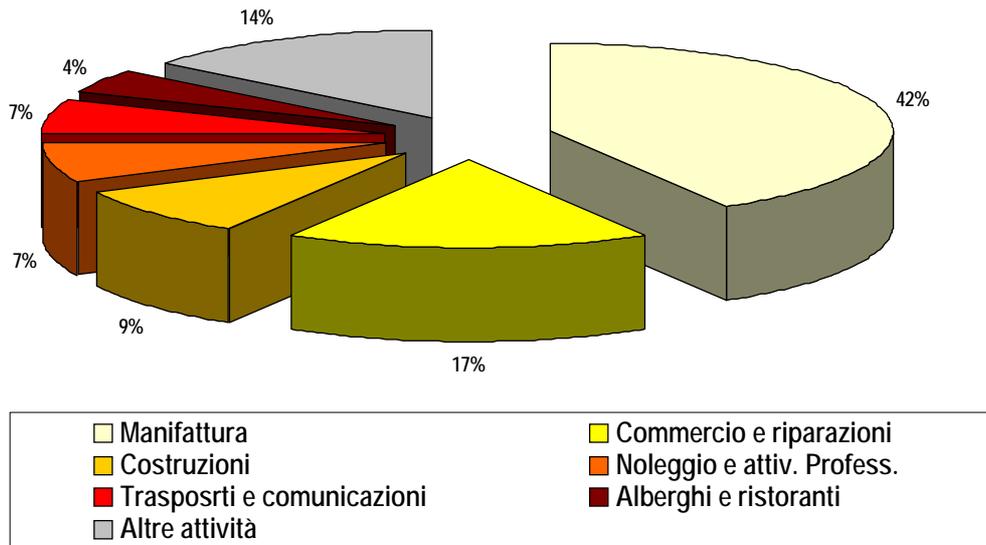
Attività produttive	Unità locali con addetti	Addetti	Imprenditori	Dipendenti	Dimensione media UL	Quota % imprenditori su addetti
0-Attività Mancante	34	36	36	0	1,1	100,0
A-Agricoltura, Caccia e Silvicultura	2.308	3.798	2.463	1.335	1,6	64,8
B-Pesca, Piscicoltura e Servizi connessi	16	18	16	2	1,1	88,9
C-Estrazione di Minerali	47	281	42	239	6,0	14,9
D-Attività Manifatturiere	14.660	115.837	16.876	98.961	7,9	14,6
E-Produzione e distribuzione Energia Elettrica, Gas e Acqua	101	1.135	63	1.072	11,2	5,6
F-Costruzioni	11.590	25.742	12.438	13.304	2,2	48,3
G-Commercio Ingrosso e Dettaglio e Riparazioni	19.228	47.784	19.643	28.141	2,5	41,1
H-Alberghi e Ristoranti	3.821	12.196	4.481	7.715	3,2	36,7
I-Trasporti e Comunicazioni	2.897	18.235	2.639	15.596	6,3	14,5
J-Intermediazione monetaria e finanziaria	2.197	7.165	1.689	5.476	3,3	23,6
K-Noleggio e Attività professionali	7.875	19.953	7.966	11.987	2,5	39,9
M-Istruzione	376	1.725	385	1.340	4,6	22,3
N-Sanità e Altri Servizi Sociali	666	7.335	595	6.740	11,0	8,1
O-Altri Servizi Pubblici, Sociali, Persone	3.678	7.923	3.923	4.000	2,2	49,5
<b>Totale provinciale</b>	<b>69.494</b>	<b>269.163</b>	<b>73.255</b>	<b>195.908</b>	<b>3,9</b>	<b>27,2</b>

Fonte: SMAIL – CCIAA di Varese su dati propri e INPS

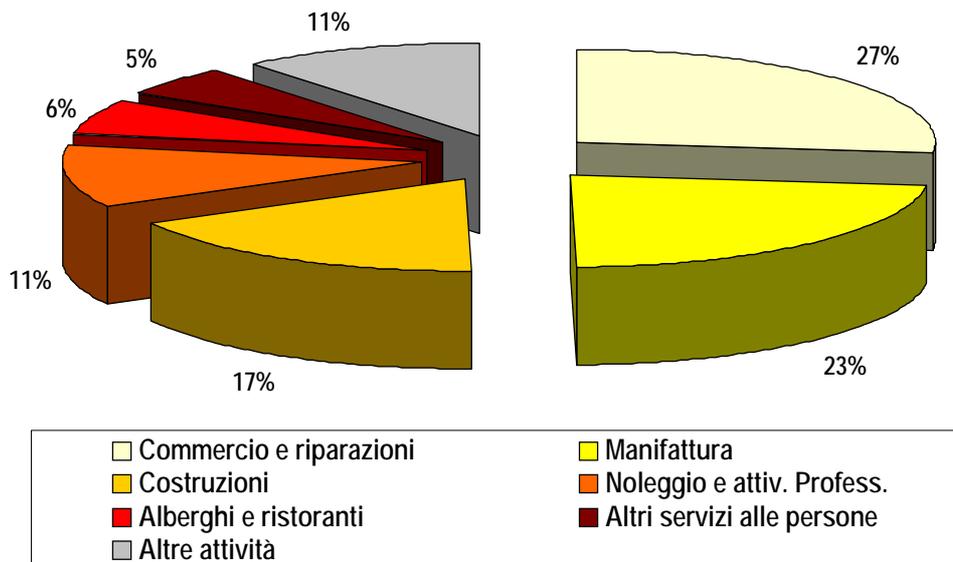
Ugualmente interessante è la distribuzione degli addetti tra imprenditori e dipendenti. Il commercio rappresenta una delle attività economiche a più alto tasso di imprenditorialità (26,8% sul totale degli imprenditori), con una quota di oltre il 41% di imprenditori sul totale degli addetti, superato solo di poco dall'edilizia oltre che da agricoltura e pesca, peraltro con piccoli numeri assoluti. La Figura 2.1 riporta questo dettaglio mostrando

la distribuzione percentuale sul totale provinciale sia degli addetti totali, sia degli imprenditori. Il commercio si segnala per una quota relativamente più elevata di imprenditori sugli addetti.

**Figura 2.1** – Distribuzione settoriale degli addetti totali e degli imprenditori, anno 2005



*addetti totali per macro settore di attività (totale Provincia = 100)*



*imprenditori per macro settore di attività (totale Provincia = 100)*



Scendendo un po' più nel particolare (cfr. Tabella 2.2) è significativo distinguere le attività commerciali al dettaglio di prodotti alimentari da quelle non alimentari, allargando il campo di osservazione anche al comparto dei servizi di ristorazione. Le unità locali scendono dalle oltre 19 mila a circa 9.700 per il solo commercio al dettaglio con un assorbimento occupazionale di oltre 25 mila addetti e una dimensione media divaricata tra attività alimentari, più grandi (4,6 addetti per unità locale) grazie al peso della media distribuzione, e attività non alimentari decisamente più piccole (2,1 addetti per unità locale).

**Tabella 2.2** – Unità locali con addetti per macrosettore e per anno  
Provincia di Varese, 2003-2005

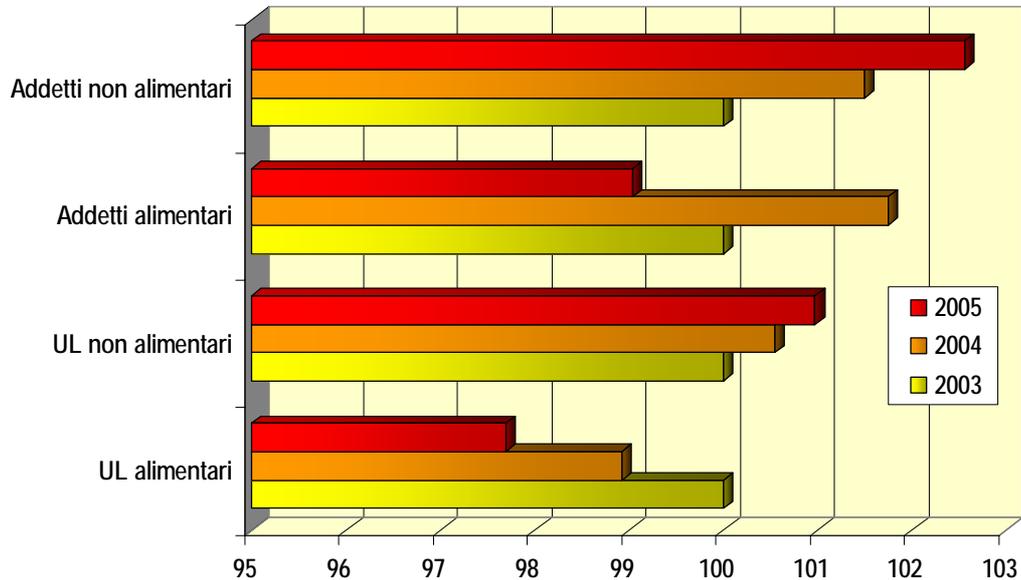
Unità locali per macrosettore	2003	2004	2005
Commercio al dettaglio di prodotti alimentari	1.952	1.931	1.907
Commercio al dettaglio di prodotti non alimentari	7.722	7.764	7.797
Alberghi, ristoranti e servizi turistici	3.902	3.997	4.123
Addetti per macrosettore	2003	2004	2005
Commercio al dettaglio di prodotti alimentari	8.779	8.932	8.694
Commercio al dettaglio di prodotti non alimentari	16.098	16.338	16.510
Alberghi, ristoranti e servizi turistici	12.387	12.514	12.879
Dimensione media unità locali	2003	2004	2005
Commercio al dettaglio di prodotti alimentari	4,5	4,6	4,6
Commercio al dettaglio di prodotti non alimentari	2,1	2,1	2,1
Alberghi, ristoranti e servizi turistici	3,2	3,1	3,1

Fonte: SMAIL – CCIAA Archivio Unità locali con addetti - dati a fine anno.

Il comportamento nel triennio considerato (2003–2005) risulta ugualmente differenziato. Mentre, infatti, il dettaglio alimentare decresce – con una contrazione di 45 unità locali – crescono moderatamente sia i negozi non alimentari (+412 unità nel triennio) sia, in misura leggermente superiore, le attività di ristorazione (+492 unità locali). L'impatto occupazionale va nella medesima direzione pur evidenziando modificazioni non particolarmente significative (cfr. Figura 2.2).

Infine, è utile restringere ulteriormente la scala di osservazione analizzando soli i quattro Comuni oggetto di specifico approfondimento (cfr. Tabelle 2.3, 2.4). Con una densità abitativa molto elevata – più moderata solo per il comune di Luino – la presenza del commercio risulta certamente significativa. La dotazione di negozi per 1.000 abitanti si colloca infatti sistematicamente al di sopra della media provinciale, appena più bassa nel caso di Busto Arsizio.

**Figura 2.2** – *Variazione unità locali e addetti 2003-2005:  
commercio al dettaglio alimentare e non alimentare (Numero indice)*



Fonte: SMAIL – CCIAA Archivio Unità locali con addetti - dati a fine anno.

**Tabella 2.3** – *Dati caratteristici per i 4 comuni selezionati, anno 2005*

Comuni	Popolazione 31.12.2006	Densità abit./Km <sup>2</sup>	Numero di negozi	Negozi per 1.000 abitanti	Negozi per Km <sup>2</sup>
Busto Arsizio	80.091	2.646	1.065	13,3	35,2
Gallarate	49.639	2.367	820	16,5	39,1
Luino	14.222	679	224	15,8	10,7
Varese	82.216	1.497	1.362	16,6	24,8
Totale provincia	855.400	714	9.704	11,3	8,1

Fonte: SMAIL – CCIAA di Varese su dati propri e INPS

Il bacino commerciale luinese (cfr. Figura 2.3) si estende su un'ampia superficie che prende tutta la zona nord della provincia e che incontra un'offerta commerciale almeno in parte concorrente solo a Ponte Tresa, in direzione est/sud-est, e a Laveno in direzione ovest/sud-ovest. La vicinanza al confinante Canton Ticino continua a generare flussi in ingresso piuttosto che in uscita e rappresenta pertanto un'opportunità posizionale per Luino, peraltro ben sfruttata.

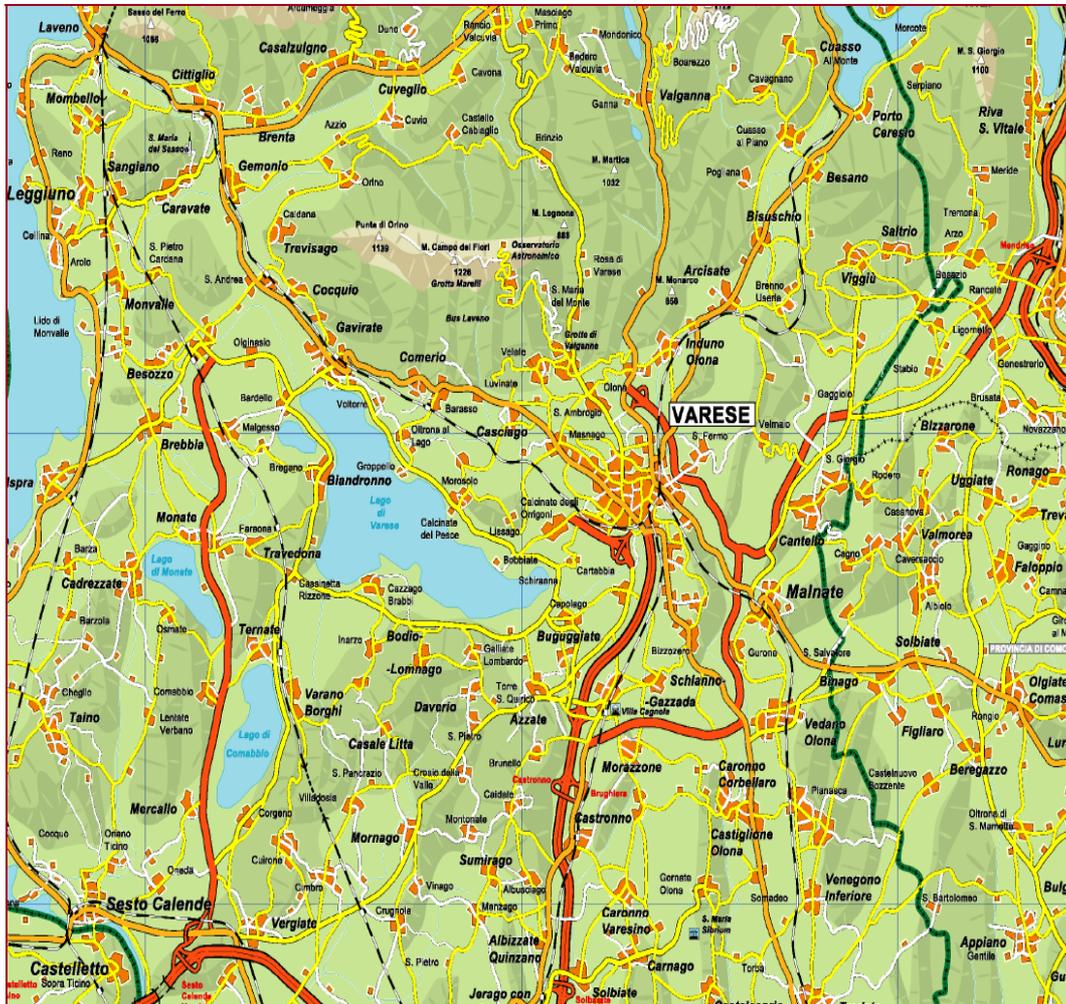


Figura 2.3 – Area geografica del bacino luinese



Il bacino commerciale di Varese (cfr. Figura 2.4) insiste maggiormente sul comune capoluogo anche se da diversi comuni limitrofi Varese è meta privilegiata per lo *shopping*. Induno Olona e Malnate in modo più significativo (sebbene l'IPER intercetti una quota significativa dei flussi commerciali potenzialmente diretti su Varese) e solo parzialmente Gavirate, gravitano commercialmente sul capoluogo. Differente il discorso per il sud (Buguggiate, Azzate, Gazzada, Castronno) che gravitano indifferentemente verso il capoluogo come verso le polarità commerciali della zona sud della provincia.

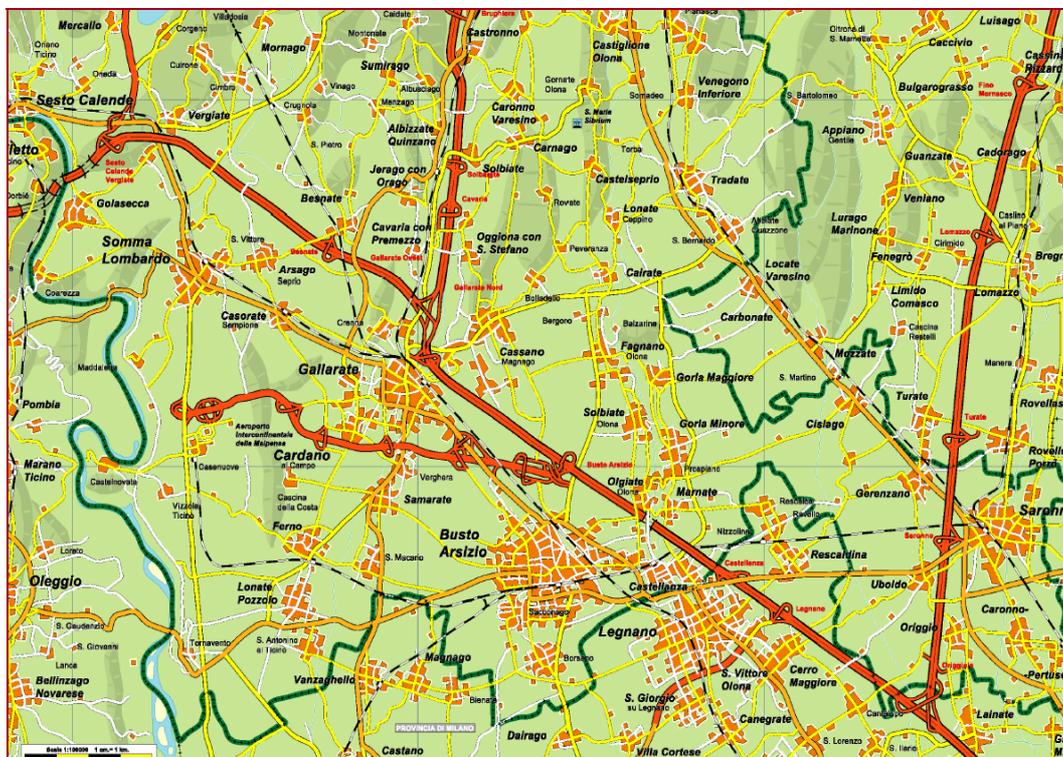
Figura 2.4 – Area geografica del bacino varesino



Il comparto commerciale a sud della provincia (cfr. Figura 2.5) fa perno su Gallarate e Busto Arsizio saldati ormai in un unico grande bacino commerciale che, senza soluzione di continuità, va da Somma Lombardo a Legnano, attraendo anche diversi paesi in direzione Malpensa. Staccato e a sé stante risulta invece Saronno che anche per motivi trasportistici gravita più naturalmente su Milano. Il bacino commerciale sud è anche il terreno privilegiato della GDO che lungo l'Asse Sempione si è progressivamente espansa e consolidata dando origine a una poderosa "via lattea" di medie e grandi superfici – alimentari e specializzate – che certamente sono una delle cause della sofferenza del commercio al dettaglio.



Figura 2.5 – Area geografica del bacino bustocco e gallaratese


 Tabella 2.4 – Addetti per macrosettore e per anno  
4 comuni selezionati, 2003-2005

Addetti (unità locali con addetti)	Busto Arsizio	Gallarate	Luino	Varese
Anno 2003				
Commercio al dettaglio di prodotti alimentari	709	903	239	1.544
Commercio al dettaglio di prodotti non alimentari	1.775	1.703	303	2.721
Alberghi, ristoranti e servizi turistici	831	975	292	2.359
Anno 2004				
Commercio al dettaglio di prodotti alimentari	649	907	234	1.555
Commercio al dettaglio di prodotti non alimentari	1.803	1.670	297	2.732
Alberghi, ristoranti e servizi turistici	894	963	308	2.186
Anno 2005				
Commercio al dettaglio di prodotti alimentari	657	776	221	1.523
Commercio al dettaglio di prodotti non alimentari	1.783	1.695	297	2.733
Alberghi, ristoranti e servizi turistici	920	971	319	2.165

Fonte: SMAIL – CCIAA di Varese su dati propri e INPS

Nella Tabella 2.4 è riportata la consistenza del commercio al dettaglio nei quattro poli comunali qui analizzati. Si tratta di un apparato commerciale di tutto rispetto. Il comune capoluogo supera di poco i 4.200 addetti nel comparto del commercio al dettaglio nell'anno finale (2005), con una

dimensione di 1,7 volte gli addetti sia di Gallarate che di Busto Arsizio, entrambi di poco oltre i 2.400 addetti. L'andamento temporale non è univoco, anzi, il picco dei valori si situa nell'anno intermedio (2004) sia a Varese che a Busto, mentre si registra nel primo anno (2003) per Gallarate e Luino. Una punta di negatività si segnala per il comparto alimentare di Gallarate che perde nel triennio il 14% dei propri addetti.

La successiva Tabella 2.5 riporta il massimo dettaglio merceologico, sui quattro comuni, in termini di unità locali. Si ha subito una percezione – che verrà meglio documentata più oltre (cfr. anche Tabella 3.2) – di un elevato grado di concentrazione commerciale, con pochissime merceologie che superano le 20 unità locali commerciali.

**Tabella 2.5 – Unità locali per gruppo e attività**  
4 comuni selezionati, 2005

Attività commerciale	Busto Arsizio	Gallarate	Luino	Varese
G0520000-Commercio dettaglio,riparaz.beni	6	1	3	6
G0521000-Comm.dettaglio esercizi non spec.	2	0	0	0
G0521100-Comm.dettaglio non spec.alimentari	5	7	6	9
G0521110-Ipermercati	0	1	1	2
G0521120-Supermercati	17	18	3	21
G0521130-Discount di alimentari	0	0	0	0
G0521140-Minimercati	52	33	12	55
G0521150-Comm.dettaglio non spec.di surgelati	1	1	0	2
G0521200-Comm.dettaglio non spec.altri prod.	1	3	0	1
G0521210-Grandi magazzini	4	2	2	5
G0521220-Bazar ed altri negozi non spec.	6	6	0	5
G0522000-Comm.dettaglio spec.aliment.,bevande	2	0	0	2
G0522100-Comm.dettaglio di frutta e verdura	15	10	3	21
G0522200-Comm.dettaglio carni,prod.base di carne	21	14	4	25
G0522300-Comm.dettaglio pesci,crostacei,molluschi	3	2	2	3
G0522400-Comm.dettaglio pane,pasticceria,dolci	1	1	1	0
G0522410-Comm.dettaglio pane e panetteria	11	7	1	6
G0522420-Comm.dettaglio pasticceria,dolci,confett.	11	5	1	8
G0522500-Comm.dettaglio bevande	10	5	3	4
G0522600-Comm.dettaglio prod.monopolio,tobacco	24	14	4	31
G0522700-Comm.dettaglio altri prodotti alimentari	1	3	1	2
G0522710-Comm.dettaglio latte e formaggi	2	1	0	1
G0522720-Drogherie, salumerie, pizzerie	2	7	1	2
G0522730-Commercio al dettaglio di caffè	1	0	0	1
G0522740-Comm.dettaglio altri prodotti alimentari	2	1	1	5
G0523000-Comm.dettaglio farmaceutici,profumi	0	0	0	1
G0523100-Farmacie e dispensari farmaceutici	21	12	2	21
G0523200-Comm.dettaglio prod.medicali,ortopedici	6	6	1	9
G0523300-Comm.dettaglio cosmetici,profumeria	0	2	0	1
G0523310-Erboristerie	6	8	2	10



(segue Tabella 2.5)

Attività commerciale	Busto Arsizio	Gallarate	Luino	Varese
G0523320-Comm.dettaglio cosmetici,igiene personale	11	15	3	21
G0524000-Comm.dettaglio altri prodotti non alimentari	13	14	8	21
G0524100-Comm.dettaglio tessili	4	3	1	9
G0524110-Comm.dettaglio tessuti,biancheria x casa	12	11	3	20
G0524120-Comm.dettaglio filati x maglieria,merceria	14	10	3	16
G0524200-Comm.dettaglio abbigliamento	82	60	10	91
G0524210-Comm.dettaglio confezioni x adulti	65	52	15	88
G0524220-Comm.dettaglio confezioni x bambini	8	8	3	14
G0524230-Comm.dettaglio biancheria,intimo,camicie	18	17	3	32
G0524240-Comm.dettaglio pellicce,abbigl.pelle	6	3	0	8
G0524250-Comm.dettaglio cappelli,ombrelli,cravatte	5	4	2	13
G0524300-Comm.dettaglio calzature,articoli cuoio	3	3	0	1
G0524310-Comm.dettaglio calzature ed accessori	19	20	7	48
G0524320-Comm.dettaglio art.pelletteria e viaggio	3	6	0	10
G0524400-Comm.dettaglio mobili,mater.elettrico	11	5	0	3
G0524410-Comm.dettaglio mobili	61	33	3	66
G0524420-Comm.dettaglio casalinghi e cristallerie	11	10	4	18
G0524430-Comm.dettaglio mater.elettrico,x illuminazione	4	6	2	10
G0524440-Comm.dettaglio altri articoli uso domestico	6	1	4	3
G0524500-Comm.dettaglio elettrodom.,radio,tv	0	0	1	1
G0524510-Comm.dettaglio elettrodom.,radio,tv	21	9	2	21
G0524520-Comm.dettaglio dischi,nastri audio video	2	5	0	9
G0524530-Comm.dettaglio strumenti musicali	5	3	0	3
G0524600-Comm.dettaglio ferramenta,sanitari,color.	2	0	0	3
G0524610-Comm.dettaglio ferramenta,sanitari,color.	23	16	11	27
G0524620-Comm.dettaglio art.igienico-sanitari	2	0	4	1
G0524630-Comm.dettaglio mater.x costr.,legname	7	3	1	7
G0524640-Comm.dettaglio macch.prod.x agricoltura	4	1	0	2
G0524700-Comm.dettaglio libri,giornali,cartoleria	2	5	1	6
G0524710-Comm.dettaglio libri	8	9	1	17
G0524720-Comm.dettaglio giornali,riviste	27	20	8	43
G0524730-Comm.dettaglio cancelleria e cartoleria	28	19	4	26
G0524800-Comm.dettaglio prodotti non alimentari	0	3	0	0
G0524810-Comm.dettaglio macch. per ufficio	5	7	2	11
G0524820-Comm.dettaglio art.foto,cine,ottica	18	10	5	29
G0524830-Comm.dettaglio orologi,gioielleria	21	21	5	29
G0524840-Comm.dettaglio giochi e giocattoli	9	5	1	13
G0524850-Comm.dettaglio art.sportivi,biciclette	7	3	2	11
G0524851-Comm.dettaglio art.sport e tempo libero	8	9	1	18
G0524852-Comm.dettaglio biciclette e ricambi	5	2	0	0
G0524853-Comm.dettaglio medaglie,coppe,targhe	0	1	0	1
G0524854-Comm.dettaglio art. caccia,pesca,armi	3	0	0	2
G0524855-Comm.dettaglio articoli militari	0	0	0	0
G0524860-Comm.dettaglio oggetti arte,arredi sacri	10	6	6	12
G0524861-Comm.dettaglio oggetti d'arte	5	3	0	7
G0524862-Gallerie esposizione e vendita ogg.arte	1	0	0	1
G0524863-Comm.dettaglio artigianato e decorazioni	5	5	3	4
G0524864-Comm.dettaglio arredi sacri,art.religiosi	0	1	0	3
G0524865-Comm.dettaglio art.regalo e x fumatori	7	2	4	8
G0524866-Comm.dettaglio bomboniere	1	1	0	3

(segue Tabella 2.5)

Attività commerciale	Busto Arsizio	Gallarate	Luino	Varese
G0524867-Comm.dettaglio chincaglieria,bigiotteria	6	2	1	8
G0524868-Comm.dettaglio articoli x belle arti	1	0	0	0
G0524870-Comm.dettaglio appar.x telecom.,telefoni	4	3	1	3
G0524880-Comm.dettaglio natanti e accessori	0	0	1	0
G0524890-Comm.dettaglio parati,moquette,linoleum	2	1	0	0
G05248A0-Com.dettaglio fiori,piante,semi,fertilizzanti	25	17	2	30
G05248B0-Comm.dettaglio animali domestici	6	5	2	5
G05248C0-Comm.dettaglio tappeti, stuoie ed arazzi	6	0	0	1
G05248D0-Comm.dettaglio combustibili x riscaldam.	1	1	0	2
G05248E0-Comm.dettaglio altri prod.non alimentari	11	1	1	19
G05248E1-Comm.dettaglio filatelia,numismatica	0	1	1	3
G05248E2-Comm.dettaglio spaghetti, cordami, tele, juta	0	0	0	0
G05248E3-Comm.dettaglio art.funerari, cimiteriali	0	1	3	0
G05248E4-Com.dettaglio saponi,detersivi x pulizia	2	1	0	1
G05248E5-Comm.dettaglio art.x adulti (sexy shop)	0	2	0	0
G05248E6-Comm.dettaglio altri prodotti non alimentari	2	2	0	2
G0525000-Comm.dettaglio articoli usati	1	0	0	0
G0525010-Comm.dettaglio di libri usati	0	0	0	0
G0525020-Comm.dettaglio mobili usati,antiquariato	3	0	0	3
G0525030-Comm.dettaglio indumenti usati	1	1	0	5
G0526000-Comm.dettaglio fuori dei negozi	0	0	0	0
G0526100-Com.dettaglio x corrisp.,telef.,Internet	3	3	1	3
G0526110-Comm.alimentari x corrisp.,telef.,tv	0	0	0	0
G0526111-Comm.alimentari tramite televisione	0	0	0	0
G0526112-Comm.alimentari x corrisp.,telefono	0	0	0	0
G0526120-Comm.non alimentari x corrisp.,telef.,tv	0	0	0	0
G0526121-Comm.non alimentari tramite televisione	0	0	0	0
G0526122-Comm.non alimentari x corrisp.,telefono	2	2	0	2
G0526130-Comm.alimentari via Internet	0	0	0	2
G0526140-Comm.prod.non alimentari via Internet	2	4	0	4
G0526200-Comm.dettaglio amb. a posteggio fisso	0	0	0	0
G0526210-Comm.dettaglio amb.fisso alimentari	5	5	0	4
G0526211-Comm.dettaglio amb.fisso ortofrutticoli	1	3	0	4
G0526212-Comm.dettaglio amb.fisso prodotti ittici	0	1	0	0
G0526213-Comm.dettaglio amb.fisso di carne	0	1	0	0
G0526214-Comm.dettaglio amb.fisso altri alimentari	0	1	0	1
G0526220-Comm.dettaglio amb.fisso di tessili	1	1	0	0
G0526221-Com.dettaglio amb.fisso tessuti,merceria	8	4	0	1
G0526222-Comm.dettaglio amb.fisso abbigliamento	34	25	7	35
G0526230-Comm.dettaglio amb.fisso calzature	5	1	0	5
G0526240-Comm.dettaglio amb.fisso casalinghi	3	1	0	2
G0526250-Comm.dettaglio amb.fisso art.occasione	1	0	0	0
G0526260-Comm.dettaglio amb.fisso prod.non alim.	8	8	4	17
G0526261-Comm.dettaglio amb.fisso fiori,piante,semi	4	5	0	5
G0526262-Comm.dettaglio amb.fisso profumi,cosmetici	1	0	0	0
G0526263-Comm.dettaglio amb.fisso attr.x agricoltura	0	0	0	0
G0526264-Comm.dettaglio amb.fisso animali vivi	0	0	0	0
G0526265-Comm.dettaglio amb.fisso antiquariato	1	0	0	2
G0526266-Comm.dettaglio amb.fisso libri e dischi	1	0	0	0



(segue Tabella 2.5)

Attività commerciale	Busto Arsizio	Gallarate	Luino	Varese
G0526267-Comm.dettaglio amb.fisso di giocattoli	0	0	0	0
G0526268-Comm.dettaglio amb.fisso bigiotteria	0	0	0	0
G0526269-Comm.dettaglio amb.fisso ferramenta	0	0	0	0
G052626A-Comm.dettaglio amb.fisso prod.non alim.	0	0	0	0
G0526300-Comm.dettaglio effettuato in altre forme	0	0	0	0
G0526310-Comm.dettaglio tramite dimostratore	3	0	0	4
G0526311-Comm.dettaglio prod.alim. porta a porta	3	1	0	4
G0526312-Comm.dett. prod.non alim. porta a porta	5	8	0	4
G0526320-Comm.dettaglio con distributori automat.	3	2	2	0
G0526321-Comm.alimentari con distributori automat.	4	0	0	3
G0526322-Comm.altri prodotti con distr.automatici	2	1	0	0
G0526330-Comm.dettaglio amb.itinerante alimentari	5	16	2	12
G0526331-Comm.dettaglio amb.itinerante ortofrutta	0	0	0	0
G0526332-Comm.dettaglio amb.itinerante di pesci	0	0	0	0
G0526333-Comm.dettaglio amb.itinerante altri aliment.	0	0	0	1
G0526340-Comm.dettaglio amb.itinerante di tessuti	17	8	0	15
G0526350-Comm.dettaglio amb.itinerante altri prodotti	8	24	2	21
G0526360-Case d'aste di vendita al dettaglio	0	0	0	2
G0527000-Riparazione di beni di consumo personale	0	0	0	0
G0527100-Riparazione calzature,articoli in cuoio	5	9	1	11
G0527200-Riparazione apparecchi elettrici x casa	4	0	0	0
G0527201-Riparazione di elettrodomestici	7	5	0	19
G0527202-Riparazione di radio,tv,registratori	10	8	3	12
G0527203-Riparazione altri apparecchi elettrici	0	1	0	0
G0527300-Riparazione di orologi e gioielli	7	7	3	3
G0527400-Riparazione di altri beni di consumo	1	2	0	6
G0527401-Riparazione di biciclette	2	4	0	2
G0527402-Modifica, riparazione articoli vestiario	3	1	0	4
G0527403-Riparazione di telefoni cellulari	0	0	0	1
G0527404-Duplicazione di chiavi	0	0	0	0
G0527405-Incisioni rapide su metallo non prezioso	0	0	0	0
G0527406-Riparazione di altri beni di consumo	0	0	0	0
<b>Totale attività commerciali</b>	<b>1.065</b>	<b>820</b>	<b>224</b>	<b>1.362</b>

Fonte: SMAIL – CCIAA di Varese su dati propri e INPS

## 2.1 Le valutazioni qualitative dei commercianti

La percezione dello stato di salute del commercio al dettaglio dei centri urbani provinciali – nonostante le molte criticità – non è particolarmente negativa. Certamente, tutti gli addetti ai lavori sono pienamente consapevoli delle tensioni strutturali attraversate dal comparto ma, complessivamente, si valuta che il tessuto commerciale urbano svolga ancora un ruolo importante ed abbia, soprattutto, alcuni margini di possibile e auspicabile miglioramento.

Se ciò introduce una nota di ottimismo in un panorama problematico, deve essere valutata, congiuntamente, una diffusa propensione dei commercianti a segnalare i molti elementi di criticità che riguardano il contesto urbano nel suo insieme – e che chiamano in caso, innanzitutto, l'amministrazione comunale – e una pari reticenza nell'identificare gli elementi di criticità interni alla propria attività commerciale, un tema questo su cui si torna a più riprese nel Cap. 4.

Pulizia, sicurezza, arredo urbano e animazione sono delle importanti carte da giocare *se e dove* l'imprenditorialità del singolo negozio si rimette in moto, se e dove la qualità dell'offerta, il servizio al cliente, gli elementi di originalità e differenziazione ritornano ad essere leve importanti per competere.

All'interno dell'azione di sollecitazione culturale e di animazione intrapresa su Varese centro da ASCOM su un gruppo di propri associati, è stato sottoposto a un gruppo di imprenditori commerciali un questionario allo scopo di individuare linee di azione sul tema della riqualificazione del commercio nelle aree urbane (Questionario in Appendice). Hanno aderito 27 attività commerciali e pubblici servizi (cfr. Tabella 2.6) che segnalano esigenze, priorità e criticità su diversi aspetti tematici.

La dispersione delle valutazioni è significativamente elevata, tanto da non consentire facili generalizzazioni (le domande erano tutte "aperte") confermando così che numerosi problemi sono specifici della singola Via e/o categoria merceologia. Inoltre, i questionari sono risultati disomogeneamente compilati; come ben segnala la Tabella 2.6 vi è un 48,8% di risposte sulle prime sei questioni che attengono alla *qualità urbana* complessivamente considerata; un modesto 32,4% di segnalazioni per quanto riguarda le quattro questioni che attengono all'*offerta commerciale* complessivamente valutata – ma con una caduta molto significativa sulle domande 7 e 8 –; e un insoddisfacente 13,6% di segnalazioni che riguardano il *singolo negozio*.

Sembra cioè che emergano delle questioni "tabù" su cui i negozianti non si interrogano, o non sono disposti a mettere in comune le loro valutazioni, e confrontarsi; verrebbe da ipotizzare perché le valutazioni non sono soddisfacenti, ma il tema andrebbe maggiormente approfondito. Certamente è un dato quello che consegna una progressione al ribasso nell'espressione delle valutazioni dei commercianti passando dalle questioni che investono l'amministrazione comunale, alle questioni che riguardano l'offerta commerciale nel suo insieme – la categoria dei commer-



cianti come aggregato -, alle questioni, infine, che riguardano il singolo negozio.

**Tabella 2.6** – Grado di adesione all'indagine qualitativa: commercianti del centro, Varese

Localizzazione	Macro categoria	Qualità urbana						Offerta commerciale				Negozio		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Via Bernascone	1			■	■		■					■		
Via Piave	1	■	■	■		■	■	■		■				
Via Carrobbio	2			■	■						■			
Via Donizetti	2				■	■	■				■	■		
Via Magatti	2		■		■	■	■			■		■		
Via Piave	2	■								■				
Vicolo Scuole	2		■	■	■		■			■				
Via Volta	2				■	■	■							
Via Morosini	2	■		■	■	■	■	■	■	■	■			
Via Manzoni	2									■				
Via Avegno	3	■		■		■	■			■	■			
Via Cairoli	3	■				■	■			■				
Via Piave	3	■	■		■					■				
P.zza Repubblica	3	■					■		■	■	■	■		
Via Speroni	3	■	■		■		■					■		
P.zza XXVI Maggio	3	■		■		■	■							
P.zza XX Settembre	3				■		■			■				
Corso Moro	3		■	■	■	■	■			■	■	■		
Vicolo Albuzzi	6		■	■	■	■				■	■	■		
Via Carrobbio	6			■	■						■			
Via Del Cairo	6	■		■	■	■				■				
P.zza XX Settembre	6									■				
Via Cattaneo	bar/rist.		■	■		■	■			■				
P.zza Repubblica	bar/rist.										■			
P.zza XX Settembre	bar/rist.		■		■		■			■	■			
P.zza XX Settembre	bar/rist.									■		■		
Via Morosini	bar/rist.	■		■	■	■	■		■	■	■	■	■	■
<i>Quota rispondenti su totale questionari compilati</i>		40,7	33,3	48,1	59,3	48,1	63,0	7,4	11,1	70,4	40,7	33,3	3,7	3,7

Legenda macro categorie: 1-Specializzati alimentari e monopolio; 2-Tessili e calzature; 3-Articoli per la casa, l'ufficio e per il giardinaggio; 6-Articoli vari.

Legenda domande: *Qualità urbana* - viabilità (1); accessibilità (2); sicurezza (3); illuminazione (4); pulizia (5); arredo urbano (6); *Offerta commerciale* - mix offerta (7); servizi collettivi (8); comunicazione (9); fidelizzazione (10); *Negozio* - innovazione (11); gentilezza (12); ampliamento servizi (13).

In relazione alla parte "offerta commerciale" le due domande su cui i commercianti si sono espressi consegnano la richiesta di incrementare, irrobustire la parte di animazione con manifestazioni ed eventi (7 segnalazioni, pari al 25,9%), e di migliorare lo sforzo di comunicazione anche di quello che già viene proposto (3 segnalazioni, 11,1%). Infine, sulla parte relativa al negozio, al tema innovazione e nuove proposte (domanda 11) si



hanno segnalazioni di attenzione al *target* bambini/ragazzi (2 segnalazioni, 7,4%).

In aggiunta a questo primo sondaggio – stimolante per il processo che mette in moto, ma ancora insoddisfacente in termini sia di diffusione che di risultato<sup>4</sup> – risulta molto significativo il diffondersi di una iniziale consapevolezza tra gli imprenditori commerciali della necessità di “fare squadra”, di coordinarsi per governare alcune economie esterne che sembrano oggi alla portata dei centri urbani di più lunga tradizione.

Non solo si è messo in moto un processo di contrasto alla lunga deriva che vede il commercio tradizionale soccombere di fronte ai nuovi *format* di offerta (GDO, *outlet*, grandi superfici specializzate, *E-commerce*, ecc.), ma si comincia a percepire che molte sono le cose da fare, e non tutte e non solo riguardano l'esterno.

Da questo punto di vista è indubbio che l'*Educational Tour* promosso da Regione Lombardia, e che ha visto l'adesione di diversi rappresentanti del commercio provinciale, ha segnato una discontinuità positiva in proposito. Ora che una porta si è aperta, che un cammino è stato indicato, occorre procedere rapidamente e compattamente nella direzione intravista.

---

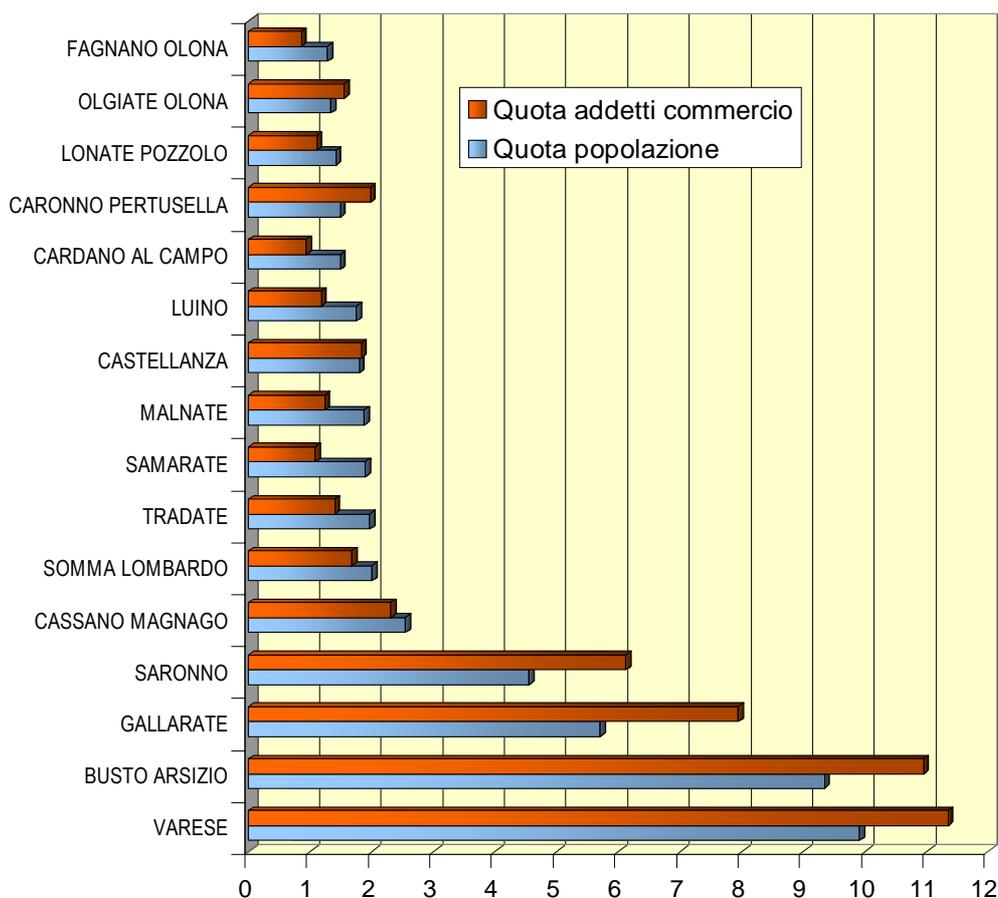
<sup>4</sup>Da questo punto di vista sarebbe fortemente auspicabile condurre questa indagine in modo sistematico sull'universo dei commercianti dei DCU dei poli urbani indagati. Sarebbe inoltre ulteriormente significativo allargare questa raccolta di segnalazioni e valutazioni ad altre categorie di operatori dei centri urbani: ristoratori, artigiani, proprietari immobiliari, oltre che ai consumatori.



### 3. Il Town Centre Management: aspettative, progettualità e criticità

La presenza e l'articolazione del commercio al dettaglio nei centri urbani è uno degli elementi che identifica sia lo stato di salute del comparto, sia quello della città. La presenza dei negozi, infatti, non tocca solamente gli aspetti distributivi - il grado di soddisfazione dei consumatori-clienti sulla base della prossimità, della qualità, della convenienza, ecc. - ma anche gli aspetti di animazione e vitalità del centro storico, inclusi quelli di sicurezza, pulizia, ordine e decoro che rendono una città più vivibile.

**Figura 3.1** – Confronto tra quota popolazione e quota addetti “commercio e riparazioni” su totale provinciale – I 16 comuni oltre 10 mila abitanti



Fonte: Archivio Statistico Regionale, dati Censimento 2001

Non vi è dubbio, peraltro, che la dimensione del comparto commerciale è fortemente correlata (anche) al numero di residenti dei singoli comuni. Non costituisce pertanto eccezione il fatto che in provincia di Varese la concentrazione dei residenti e del commercio si distribuisca in modo fortemente parallelo ( $R^2 = 0,986$  per i dati riportati in Figura 3.1). Il 50% della popolazione provinciale – di poco oltre gli 800 mila abitanti – si concentra nei 16 comuni che superano la soglia dei 10 mila abitanti sui 141 comuni della provincia (cfr. Tabella 3.1). Tra questi 16 sono stati identificati, in questa prima fase esplorativa<sup>5</sup>, i primi 3 comuni per dimensionamento – Varese, Busto Arsizio e Gallarate – e un quarto, Luino, all’undicesimo posto nella graduatoria per abitanti ma primo nell’area nord del territorio provinciale.

**Tabella 3.1** – Popolazione residenti e addetti “commercio e riparazioni” – Primi 16 comuni

Comuni > 10 mila abitanti	Residenti	Densità per km <sup>2</sup>	Addetti Commercio e riparazione	Addetti commercio per 100 abitanti
Varese	80.511	1.466	5.420	6,7
Busto Arsizio	75.916	2.508	5.229	6,9
Gallarate	46.361	2.211	3.791	8,2
Saronno	36.895	3.404	2.920	7,9
Cassano Magnago	20.668	1.696	1.102	5,3
Somma Lombardo	16.247	532	799	4,9
Tradate	15.960	753	665	4,2
Samarate	15.350	961	515	3,4
Malnate	15.192	1.728	589	3,9
Castellanza	14.569	2.105	873	6,0
Luino	14.234	679	564	4,0
Cardano Al Campo	12.084	1.288	448	3,7
Caronno Pertusella	12.052	1.401	943	7,8
Lonate Pozzolo	11.480	394	529	4,6
Olgiate Olona	10.801	1.480	742	6,9
Fagnano Olona	10.418	1.203	406	3,9
<b>Primi 16 Comuni</b>	<b>408.738</b>	<b>1.378</b>	<b>25.535</b>	<b>6,2</b>

Fonte: Archivio Statistico Regionale, dati Censimento 2001

L’apparato commerciale dei quattro comuni identificati risulta molto significativo, quasi 10 mila addetti complessivi<sup>6</sup> e con una quota, sul totale provinciale, che non scende mai al di sotto del 36% nelle unità commercia-

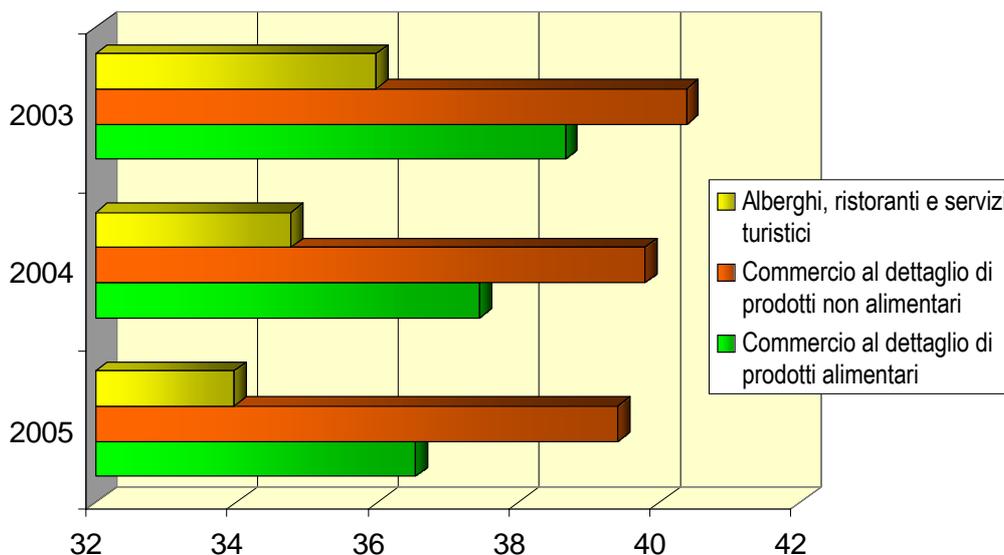
<sup>5</sup>Come verrà accennato nelle conclusioni è possibile che questa prima analisi di contesto venga ampliata ad altri centri urbani, sulla base di una segnalazione diretta di interesse al progetto DCU, o persino a tutti i comuni oltre i 10 mila abitanti della provincia.

<sup>6</sup>Nella Tabella 3.1 il valore supera di poco i 15 mila addetti perché la macrocategoria merceologica considerata è “commercio e riparazioni”.



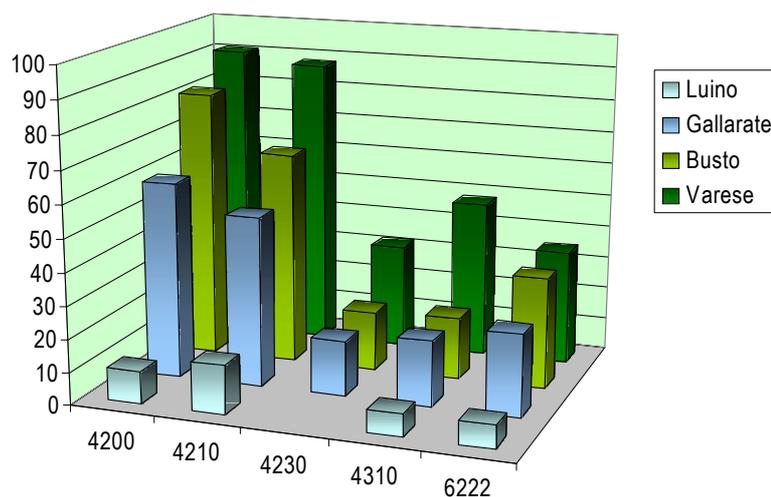
li per i prodotti alimentari e al 39% per i prodotti non alimentari: quota decisamente superiore al 26% circa di residenti sul totale provinciale (cfr. Figura 3.2).

**Figura 3.2** – Quota addetti per i 4 Comuni selezionati su totale provinciale



Fonte: SNAIL, CCIAA Varese

**Figura 3.3** – Numerosità della filiera tessile-abbigliamento-calzature



Legenda: 4200-Commercio al dettaglio di abbigliamento; 4210-Commercio al dettaglio di confezioni per adulti; 4230-Commercio al dettaglio biancheria, intimo, camicie; 4310-Commercio al dettaglio di calzature ed accessori; 6222-Commercio al dettaglio ambulante e fisso di abbigliamento.

Fonte: SNAIL, CCIAA Varese – Archivio Unità locali con addetti

Nel triennio qui considerato (2003-2005) tale quota si riduce progressivamente, seppur di poco, a testimonianza dell'erosione che la GDO produce sul commercio di vicinato, in special modo quello dei centri urbani maggiori in prossimità dei quali più massiccia è la presenza di GDO. Questo dato rafforza, peraltro, l'interesse per indagare la dimensione di centro commerciale naturale dei maggiori centri urbani provinciali.

Un ulteriore elemento che ritorna costantemente nell'analisi è quello della composizione del mix merceologico: appare in modo evidente una forte concentrazione delle attività. Le prime 5-6 attività commerciali pesano per un quarto del totale, in termini di unità locali, e le prime 10-12 tipologie coprono oltre il 50% delle unità commerciali (cfr. Tabella 3.2). In particolare, la filiera tessile-abbigliamento-calzature ha una presenza sempre significativa che oscilla tra il 17,4% dei negozi nel centro di Luino al 21,6% nel capoluogo (cfr. Figura 3.3).

Il percorso di analisi seguito nella prosecuzione del presente capitolo è lineare. Per ognuno dei comuni oggetto di studio pochi dati relativi al dimensionamento del comparto e al grado di concentrazione delle merceologie precedono un commento qualitativo ricavato dalle molteplici interviste con operatori delle singole piazze commerciali. Dove questo è risultato significativo si è riportato il discorso diretto che mantiene tutta la freschezza e l'incisività del parlato.

Tabella 3.2 - Numerosità unità locali commercio – grado di concentrazione merceologico nei 4 Comuni selezionati (dati fine anno, 2005)

BUSTO ARSIZIO	Numero	Quota %	Quota cumulata
G0524200-Comm.dettaglio abbigliamento	82	7,70	7,70
G0524210-Comm.dettaglio confezioni x adulti	65	6,10	13,80
G0524410-Comm.dettaglio mobili	61	5,73	19,53
G0521140-Minimercati	52	4,88	24,41
G0526222-Comm.dettaglio amb.fisso abbigliamento	34	3,19	27,61
G0524730-Comm.dettaglio cancelleria e cartoleria	28	2,63	30,23
G0524720-Comm.dettaglio giornali,riviste	27	2,54	32,77
G05248A0-Com.dettaglio fiori,piante,semi,fertilizzanti	25	2,35	35,12
G0522600-Comm.dettaglio prod.monopolio,tabacco	24	2,25	37,37
G0524610-Comm.dettaglio ferramenta,sanitari,color.	23	2,16	39,53
G0522200-Comm.dettaglio carni,prod.base di carne	21	1,97	41,50
G0523100-Farmacie e dispensari farmaceutici	21	1,97	43,47
G0524510-Comm.dettaglio elettrodom.,radio,tv	21	1,97	45,45
G0524830-Comm.dettaglio orologi,gioielleria	21	1,97	47,42
G0524310-Comm.dettaglio calzature ed accessori	19	1,78	49,20
G0524230-Comm.dettaglio biancheria,intimo,camicie	18	1,69	50,89
Totale negozi	542	100,0	100,0



(segue Tabella 3.2)

GALLARATE	Numero	Quota %	Quota cumulata
G0524200-Comm.dettaglio abbigliamento	60	7,32	7,32
G0524210-Comm.dettaglio confezioni x adulti	52	6,34	13,66
G0521140-Minimercati	33	4,02	17,68
G0524410-Comm.dettaglio mobili	33	4,02	21,71
G0526222-Comm.dettaglio amb.fisso abbigliamento	25	3,05	24,76
G0526350-Comm.dettaglio amb.itinerante altri prodotti	24	2,93	27,68
G0524830-Comm.dettaglio orologi,gioielleria	21	2,56	30,24
G0524310-Comm.dettaglio calzature ed accessori	20	2,44	32,68
G0524720-Comm.dettaglio giornali,riviste	20	2,44	35,12
G0524730-Comm.dettaglio cancelleria e cartoleria	19	2,32	37,44
G0521120-Supermercati	18	2,20	39,63
G0524230-Comm.dettaglio biancheria,intimo,camicie	17	2,07	41,71
G05248A0-Com.dettaglio fiori,piante,semi,fertilizzanti	17	2,07	43,78
G0524610-Comm.dettaglio ferramenta,sanitari,color.	16	1,95	45,73
G0526330-Comm.dettaglio amb.itinerante alimentari	16	1,95	47,68
G0523320-Comm.dettaglio cosmetici,igiene personale	15	1,83	49,51
G0522200-Comm.dettaglio carni,prod.base di carne	14	1,71	51,22
<b>Totale negozi</b>	<b>420</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
VARESE	Numero	Quota %	Quota cumulata
G0524200-Comm.dettaglio abbigliamento	91	6,68	6,68
G0524210-Comm.dettaglio confezioni x adulti	88	6,46	13,14
G0524410-Comm.dettaglio mobili	66	4,85	17,99
G0521140-Minimercati	55	4,04	22,03
G0524310-Comm.dettaglio calzature ed accessori	48	3,52	25,55
G0524720-Comm.dettaglio giornali,riviste	43	3,16	28,71
G0526222-Comm.dettaglio amb.fisso abbigliamento	35	2,57	31,28
G0524230-Comm.dettaglio biancheria,intimo,camicie	32	2,35	33,63
G0522600-Comm.dettaglio prod.monopolio,tabacco	31	2,28	35,90
G05248A0-Com.dettaglio fiori,piante,semi,fertilizzanti	30	2,20	38,11
G0524820-Comm.dettaglio art.foto,cine,ottica	29	2,13	40,23
G0524830-Comm.dettaglio orologi,gioielleria	29	2,13	42,36
G0524610-Comm.dettaglio ferramenta,sanitari,color.	27	1,98	44,35
G0524730-Comm.dettaglio cancelleria e cartoleria	26	1,91	46,26
G0522200-Comm.dettaglio carni,prod.base di carne	25	1,84	48,09
G0521120-Supermercati	21	1,54	49,63
G0522100-Comm.dettaglio di frutta e verdura	21	1,54	51,17
<b>Totale negozi</b>	<b>697</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
LUINO	Numero	Quota %	Quota cumulata
G0524210-Comm.dettaglio confezioni x adulti	15	6,70	6,70
G0521140-Minimercati	12	5,36	12,05
G0524610-Comm.dettaglio ferramenta,sanitari,color.	11	4,91	16,96
G0524200-Comm.dettaglio abbigliamento	10	4,46	21,43
G0524000-Comm.dettaglio altri prodotti non alimentari	8	3,57	25,00
G0524720-Comm.dettaglio giornali,riviste	8	3,57	28,57
G0524310-Comm.dettaglio calzature ed accessori	7	3,13	31,70
G0526222-Comm.dettaglio amb.fisso abbigliamento	7	3,13	34,82
G0521100-Comm.dettaglio non spec.alimentari	6	2,68	37,50
G0524860-Comm.dettaglio oggetti arte,arredi sacri	6	2,68	40,18
G0524820-Comm.dettaglio art.foto,cine,ottica	5	2,23	42,41
G0524830-Comm.dettaglio orologi,gioielleria	5	2,23	44,64
G0522200-Comm.dettaglio carni,prod.base di carne	4	1,79	46,43
G0522600-Comm.dettaglio prod.monopolio,tabacco	4	1,79	48,21
G0524420-Comm.dettaglio casalinghi e cristallerie	4	1,79	50,00
<b>Totale negozi</b>	<b>112</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fonte: SNAIL, CCIAA Varese – Archivio Unità locali con addetti

### 3.1 Il centro urbano di Busto Arsizio

Busto Arsizio – che ha superato di poco gli 80 mila abitanti – è la seconda città della provincia con solo due mila abitanti in meno del capoluogo e una densità abitativa elevatissima, quasi doppia (1,76 volte) rispetto a quella di Varese. Con 1.065 unità locali commerciali sul territorio comunale può contare su un comparto distributivo fortemente strutturato (13,3 negozi per 1.000 abitanti); di questi 210 – poco meno di un quinto – sono i negozi localizzati nel centro urbano (cfr. Figure 3.4, 3.5).

Figura 3.4 – Il centro storico di Busto Arsizio



Legenda: elenco nominativo del DCU – Via Cardinal Tosi; Corso Europa; Piazza Garibaldi; Piazza Manzoni; Via B. Bellotti; Via Bambagia; Via C. Porta; Via Cavallotti; Via Cavour; Via Daniele Crespi; Via Don Minzoni; Via Bramante; Via F.lli d'Italia; Via G. Bossi; Via Giacomo Matteotti; Via Mazzini; Via Milano; Via Montebello; Via Roma; Via San Gregorio; Via S. Antonio; Via San Macario; Via Solforino; Via Volta; Via XX Settembre; Via Cappellini.

#### 3.1.1 Una valutazione d'insieme

Secondo uno studio dell'ASCOM locale l'offerta commerciale dell'abbigliamento incide per quasi il 70% – dato, come già segnalato, peraltro diffuso in tutti i poli urbani analizzati (cfr. Figura 3.3) – con una presenza valutata eccessiva rispetto alla domanda. Ugualmente “invadente” è considerata da molti interlocutori la presenza del terziario, ed in modo



**Tabella 3.3 – Ripartizione merceologica dei negozi del centro per macro-categoria: situazione 2007**

Macro categoria	1	2	3	4	5	6	7	8	9	miste	tot.
Numero negozi	19	89	29	9	1	27	5	12	3	16	210
Quota %	9,0	42,4	13,8	4,3	0,5	12,9	2,4	5,7	1,4	7,6	100,0

Legenda: 1-Specializzati alimentari e monopolio; 2-Tessili e calzature; 3-Articoli per la casa, l'ufficio e per il giardinaggio; 4-Articoli medicali e per la cura della persona; 5-Carrozzeria-Autorimessa; 6-Articoli vari; 7-Autoveicoli, motoveicoli e ricambi; 8-Non specializzati, specializzati non alimentari e servizi; 9-Carburanti; Attività miste.

Nella zona centrale di Busto Arsizio risultano così sostanzialmente esauriti gli spazi da destinare a nuovi negozi; anche in presenza di un *turn-over* significativo (cfr. Tabella 3.4) gli spazi che si rendono disponibili generalmente non rimangono sfitti, ciò che invece comincia a registrarsi in relazione agli uffici di cui il mercato percepisce una relativa abbondanza. Il problema vero per i commercianti di Busto è dunque quello di trovare spazi adeguati nel centro storico, anche da questo punto di vista risulta quindi auspicabile il previsto ampliamento della zona pedonale<sup>7</sup>.

**Tabella 3.4 – Andamento dei negozi nel centro di Busto Arsizio: situazione 2007 e cessate 2001-2007**

Negozi del Centro	Totale	di cui: iscritti albo artigiani	Sedi	UL	Addetti indipendenti	Addetti dipendenti	Addetti totali
Negozi presenti	210	12	140	70	111	453	564
Negozi cessati	102	2	64	38	49	225	274
Quota % cessati su presenti	48,6	16,7	45,7	54,3	44,1	49,7	48,6

Fonte: Ns. elaborazioni dati archivio CCIAA

Ciò spinge a considerare con attenzione la possibilità di attivare un dialogo sistematico con le proprietà immobiliari per una gestione più attenta, nel medio-lungo periodo, verso un riequilibrio del mix di offerta, da cui l'intero centro avrebbe da guadagnare. Un elemento problematico è in

<sup>7</sup>Occorrerebbe avanzare una ulteriore riflessione. Chiamare a raccolta i proprietari degli immobili ad uso ufficio (banche ed agenzie finanziarie, *in primis*) e prospettare loro una fuoriuscita – magari lenta ma pianificata – dal centro e la rilocalizzazione in un'area semicentrale da identificarsi (un vero e proprio distretto finanziario). Si tratta di fenomeni che in diversi casi il mercato promuove autonomamente rispetto ad altri servizi: si pensi all'addensamento degli studi legali intorno ai tribunali. Gli spazi lasciati liberi potrebbero essere utilizzati per l'insediamento commerciale, coordinando merceologie e *format* di offerta a quell'arricchimento del mix del DCU da cui avrebbero da guadagnare.



questo senso rappresentato anche da una presenza “ingombrante” del *franchising* – prevalentemente *brand* da Milano – che raggiungono circa il 50% delle attività complessive.

**Tabella 3.5** – Cessazioni periodo 2001-2007: centro urbano

Cessazioni per Via	1	2	3	4	5	6	7	8	9	miste	tot.
Via Cardinal Tosi	1	5	2			2					10
Corso Europa						3					3
Piazza Garibaldi										1	1
Piazza Manzoni	1		1	1		1					4
Via B. Bellotti				1							1
Via Bambaia							1				1
Via C. Porta		1									1
Via Cavallotti		3	1								4
Via Cavour	1	1						1			3
Via Daniele Crespi	1	1				1					3
Via Don Minzoni		2									2
Via Bramante			1								1
Via F.lli d'Italia		1									1
Via G. Bossi		1					1				2
Via Gabriele Burigozzi											0
Via Giacomo Matteotti	2	1	2	1						1	7
Via Massari Marzoli											0
Via Mazzini	1		3			2	1				7
Via Mazzini/Via Concordia		2	1								3
Via Milano	1	4				1		1			7
Via Milano angolo Via Bossi		1									1
Via Montebello	2	4	5								11
Via Roma		3	1			2				1	7
Via San Gregorio			1			2					3
Via S. Antonio		3									3
Via San Macario							1				1
Via Solferino											0
Via Stefano Bonsignori		2	1			1					4
Via V. Bellotti											0
Via Volta		1									1
Via XX Settembre		2					1			4	7
Via Zappellini		1					2				3
<b>Totale</b>	<b>10</b>	<b>39</b>	<b>19</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>15</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>7</b>	<b>102</b>
<i>Tasso % di turn-over</i>	<i>52,6</i>	<i>43,8</i>	<i>65,5</i>	<i>33,3</i>		<i>55,6</i>	<i>140,0</i>	<i>16,7</i>		<i>43,8</i>	<i>48,6</i>

Legenda: 1-Specializzati alimentari e monopolio; 2-Tessili e calzature; 3-Articoli per la casa, l'ufficio e per il giardinaggio; 4-Articoli medicali e per la cura della persona; 5-Carrozzeria-Autorimessa; 6-Articoli vari; 7-Autoveicoli, motoveicoli e ricambi; 8-Non specializzati, specializzati non alimentari e servizi; 9-Carburanti; Attività miste.

Come bene evidenziato dai dati riportati nelle Tabelle 3.4 e 3.5 il *turn-over* è elevato. Negli anni 2000 la somma complessiva dei negozi cessati ha superato il 48% di quelli attualmente presenti, e il grosso delle chiusure si

è concentrato sulle categorie tessili e calzature, articoli per la casa e articoli vari (complessivamente quasi i tre quarti dei cessati).

In questo contesto il Comitato dei commercianti del centro cittadino – attivo da 25 anni – è impegnato nell'evidenziazione, segnalazione e risoluzione dei problemi incontrati ed animato da un sincero interesse a “fare sistema” anche con le altre realtà territoriali, percependo che – pur salvaguardando la specificità di ciascun centro – il comparto commerciale provinciale si configura come un sistema necessariamente multipolo (nessun centro ha una massa critica sufficiente a divenire una “grande” piazza commerciale) che, a misura delle sinergie ricercate ed alimentate, può creare un circuito di indotto interessante e un rafforzamento delle singole piazze.

### **3.1.2 Prospettive e metodo per la gestione del DCU**

Per quanto riguarda un progetto di *Distretto Commerciale Urbano* (DCU) sono stati mossi i primi passi. Mancando a tutt'oggi una figura che coordini il centro cittadino, i commercianti agiscono “in ordine sparso”, reagendo per istinto ed esperienza ai problemi che nascono e alle provocazioni dell'ambiente esterno, senza un percorso strutturato con obiettivi dichiarati e una strategia condivisa.

Non è ancora possibile affermare che allo stato attuale esista un vero progetto, sono stati organizzati tre tavoli di lavoro che riuniscono i commercianti e l'amministrazione comunale (con il supporto di un consulente esterno), e ne sono previsti in totale 5/6. Su Busto è stata dunque fatta la scelta prioritaria di parlare all'amministrazione comunale e di coinvolgerla in un percorso progettuale condiviso, rimandando ad un secondo momento l'interlocuzione con gli altri *stakeholders* del centro.

Il primo livello da affrontare (uno dei tavoli aperti) è certamente quello dell'organizzazione della struttura di coordinamento e della sua modalità di gestione coordinata; delle modalità di fare *governance* tra i commercianti, e tra i commercianti e l'amministrazione. Un po' di tempo è stato dedicato anche alla discussione dell'area da considerare centro urbano, convergendo su un'accezione restrittiva di un nucleo compatto, un quadrilatero che dilata il baricentro urbano identificato da Via Solferino, Via Cavour, Piazza Santa Maria (cfr. Figura 3.4).

I commercianti ritengono inoltre di aver affrontato il delicato problema relativo alle possibili reazioni degli “esclusi”, cioè degli altri commercianti del centro che si collocano all'esterno dall'area identificata. La linea strate-



gica sposata si chiama “sperimentazione”: se la gestione coordinata di questo primo scudo centrale funzionerà verrà successivamente estesa anche ad altre zone che hanno situazioni diverse, preservando un concetto di autonomia e differenziazione.

Come a Barcellona<sup>8</sup>, dove esistono 19 distretti, il centro urbano potrà essere organizzato in differenti quartieri, con qualche specifica caratterizzazione e progetti dedicati.

In questo senso, il gruppo di commercianti che si è attivato per il progetto di Busto non evidenzia interesse nel presentare un unico progetto di livello provinciale. L’interesse primario è quello di far decollare Busto – sulla base di alcune loro caratteristiche specifiche e del grado di maturazione del percorso che li fa percepire più avanti di altre realtà territoriali – la necessità di identificare le proprie priorità che possono anche differire da quelle di altri poli urbani.

Certamente, è possibile che specifiche azioni – come ad esempio la “card” – possano essere progettate insieme: in alcuni casi il modello di rete, con la sua “circolarità” dei servizi, può offrire benefici ad ogni singolo centro e consentire di raggiungere più facilmente soglie minime adeguate per poter gestire nel modo più ricco e articolato lo strumento aumentando anche il potere contrattuale con le controparti.

### **3.1.3 Contenuti e priorità per la gestione del DCU**

Le ulteriori riflessioni sviluppate sul tema del DCU a Busto hanno riguardato principalmente due snodi, differentemente articolati: quello dei contenuti e delle priorità percepite su cui lavorare prioritariamente; quello delle modalità organizzative e gestionali del DCU.

In merito al *primo* punto, come già segnalato, sono stati attivati alcuni tavoli di lavoro tra operatori commerciali che hanno discusso e convergono su un’agenda condivisa dei lavori:

- 1) delimitazione dell’area del DCU (di cui si è già argomentato);
- 2) selezione degli obiettivi e loro ordinamento secondo priorità;
- 3) soggetti promotori e co-promotori;

---

<sup>8</sup>Alcuni richiami – nel caso di Busto come degli altri poli urbani – alla realtà spagnola (Barcellona e dintorni) ed inglese (Londra e dintorni) discende direttamente dalla partecipazione all’*Educational Tour* organizzato nell’autunno 2007 da Regione Lombardia per conoscere ed apprendere da realtà più avanzate nella gestione dei DCU.

- 4) tempistica del progetto, piano a medio termine, da tre a sette anni, fino al 2015;
- 5) identificazione del target di riferimento.

Ulteriori passi in avanti sono stati fatti in merito all'identificazione delle priorità, avendo i commercianti lavorato sulle sei seguenti, qui richiamate in ordine di importanza decrescente:

- migliorare l'accessibilità e ottimizzare la gestione degli spazi urbani esistenti: parcheggi, segnaletica, illuminazione, pedonalizzazione intelligente (ad esempio, a Busto sono disponibili 3 parcheggi facilmente accessibili, ben segnalati e tendenzialmente congestionati, mentre altri 4 non sono visibili e risultano pertanto sottoutilizzati);
- migliorare la sicurezza, specialmente la prevenzione degli atti vandalici (telecamere, illuminazione, controllo);
- sviluppare una attività di marketing e di promozione del distretto commerciale. L'obiettivo principale è certamente accrescere il profitto, ma rendendo piacevole lo *shopping*;
- migliorare la vivibilità dello spazio urbano (arredo urbano, locali, ristorazione);
- promuovere il territorio organizzando eventi commerciali e culturali, in più stretto coordinamento con l'amministrazione pubblica;
- migliorare la mobilità e il trasporto per attrarre i turisti; promuovere la città nei confronti di potenziali visitatori anche organizzando tour culturali e mettendo, ad esempio, a disposizione una navetta elettrica da Malpensa offrendo così un'alternativa rispetto a Milano (un esempio citato è quello della CCIAA di Bergamo che ha messo a disposizione charter per portare i turisti a Bergamo sfruttando l'aeroporto di Orio al Serio);
- tutto ciò mantenendo però un occhio di riguardo sui residenti che non devono risultare penalizzati.

### **3.1.4 Modalità organizzative per la gestione del DCU**

In tema di soggetti promotori viene identificata una regia unica gestita dal Comitato dei commercianti del centro (per il 90% iscritti dell'ASCOM, ma senza vincoli di associazione) e dall'amministrazione comunale. Il percorso di crescita prevede inoltre di aprirsi anche ad altri interlocutori (banche, agenzie immobiliari, proprietari immobiliari, ristorazione, artigiani,



ecc.) in funzione di singole azioni progettuali e sulla base di obiettivi specifici.

La logica di *governance* si potrebbe dire che è a cerchi concentrici: un nucleo ristretto e permanente (fatto dai commercianti e dall'amministrazione comunale) in grado di coinvolgere sui singoli progetti qualunque *stakeholders* portatore di specifici interessi e risorse.

A Busto Arsizio si immagina di nominare un responsabile del settore commercio per ciascun obiettivo all'interno del progetto, secondo un percorso di responsabilizzazione che deve necessariamente partire dal basso e risultare il più coinvolgente possibile della categoria dei commercianti.

Il modello gestionale deve prevedere una separazione netta tra una figura manageriale (il *Town Centre manager*) e un *board* con poteri di indirizzo strategico e di controllo saldamente concentrato nelle mani del direttivo del Comitato del centro cittadino.

Il Comitato gestisce un budget annuale per le differenti iniziative; ad es., 100 mila euro<sup>9</sup>: il 40% deriva dalle quote degli associati, il 30% dalla pubblica amministrazione, il 30% dall'Associazione.

Il manager, che implementa le iniziative, deve essere in grado di trovare anche sponsorizzazioni *ad hoc* per le singole iniziative, sia coinvolgendo altri soggetti privati, sia monitorando con attenzione le diverse linee di finanziamento pubblico.

L'esempio dell'Inghilterra viene valorizzato per quanto riguarda il ruolo della GDO, grazie alla quale i commercianti hanno riconquistato parti degradate della città. L'idea dei commercianti è quella di avere un rapporto diretto ed un'apertura verso la GDO per collaborare.

La figura del manager, del *Town Centre manager*, viene dunque identificata come il coordinatore della attività nell'ambito di un progetto pluriennale, possibilmente multipolo: i singoli progetti urbani all'interno del comune hanno loro requisiti di specificità e di autonomia, ma il manager è uno solo (in quota ai singoli DCU) garantendo così ogni possibile sinergia tra i differenti quartieri della città e l'effettiva interoperabilità di alcune iniziative, nonché un'immagine unitaria e sinergica.

Il profilo che emerge è quello di una figura professionale dotata di:

---

<sup>9</sup>Questa cifra è stata fatta non a partire da un piano organico di interventi, che ancora non esiste, ma in un'ottica esemplificativa, a partire dalle risorse che si ritengono attivabili nella fase iniziale, lavorando sulle quote di adesione dei commercianti che rimangono la vera scommessa per il decollo di qualsivoglia progetto di DCU.

- forte capacità di mediazione – deve poter far ordine tra interessi diversi e conciliare individualismi e protagonismi sempre in agguato nella categoria;
- ottima capacità gestionale – deve risultare *problem solving* rispetto all'esito e ottenere i risultati progettati nei tempi dovuti. Solo il successo delle prime fasi dell'iniziativa può infatti convincere ed ampliare la base del consenso;
- buona sensibilità politica – imprescindibile per una figura che deve quotidianamente interfacciarsi con l'amministrazione pubblica;
- buona capacità commerciale e di marketing – cioè di cogliere le esigenze dei clienti del DCU oltre che dei commercianti e di saper trovare le leve giuste della comunicazione;
- alto livello di professionalità – capacità di leadership, di motivazione dei partecipanti di valorizzazione delle energie e delle risorse umane che si metteranno a disposizione (cfr. anche Tabella 4.1).

Tra le possibili iniziative strumentali una prima, da subito identificata come prioritaria, è certamente l'introduzione della "card", una vera "carta di credito" e non una semplice *fidelity card*, sulla base delle seguenti considerazioni:

- perché è un valido strumento di marketing che permette ai commercianti di incrementare il fatturato (decuplicato a Barcellona);
- perché consente il controllo dei risultati e il monitoraggio delle abitudini di spesa dei possessori;
- perché consente di finalizzare i vantaggi per il consumatore verso alcuni servizi piuttosto che verso generici "buoni sconto" (servizi di trasporto, di parcheggio, convenzioni di vario tipo, ingressi in strutture sportive e/o culturali);
- perché consente di selezionare specifiche finalità sociali, di percepire un'utilità della propria spesa nei confronti del territorio, raccogliendo anche sponsorizzazioni di soggetti terzi

Ovviamente non rimane che ben sperare che questo lavoro iniziato prosegua e possibilmente acceleri ulteriormente, magari con maggiore visibilità progettuale di quanta avuta sin qui e con un confronto dialogato con quanto va emergendo – in termini di bisogni percepiti, di possibili risposte e di modalità organizzative – negli altri contesti urbani.



### 3.2 Il centro urbano di Gallarate

Gallarate, la terza città della provincia, sfiora i 50 mila abitanti con una densità davvero elevata di 2.367 abitanti per Km<sup>2</sup>, pari a 1,6 volte quella del capoluogo. Con 820 unità locali commerciali attive vanta un robusto comparto distributivo (16,5 negozi per 1.000 abitanti dato persino superiore a quello di Busto), di questi 126 – appena oltre il 15% – sono i negozi localizzati nel centro urbano (cfr. Figura 3.6).

Figura 3.6 – Il centro storico di Gallarate



Legenda: elenco nominativo del **DCU I anello** – Corso Italia; Piazza della Libertà; Piazza della Libertà; Galleria Crocetta; Piazza Ponti; Via della Pace; Via Don Minzoni; Via Giuseppe Mazzini; Via Giuseppe Verdi; Via Manzoni; Via Mercanti; Via Postporta; Via S. Giovanni Bosco; Vicolo dei Fiori; Vicolo Prestino.

**DCU II anello** – Largo Camusi; Via Cavour; Via Giuseppe Castelli; Via Post Castello; Via San Francesco.

Gallarate è inoltre al centro di un importante bacino di utenza su cui insistono anche i comuni di Cassano Magnago e Cardano al Campo<sup>10</sup>, ciascuno con oltre 15 mila abitanti, e una serie di comuni più piccoli ma significativi, intorno ai 7-8 mila abitanti; un bacino di utenza complessivo che sale così verso gli 80-90 mila abitanti, uguagliando sostanzialmente quelli

<sup>10</sup>Nella Tabella 3.1 la popolazione di Cardano al Campo è di poco oltre i 12 mila abitanti ma si trattava di un dato 2001 (censimento). Oggi Cardano ha superato quota 15 mila.

di Busto Arsizio e Varese. Ai residenti nell'area si aggiungono inoltre le numerose persone che lavorano a Malpensa e che passano frequentemente da Gallarate<sup>11</sup>. Differentemente, non fanno parte dell'universo degli attuali utilizzatori del centro città i turisti in transito da Malpensa che vengono sistematicamente deviati su Milano. Qui si sconta, oltre a un differenziale di attrattività oggettivo, anche la mancanza di scelte della collettività locale e degli operatori in termini di marketing strategico del territorio. Come già lamentato per Busto – e peraltro lì evidenziato tra le iniziative da attivare – mancano servizi di trasporto gratuiti in grado di convogliare almeno una parte dei passeggeri di Malpensa verso i centri cittadini di Gallarate (Busto e Varese).

### 3.2.1 Una valutazione d'insieme

Gallarate viene oggi considerata dai propri commercianti una piazza di commercio despecializzato, decisamente meno attrattiva di Busto Arsizio o di Varese (cfr. Tabella 3.6).

**Tabella 3.6** – Ripartizione merceologica dei negozi del centro per macro-categoria: situazione 2007

Macro categoria	1	2	3	4	5	6	7	8	9	miste	tot.
Negozi I anello	8	62	16	10	0	20	0	6	0	4	126
Negozi II anello	2	14	2	2	0	6	0	1	0	2	29
Negozi totali	10	76	18	12	0	26	0	7	0	6	155
Quota %	6,5	49,0	11,6	7,7	-	16,8	-	4,5	-	3,9	100,0

Legenda: 1-Specializzati alimentari e monopolio; 2-Tessili e calzature; 3-Articoli per la casa, l'ufficio e per il giardinaggio; 4-Articoli medicali e per la cura della persona; 5-Carrozzeria-Autorimessa; 6-Articoli vari; 7-Autoveicoli, motoveicoli e ricambi; 8-Non specializzati, specializzati non alimentari e servizi; 9-Carburanti; Attività miste.

Negli ultimi 10 anni, inoltre, Gallarate ha progressivamente perso in attrattività toccando punte molto basse di qualità e ricchezza percepite dal consumatore, rispetto alla quali solo negli ultimi 2-3 anni ha cominciato a risollevarsi, ma il cammino risulta ancora lungo (cfr. Tabella 3.7).

<sup>11</sup>Da questo punto di vista desta viva preoccupazione il ridimensionamento di Malpensa che, almeno nel breve periodo, seguirà alle scelte di Alitalia. Molti lavoratori di Malpensa infatti frequentano oggi Gallarate quale piazza commerciale e una parte anche consistente potrebbe andare persa.



**Tabella 3.7 – Andamento dei negozi nel centro di Gallarate:  
situazione 2007 e cessate 2001-2007**

Negozi del Centro	Totale	di cui: iscritti albo artigiani	Sedi	UL	Addetti in- dipendenti	Addetti dipendenti	Addetti totali
Negozi presenti	126	4	82	44	55	501	556
Cessati I anello	59	0	32	25	24	159	183
Cessati II anello	10	1	6	4	5	32	37
Quota % cessati (I) su presenti	46,8	0,0	39,0	56,8	43,6	31,7	32,9

Fonte: Ns. elaborazioni dati archivio CCIAA

**Tabella 3.8 – Cessazioni periodo 2001-2007: centro urbano**

Cessazioni per Via	1	2	3	4	5	6	7	8	9	miste	tot.
<i>I anello:</i>											
Corso Italia				1							1
Piazza della Libertà		1		1							2
Piazza della Libertà Galleria Crocetta		1									1
Piazzale della Libertà Vicolo Prestino		1									1
Piazza Ponti			1								1
Via Della Pace											0
Via Don Minzoni		2	1								3
Via Giuseppe Mazzini	1	9	4	1		2					17
Via Giuseppe Verdi		1	2			1				4	8
Via Manzoni	1	7	1			2		2		1	14
Via Mercanti		1									1
Via Postporta	1	2	1				1				5
Via S. Giovanni Bosco	1	1						1			3
Vicolo dei Fiori						1					1
Vicolo Prestino			1								1
<i>II anello:</i>											
Largo Camussi	2	1				2				1	6
Via Cavour		2								1	3
Via Giuseppe Castelli											0
Via Post Castello		1									1
Via San Francesco											0
<b>Totale</b>	<b>6</b>	<b>30</b>	<b>11</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>7</b>	<b>69</b>
<i>Tasso % di turn-over</i>	<i>60,0</i>	<i>39,5</i>	<i>61,1</i>	<i>25,0</i>		<i>30,8</i>		<i>42,9</i>		<i>116,7</i>	<i>44,5</i>

Legenda: 1-Specializzati alimentari e monopolio; 2-Tessili e calzature; 3-Articoli per la casa, l'ufficio e per il giardinaggio; 4-Articoli medicali e per la cura della persona; 5-Carrozzeria-Autorimessa; 6-Articoli vari; 7-Autoveicoli, motoveicoli e ricambi; 8-Non specializzati, specializzati non alimentari e servizi; 9-Carburanti; Attività miste.

Il *marketing mix* risulta ancora inadeguato: 174 degli 820 negozi del comune, pari al 21,2%, operano nella filiera tessile-abbigliamento-calzature lasciando scoperte molte merceologie specializzate ed anche nel cuore ur-

bano la distribuzione appare molto polarizzata sulla filiera tessile-abbigliamento (cfr. Tabella 3.6) che sfiora il 50% del totale dell'offerta sia nel I anello (cuore storico), sia nel II anello (ampliamento ZTL). Solo 8 negozi alimentari sono presenti nel centro che risulta fortemente penalizzato da una presenza crescente ed invasiva della GDO che ha largamente contribuito a svuotare il centro storico<sup>12</sup>.

Figura 3.7 – Il centro storico di Gallarate: mappa stradale



Legenda: elenco nominativo del **DCU I anello** – Corso Italia; Piazza della Libertà; Piazza della Libertà; Galleria Crocetta; Piazza Ponti; Via della Pace; Via Don Minzoni; Via Giuseppe Mazzini; Via Giuseppe Verdi; Via Manzoni; Via Mercanti; Via Postporta; Via S. Giovanni Bosco; Vicolo dei Fiori; Vicolo Prestino.

**DCU II anello** – Largo Camusi; Via Cavour; Via Giuseppe Castelli; Via Post Castello; Via San Francesco.

Un obiettivo prioritario per il commercio del centro diviene oggi quello di diversificare il *target* di riferimento catturando anche una clientela giovane. Gli attuali frequentatori non sono in sintonia con un'offerta commerciale di qualità e il centro storico cittadino, d'altro canto, non è più frequentato dai giovani che spesso si spostano a Busto Arsizio, considerato un centro più dinamico.

<sup>12</sup>Presenza invasiva e ancora in espansione. È infatti in fase di completamento un nuovo supermercato, proprio a ridosso del centro storico, che drenerà una ulteriore quota di transiti sui negozi del centro.



L'andamento recente delle nuove chiusure/aperture risulta debolmente positiva per un fatto specifico e contingente: a Gallarate il centro commerciale ex area Borgo Maneri si è mostrato un "buco nell'acqua" che ha rilasciato 35 nuove licenze. Senza queste nuove licenze, peraltro, il saldo delle nuove aperture e chiusure comunali sarebbe alla pari. Il *turn-over* però (cfr. Tabella 3.7), a detta degli osservatori, ha fatto bene al comparto, i nuovi negozi vengono considerati migliori di quelli che hanno sostituito. A partire dallo scorso anno i nuovi negozi presentano un'offerta commerciale posizionata verso l'alto che ha modificato, almeno parzialmente, il *target* di riferimento. Al momento, dunque, in Gallarate si registra una certa stabilità commerciale che segue peraltro a una precedente fase di involuzione commerciale; ora è auspicabile e necessario un nuovo percorso di crescita.

### 3.2.2 Coordinarsi per l'attrattività

Rispetto alla situazione di relativo "decadimento commerciale", sperimentata dalla cittadina, la sfida per tutti, e certamente per l'Amministrazione comunale, è stata quella di rendere nuovamente attrattivo il centro storico. In questa direzione il Comune si è mosso riaprendo i due teatri cittadini, che oggi si segnalano quale elemento di rivitalizzazione serale del centro. Negli ultimi 3 anni, inoltre, è stato rifatto l'arredo urbano e completata la chiusura al traffico di una zona pedonale centrale (ZTL); dopo parecchie discussioni e qualche polemica oggi si cominciano ad apprezzare i benefici di queste scelte. Il Comune, inoltre, ha investito anche in cultura ed animazione portando, ad esempio, i concerti in piazza ed arrivando ad attirare fino a 20 mila persone in una sera. Questi eventi – concentrati e che non seguono una programmazione di medio periodo – vengono però letti criticamente: secondo i commercianti sono dei "fuochi di paglia" non in grado di stabilizzare flussi commerciali nel centro di Gallarate.

Il comune – anche su pressante richiesta della categoria<sup>13</sup> – ha lavorato e sta lavorando sul tema parcheggi, sempre in cima alle priorità per i commercianti. Si sta ultimando un parcheggio multipiano con una capienza di 400 mezzi al termine di via Manzoni (zona poliambulatorio) che sarà agibile nell'arco di un anno. Con questa realizzazione si verrà a completare il

---

<sup>13</sup>I commercianti negli anni hanno chiesto al Comune di costruire diversi parcheggi (3 sono attualmente quelli esistenti intorno al centro storico) per garantire possibilità di sosta da tutte le vie di accesso (da nord, sud, est, e ovest).

circuito dei parcheggi a corona che chiudono il centro storico. Verranno, inoltre, realizzati nuovi parcheggi a raso con una nuova disposizione in Piazza Risorgimento.

Risolta (o in via di soluzione) la partita dei parcheggi, il Comune ha indicato come obiettivo prossimo<sup>14</sup> l'estensione della zona pedonale del centro storico inserendo Via Postcastello, Via Cavour, Via Damiano Chiesa (cfr. Figura 3.7), ma la scelta non è condivisa dai commercianti perché si tratta di zone in cui prevale l'offerta di terziario (banche, assicurazioni, agenzie interinali) piuttosto che la vendita. Se si decidesse di includerle nel centro storico si renderebbe necessaria un'intensa attività di marketing per promuoverle. È inoltre ipotizzata anche la chiusura della zona di Piazza Garibaldi, creando un anello di scorrimento intorno al centro storico, approntando la rotonda di Piazza del Risorgimento con una nuova disposizione di parcheggi ed eliminando infine i semafori di Via Albricci, Piazza Risorgimento e al termine di Via Mazzini. L'eliminazione dei semafori dovrebbe fluidificare il traffico realizzando il primo obiettivo dell'amministrazione comunale che punta alla creazione di un vero e proprio anello di scorrimento intorno al centro storico.

Anche l'ampliamento della zona a traffico limitato (ZTL) vede i commercianti in posizione di attesa, vorrebbero meglio cogliere gli obiettivi dell'amministrazione: l'estensione avrebbe senso in presenza di esercizi commerciali mentre su Via Cavour i negozi sono presenti solo in due punti, mentre abbondano banche e uffici, e in Via Damiano Chiesa i negozi sono del tutto assenti. Questo nuovo ampliamento va a interessare un'area poco attrattiva che però oggi rappresenta una valvola di sfogo per la zona più centrale perché ci sono molti parcheggi; la limitazione del traffico comporterebbe infatti l'eliminazione di circa 100 parcheggi per il centro storico.

Complessivamente, la collaborazione tra ASCOM e amministrazione comunale, soprattutto con quella attuale, viene positivamente valutata. L'ASCOM ha in previsione di trasferire la sede aumentando le volumetrie a disposizione; in accordo con l'Amministrazione ha realizzato l'arredo urbano del centro storico (fioriere, illuminazione, fontane) a scomputo degli oneri di urbanizzazione. L'architetto Riccardo Papa, che ha progettato l'arredo urbano, ha realizzato un intervento di forte immagine e significativamente innovativo. È stato anche previsto un intervento sulla parte

---

<sup>14</sup>La proposta del Comune è stata presentata dalla Giunta e si presume che i tempi operativi di realizzazione saranno ridotti. Nei giorni passati (febbraio 2008) è stata formalizzata la volontà politica da qui alla messa a regime non si andrà oltre i due anni.



illuminazione, ma non risulta possibile realizzarlo pienamente perché i proprietari delle facciate non hanno concesso al Comune, soggetto richiedente, di mettere altri punti luce oltre a quelli esistenti<sup>15</sup>.

Alcune “ingenuità progettuali” stanno però rendendo meno fruibile del previsto il centro pedonalizzato. Il Comune avrebbe dovuto, durante la ri-pavimentazione, prevedere tutta una serie di sottoservizi attraverso un adeguato sistema di canalizzazione in grado di portare acqua, luce, ecc. Dal momento che ciò non è stato fatto ci si scontra oggi con alcune criticità operative non irrilevanti.

L’arredo urbano, ad esempio, è stato concepito con molto verde ma non si riesce a bagnare. I commercianti hanno dovuto a loro spese mettere a disposizione un camion che carica l’acqua dall’idrante della fontana di Piazza della Libertà con notevoli costi e alcuni disagi.

Ulteriori difficoltà nascono in caso di eventi – ad esempio l’organizzazione di un concerto – perché non sono previsti attacchi pubblici per la corrente elettrica e ogni volta si deve ricorrere ad attacchi di fortuna presso i negozi che risultano peraltro già a piena potenza. Una soluzione andrà trovata se si vuole spingere sull’animazione urbana e continuare ad organizzare eventi del centro urbano.

### **3.2.3 Offerta commerciale: un cammino da compiere**

Accanto ai problemi logistico-organizzativi del centro, che toccano gli aspetti urbanistici, permangono ulteriori problemi a livello commerciale. Risulta ancora insufficiente l’integrazione merceologica di commercio (in particolare specializzato) e servizi (in particolare *after care*). Mancano inoltre negozi di forte attrattività, quali le catene e i *brand* molto conosciuti. Il *franchising* è infatti ancora poco sviluppato, mentre si ritiene da più parti che potrebbe aiutare ad animare il centro storico, creando interesse e passaggio.

Continua, inoltre, a registrarsi una relativa scarsità di ristorazione dovendo così rinunciare a tutta una serie di flussi soprattutto serali che essa potrebbe attivare. Questa carenza è solo parzialmente compensata dalla scelta che diversi bar hanno fatto di attrezzarsi per offrire piatti freddi.

---

<sup>15</sup>Qualche proprietario in realtà ha acconsentito il Comune evidenzierà alla cittadinanza che ci sono zone più illuminate rispetto ad altre, si spera che in questo modo si innesti un circolo virtuoso e anche i proprietari riottosi autorizzino l’installazione dei nuovi apparecchi illuminanti garantendo così omogeneità di risultato.

Dal punto di vista dell'imprenditorialità commerciale si registra a tratti una scarsa attitudine della categoria – ovviamente le eccezioni esistono sempre – ad offrire un servizio migliore. Occorre intervenire sia sugli orari di apertura (sarebbe auspicabile una maggiore flessibilità), sia sull'organizzazione delle vendite: potrebbe forse essere aumentata la vendita a libero servizio, invece che la sola vendita assistita, liberando così risorse per un arricchimento complessivo dell'offerta.

Un freno al rinnovo dell'offerta commerciale o ad investimenti per servizi aggiuntivi viene peraltro da un mercato immobiliare che pare drogato. I valori di acquisto, come di affitto, stanno infatti raggiungendo livelli non sostenibili e comunque non commisurati alla piazza di Gallarate che non presenta un'attrattiva tale da giustificare cifre così elevate e deprime quindi la redditività del comparto.

Gallarate attraversa oggi probabilmente la fase che ha vissuto Busto Arsizio 10 anni fa. Busto Arsizio è però uscita da quella fase e rappresenta oggi per dinamismo, ricchezza dell'offerta commerciale e attrattiva del centro storico, uno stadio più avanzato rispetto agli altri poli urbani provinciali, compreso persino il capoluogo (letto in termini di offerta merceologica).

### **3.2.4 Prospettive per la gestione del DCU**

In questo contesto, e con questo scenario problematico di sfondo, si inserisce il dibattito, recentissimo, relativo ad una gestione integrata del centro urbano (TCM) le cui finalità percepite sono quelle di rendere la città più attrattiva così da innescare un circuito positivo di innalzamento dei fatturati, incremento della qualità e percezione della stessa da parte dell'utenza, in grado di generare un ulteriore miglioramento dell'attrattiva del centro cittadino (cfr. Figura 1.1).

Le riflessioni dei commercianti si sono sin qui orientate verso tre obiettivi operativi per declinare quello più generale dell'attrattiva.

*Innanzitutto*, il miglioramento del *marketing mix* e una qualche armonizzazione qualitativa dell'offerta commerciale. Il centro storico, in particolare, è oppresso da un numero eccessivo di uffici: ci sono troppe banche, troppi operatori immobiliari, troppe agenzie interinali che occupano gli spazi commerciali, mentre questa l'offerta di servizi potrebbe essere ri-localizzata altrove.



A Londra, a buona ragione, è fortemente scoraggiata la localizzazione del terziario all'interno del centro storico perché è ben noto che l'attrattività complessiva della zona viene compromessa.

Il Comune, inoltre, dovrebbe concedere ai commercianti qualche ulteriore spazio all'esterno del negozio stesso, in Francia come in Inghilterra i fiori, la frutta, e molta altra merce viene esposta all'esterno dei negozi.

L'offerta commerciale del centro deve inoltre essere un po' più coordinata e costruita. Si sono registrati casi di negozi sfitti che vengono occupati da attività "estranee" alla zona in cui si inseriscono e che finiscono per chiudere nel giro di poco tempo. Il TC manager dovrebbe individuare il tipo di negozio che va bene in una certa zona e identificare l'operatore più adatto per quel negozio. In questo modo si arricchisce il *marketing mix* e la città ne beneficia, e l'operatore parte con migliori prospettive di successo.

In *secondo luogo*, viene identificata la necessità di migliorare l'offerta ricreativa e di animazione del centro che oggi il Comune organizza attraverso eventi spot e frequentemente senza il necessario coordinamento interno, mentre risulta assolutamente necessario massimizzare ogni possibile sinergia<sup>16</sup>, coordinandosi in modo che ci sia coerenza tra le differenti componenti dell'offerta, così da offrire al cittadino-utente il miglior servizio possibile.

I commercianti, dal canto loro, non sono esenti da critiche. Non tutti, ad esempio, nonostante le ripetute richieste, lasciano le vetrine illuminate di sera. Solo in occasione delle aperture serali hanno mostrato maggiore sensibilità. C'è, peraltro, un'avanguardia che comincia a capire l'importanza del coordinamento, sebbene si sia oggi ancora nella fase di scarsa utilità percepita di questi sforzi perché il riscontro non è immediato e perché la città non è ancora attrattiva.

In *terzo luogo*, occorre implementare una gestione coordinata del centro storico: uno dei fattori traino nelle iniziative di gestione coordinata è quello di lavorare in sinergia e non in contrasto con la GDO. Lavorare pensando ad un'offerta commerciale che coinvolga la GDO, non che le faccia la guerra (per altro quasi sempre persa in partenza): dialogare con i direttori di supermercato è un fattore importante. È strategico incentivare una proficua collaborazione, che esiste frequentemente all'estero dove la GDO contribuisce significativamente alle iniziative di gestione coordinata del

---

<sup>16</sup>È stato recentemente organizzato un importante concerto dei Pooh - che ha attirato in Gallarate oltre 10 mila persone - ed erano aperti solo 3 bar per coprire una tale affluenza (!). Manca ancora una visione strategica che implichi il coinvolgimento e l'impegno di tutti.

centro storico<sup>17</sup>. La compartecipazione della GDO potrebbe ulteriormente trainare altri sponsor oltre che motivare i commercianti a fare la loro parte. Evidentemente occorre andare verso una contribuzione generalizzata dei negozianti da dedicare – anche vedendo cosa avviene all'esterno – ad attività di gestione coordinata<sup>18</sup>.

In generale, tutte le attività necessarie per la gestione del centro storico vanno a bilancio e le entrate vengono gestite da un'associazione che organizza le iniziative di pulizia delle strade, la sicurezza, ecc. (in genere sono quelle di maggior interesse per il commerciante), ma anche tutta l'attività di promozione del centro storico che viene gestita insieme con spot in televisione, sul giornale locale, sacchetti a tema con la pubblicità dell'esercizio commerciale su un lato, e il logo comune sull'altro e/o l'iniziativa comune organizzata dal centro storico. Il contributo/la quota – parametrata sulla dimensione dell'attività dei commercianti – inclusa la GDO, dovrebbe finanziare, con il supporto della PA, tutte le attività di gestione e promozione del centro storico. Secondo questo modello l'associazione/Società cofinanzia con la PA le attività di gestione e promozione del DCU coordinate dal TC manager.

Entrati in questa logica ci si rende immediatamente conto che il coordinamento si allarga a tutti gli *stakeholders* del centro e diviene impegnativo. Occorre infatti rapportarsi con tutti avendo un ruolo pro-attivo: se si fa un piano di sviluppo della città lo si fa insieme. Considerando il piano di marketing urbano lo si è fatto (timidamente), l'arredo urbano si è fatto, è oggi necessario migliorare la sicurezza, il servizio di pulizia delle strade deve essere adeguato ad un afflusso di persone crescente. Il Comune predisporrà una serie di telecamere, ma ci dovrebbe essere maggior collaborazione tra privato e pubblico, è auspicabile che questi filmati siano visionati anche dai privati creando un sistema per cui si interscambino i dati. Si sta lavorando su questo obiettivo sia a Gallarate sia a Varese. Il servizio pubblico è attualmente inadeguato dal punto di vista della qualità della sicurezza: bisogna pensare anche ad un servizio di vigilanza privata esattamente come si fa nei luoghi a forte frequenza di visitatori e come avviene per la GDO. La PA dà un servizio basilare, ma bisogna integrarlo con

---

<sup>17</sup>A titolo esemplificativo ciò accade sia a Barcellona con l'operatore *El Corte Inglés*, sia a Londra dove *Marks & Spencer* stanziava, sul proprio bilancio, 2 milioni di sterline all'anno da investire in gestione coordinata.

<sup>18</sup>Ad esempio, queste risorse possono essere utilizzate per il servizio di ripulitura delle facciate/saracinesche dai graffiti e c'è una squadra che se ne occupa esclusivamente; per quanto riguarda la sicurezza vengono stipendiati i vigilantes, ecc.



un servizio di vigilanza privata che si complementa con quello di base offerto dall'Amministrazione.

Anche da parte dell'Amministrazione occorre maggiore flessibilità. Un esempio per tutti riguarda la raccolta della spazzatura; se ci sono aperture extra/serali la raccolta va adeguatamente pianificata e opportunamente raccordata con le esigenze specifiche mentre, in genere, dall'altra parte c'è scarsa flessibilità e attenzione ad esigenze specifiche.

In relazione alla figura del TC manager, non c'è altro da aggiungere rispetto a quanto già segnalato a proposito di Busto Arsizio (cfr. § 3.1.4). Per gestire lo sviluppo del centro storico e coordinare le attività commerciali/culturali occorrono certamente alcuni requisiti minimi impegnativi:

- capacità di mediazione per mettere d'accordo i vari soggetti;
- abilità commerciale che consenta di implementare strategie che migliorino l'offerta commerciale rendendola adeguata e completa;
- creatività e capacità dal punto di vista della comunicazione per coordinare l'organizzazione di eventi che abbiano un effetto traino per il commercio cittadino.
- visione strategica.

### 3.2.5 Verso una "card" per il DCU

Tra le realizzazioni concrete anche a Gallarate si guarda con grande interesse alla card: a Varese hanno già iniziato a lavorarci, alcuni contatti con il mondo bancario sono più avanzati, Gallarate è dunque disponibile ad inserirsi in questo percorso, sfruttando l'attività di *screening* e di progettazione iniziata.

Si tratta, in sintesi, di attivare una "moneta locale" che può essere usata per pagare i parcheggi, per pagare la mensa scolastica del bambino, per pagare l'autobus, l'ingresso alla piscina comunale; per tutta una serie di servizi sia pubblici sia privati.

Ciò che dell'esperienza estera ha colpito, e si vorrebbe replicare, è la ricaduta percepita in termini sociali dei *benefit* della carta. Nel contesto spagnolo, per esempio, l'adozione della card ha consentito di sviluppare diverse iniziative sul territorio a forte impatto sociale (ad esempio, la TAC per l'ospedale cittadino). Nel caso spagnolo è stato osservato che la spesa pro capite con l'utilizzo della carta esplodeva quando si decideva di investire i proventi per iniziative sociali importanti, iniziative nelle quali il cittadino si sentiva coinvolto nello sviluppo della propria città contribuendo

a migliorarla e ad arricchirla, con la consapevolezza che, in ultima istanza, sarà egli stesso a beneficiarne. Ciò che ha reso la card uno strumento vincente per il marketing è stata, nell'esperienza spagnola, proprio la finalità sociale. A Barcellona non hanno abbinato sconti o accumulo punti.

La carta può così divenire uno strumento di marketing in due direzioni: nel rapporto con il cliente, ma anche con il commerciante, il quale tramite questo strumento ha la misurabilità dei risultati perché la carta registra il passaggio (quante persone, numero delle transazioni per settori con valori pro capite differenziati).

### 3.3 Il centro urbano di Varese

Varese, il comune capoluogo, con oltre 82 mila abitanti e una densità di 1.497 abitanti per Km<sup>2</sup> è il più popoloso centro urbano della provincia.

Figura 3.8 – Il centro storico di Varese



Legenda: elenco nominativo del **DCU I anello** – Corso Giacomo Matteotti; Piazza Beccaria; Piazza Cacciatori delle Alpi; Piazza Podestà; Piazza Giosuè Carducci; Piazza Giovane Italia; Piazza Montegrappa; Piazza della Motta; Piazza San Vittore; Via Albuzzo; Via Bagaini; Via Giuseppe Bernascone; Via Giuseppe Broggi; Via Carlo Cattaneo; Via Felice Cavallotti; Via Gaetano Donizzetti; Via Duca degli Abruzzi; Via Giacomo Puccini; Via Gioachino Rossini; Via Giuseppe Speroni; Via Marconi; Via Walter Marcobi; Via San Martino; Via Veratti; Via Vetera; Corso Aldo Moro.

**DCU II anello** – Galleria Manzoni; Piazza della Repubblica; Piazza XX Settembre; Via Avegno; Via Bizzozzero; Via Carlo Rainoldi; Via Carrobbio; Via Cavour; Via Como; Via Dazio Vecchio; Via Emilio Morosini; Via Giuseppe Mazzini; Via Magatti; Via Manzoni; Viale Milano; Via Orrigoni; Via Ugo Foscolo; Via Vittorio Veneto; Via Volta; Via Vincenzo Dandolo.



L'apparato commerciale al dettaglio conta 1.362 unità locali, pari a 16,6 ogni 1.000 abitanti, il dato più elevato tra i grandi centri commerciali della provincia. Di queste 530 sono nel centro urbano, quasi il 39% del totale, e poco meno di metà nella cerchia più stretta, l'area pedonale del centro storico (cfr. Figura 3.8).

### 3.3.1 Una valutazione d'insieme: luci ed ombre

Un apparato commerciale importante che evidenzia però alcuni segnali di malessere ben presenti agli interlocutori del settore interpellati. I problemi ricorrenti che vengono segnalati - e che peraltro assomigliano a quelli che affliggono anche gli altri poli provinciali - riguardano:

- un certo sbilanciamento del mix di offerta, con una filiera del tessile-abbigliamento molto sovra rappresentata e qualche carenza nel campo alimentare (cfr. Tabella 3.9);
- una elevata presenza di *franchising* che, sebbene non raggiunga le punte patologiche di Busto Arsizio, fa emergere più di una preoccupazione quando occorre ragionare in tema di coordinamento e coinvolgimento dei commercianti;
- forti problemi di attrattività del centro, solo in parte allentati da alcune manifestazioni recenti - dalle aperture serali<sup>19</sup>, agli eventi natalizi sui quali, peraltro, anche la valutazione *ex-post* appare contrastante<sup>20</sup> - che paiono aggravati dalle difficoltà di accessibilità dall'esterno e di parcheggio nella cerchia urbana;
- ancora, valori immobiliari cresciuti costantemente e che raggiungono cifre significative anche per gli affitti che superano i 1.000 € al m<sup>2</sup> nelle vie centrali.

Su ognuno di questi punti conviene tornare brevemente anche per segnalare valutazioni a volte fortemente divaricate che emergono nell'interlocuzione con gli attori locali del comparto.

---

<sup>19</sup>Un esempio positivo in questa direzione sono le aperture serali: «abbiamo registrato 70 adesioni all'iniziativa da parte dei commercianti, ma i negozi aperti erano 250; 180 dunque non aderivano per non pagare la quota. Significa che i 70 negozianti che hanno aderito hanno capito e condiviso la prospettiva di investire sul territorio e in attività collettive per avere un ritorno a livello di singolo negozio».

<sup>20</sup>Un altro esempio è la Notte Bianca che - vista da destra- «ha reso finanziariamente ai commercianti ed ha funzionato bene», mentre vista da sinistra - «per la Notte Bianca i negozi hanno chiuso alle 17.00 perché non c'era gente, dal momento che non poteva arrivare a Varese».

**Tabella 3.9 – Ripartizione merceologica dei negozi del centro per macro-categoria: situazione 2007**

Macro categoria	1	2	3	4	5	6	7	8	9	miste	tot.
Negozi I anello	27	126	36	11	1	28	5	3	0	2	239
Quota % I anello	11,3	52,7	15,1	4,6	0,4	11,7	2,1	1,3	0,0	0,8	100,0
Negozi II anello	22	127	52	15	2	29	9	14	1	20	291
Quota % II anello	7,6	43,6	17,9	5,2	0,7	10,0	3,1	4,8	0,3	6,9	100,0
<b>Negozi totali</b>	<b>49</b>	<b>253</b>	<b>88</b>	<b>26</b>	<b>3</b>	<b>57</b>	<b>14</b>	<b>17</b>	<b>1</b>	<b>22</b>	<b>530</b>
Quota %	9,2	47,7	16,6	4,9	0,6	10,8	2,6	3,2	0,2	4,2	100,0

Legenda: 1-Specializzati alimentari e monopolio; 2-Tessili e calzature; 3-Articoli per la casa, l'ufficio e per il giardinaggio; 4-Articoli medicali e per la cura della persona; 5-Carrozzeria-Autorimessa; 6-Articoli vari; 7-Autoveicoli, motoveicoli e ricambi; 8-Non specializzati, specializzati non alimentari e servizi; 9-Carburanti; Attività miste.

In relazione al mix di offerta del centro cittadino (cfr. Tabella 3.9) appare chiaro il peso della macrocategoria “tessile e calzature” che supera il 50% nell’area più centrale (zona pedonale) per scendere appena sotto il 44% nel II anello. A parte questa forte caratterizzazione – peraltro condivisa con gli altri poli urbani analizzati – le altre tipologie commerciali sono relativamente ben assortite e persino la presenza alimentare supera l’11% nell’area più centrale.

Il giudizio offerto dai diretti interessati oscilla, invero in modo un po’ acritico, dalla piena soddisfazione – «a Varese la diversificazione merceologica è buona sia dal punto di vista della tipologia della merce sia del prezzo» – a posizioni di sostanziale positività corrette però dalla valutazione di specifiche carenze – «il centro commerciale di Varese è eccellente: i negozi sono di qualità superiore rispetto ai centri storici delle altre città e molto curati –sebbene– (...) l’offerta sia un po’ sbilanciata a livello di tipologia merceologica, l’abbigliamento è molto presente ma mancano i generi alimentari (ma la gastronomia c’è)» – a valutazioni decisamente più impostate alla severità – «l’offerta di prodotto è superiore alla domanda, eccessiva, in relazione a qualunque articolo; –di conseguenza– (...) a Varese si riscontra un fortissimo turn over sia a livello di gestione, sia di prodotto. Turn over che pare destinato ad aumentare perché non c’è la capacità di lavorare, tutti si improvvisano a fare tutto!».

In relazione al *turn-over* commerciale (cfr. Tabella 3.10) occorre riconoscere che nell’area più centrale emerge una differenza significativa rispetto al II anello urbano considerato. Le cessazioni – misurate relativamente alla consistenza attuale dei negozi – non raggiungono il 25% a fronte di un dato superiore al 42% nell’area più allargata; valore peraltro allineato con quanto già evidenziato negli altri poli urbani. Tale andamento trova conferma anche nei dati occupazionali segnalando una maggiore “robustez-



za” dei negozi per I anello, molti dei quali “storici” e presenti da molti anni nel contesto urbano.

**Tabella 3.10** – *Andamento dei negozi nel centro di Varese: situazione 2007 e cessate 2001-2007*

Negozi del Centro	Totale	di cui: iscritti albo artigiani	Sedi	UL	Addetti in- dipendenti	Addetti dipendenti	Addetti totali
Negozi I anello	239	10	148	91	93	1.071	1.652
Negozi II anello	291	19	185	106	108	1.308	2.017
Cessati I anello	59	3	31	28	26	148	295
Cessati II anello	123	4	62	61	43	137	430
Quota % cessati (I) su presenti	24,7	30,0	20,9	30,8	28,0	13,8	17,9
Quota % cessati (II) su presenti	42,3	21,1	33,5	57,5	39,8	10,5	21,3

Fonte: Ns. elaborazioni dati archivio CCIAA

Cresce peraltro il riconoscimento dell’emergere di un’insofferenza diffusa da parte dei consumatori-utenti verso l’offerta commerciale di Varese che si trasforma in disaffezione e scelta di mete alternative per lo *shopping*; si percepisce che ci sarebbe molto da svecchiare e innovare nella gestione dei negozi. Questi segnali di preoccupazione trovano una conferma nella chiusura di alcuni negozi storici (ad es., le librerie) proprio nel centro cittadino.

Maggiore convergenza si riscontra sullo specifico tema del *franchising* percepito, anche nel capoluogo, comunque eccessivo rispetto ad una situazione “ottimale”: «*la presenza del franchising è enorme e spropositata ed è un fattore negativo a livello nazionale. Sia in Inghilterra sia in Spagna si riscontra una fortissima presenza dei negozi di vicinato, non in franchising*».

I negozi storici varesini, quelli con i più bei marchi sul mercato, hanno sempre lavorato bene, è la presenza del *franchising* che rende – a detta degli interlocutori – più “freddo” il centro urbano; questa componente dell’offerta commerciale non ha normalmente interesse a seguire alcuna dinamica di coordinamento a livello di via o di centro, mentre nei centri commerciali artificiali anche il *franchising* è contrattualmente vincolato a partecipare a manifestazioni e iniziative organizzate. Gli interlocutori esprimono dunque, unanimemente, la preoccupazione che «*se aumentasse ulteriormente il franchising all’interno del centro città la fattibilità di qualsiasi progetto di coordinamento si complicherebbe sicuramente*».

**Tabella 3.11 – Cessazioni periodo 2001-2007: centro urbano**

Cessazioni per Via	1	2	3	4	5	6	7	8	9	miste	tot.
<i>I anello:</i>											
Corso Giacomo Matteotti		5									5
Piazza Beccaria											0
Piazza Cacciatori delle Alpi						2	1				3
Piazza Podestà		2									2
Piazza Giosuè Carducci											0
Piazza Giovine Italia											0
Piazza Montegrappa				1		3					4
Piazza della Motta	1	2				1					4
Piazza San Vittore		1									1
Via Albuzzi						1				2	3
Via Bagaini		2		1							3
Via Giuseppe Bernascone						1					1
Via Giuseppe Broggi		4								1	5
Via Carlo Cattaneo						1					1
Via Felice Cavallotti		1									1
Via Gaetano Donizzetti		1									1
Via Duca degli Abruzzi	1					1					2
Via Giacomo Puccini		1									1
Via Gioachino Rossini	1	1									2
Via Giuseppe Speroni		1									1
Via Marconi											0
Via Walter Marcobi						1					1
Via San Martino		2									2
Via Veratti	1	1	3	1		1				1	8
Via Vetera											0
Corso Aldo Moro	1	7									8
<i>II anello:</i>											
Galleria Manzoni		4	1								5
Piazza della Repubblica	1	15	7	4		5	1	2	0	3	38
Piazza XX Settembre			4								4
Via Manzoni		3									3
Via Avegno	1	1	1							1	4
Via Bizzozzero			2		1						3
Via Carlo Rainoldi		1	1								2
Via Carrobbio	1	2	1							1	5
Via Cavour		3	2			2	1	1			9
Via Como	1							1		1	3
Via Dazio Vecchio	1	2		2							5
Via Emilio Morosini		4	1			1		1		1	8
Via Giuseppe Mazzini		1		1		2				1	5
Via Magatti		3									3
Viale Milano		4						1			5
Via Orrigoni			1							1	2
Via Ugo Foscolo		1									1
Via Vittorio Veneto		2	1	1						1	5
Via Volta			1								1
Via Vincenzo Dandolo	1	2				1	2	1	1	1	9
<b>Totale</b>	<b>11</b>	<b>82</b>	<b>26</b>	<b>11</b>	<b>1</b>	<b>23</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	<b>15</b>	<b>182</b>
<i>Tasso % di turn-over</i>	<i>22,4</i>	<i>32,4</i>	<i>29,5</i>	<i>42,3</i>	<i>33,3</i>	<i>40,4</i>	<i>35,7</i>	<i>41,2</i>	<i>100,0</i>	<i>68,2</i>	<i>34,3</i>

Legenda: 1-Specializzati alimentari e monopolio; 2-Tessili e calzature; 3-Articoli per la casa, l'ufficio e per il giardinaggio; 4-Articoli medicali e per la cura della persona; 5-Carrozzeria-Autorimessa; 6-Articoli vari; 7-Autoveicoli, motoveicoli e ricambi; 8-Non specializzati, specializzati non alimentari e servizi; 9-Carburanti; Attività miste.



*nomicamente più care, con i negozi di maggior pregio!»* – ma ancora non si è trovato il modo di dialogare seriamente con le proprietà, anche perché frequentemente molto frammentata, si vorrebbe raggiungere un qualche accordo *«per contenere gli affitti e i prezzi immobiliari così da non espellere i commercianti verso la periferia ed altri comuni»* facendo capire che un centro commercialmente ricco e ben gestito aumenta anche il valore della proprietà. La battaglia sembra però persa in partenza finché si trovano grandi *brand* che vengono dall'esterno e che sono disposti a pagare qualsiasi cifra, indipendentemente dalla redditività dell'attività commerciale aperta. Inoltre, da un paio d'anni a questa parte si registrano più cambi di destinazione verso attività di servizio (banche, assicurazione, agenzie interinali), realtà che, in larga misura, sono un elemento di "disturbo" rispetto alla gestione commerciale della città<sup>21</sup>.

### **3.3.2 Priorità e obiettivi del DCU**

Varese e il suo comparto commerciale hanno bisogno di realizzare due cambiamenti significativi e tra loro complementari:

- tornare ad essere attrattivi come centro urbano per lo *shopping* dei residenti – che mostrano disaffezione crescente e si rivolgono non solo, e non tanto, alla GDO ma anche, e soprattutto, ad altre piazze commerciali (Lugano, il *Fox Town* di Mendrisio, Como, Milano);
- ma, anche, divenire attrattivi nei confronti dei non residenti, di quell'ampio bacino di popolazione collocato a 30–45 minuti di percorrenza.

Ovviamente, a questo riguardo, le connessioni e l'accessibilità del centro dall'esterno rivestono una primaria importanza per Varese che soffre di una situazione di accessibilità congestionata<sup>22</sup> e del mancato completamento di alcune opere infrastrutturali iniziate – a partire dal sistema di tangenziali – e non ancora ultimate.

---

<sup>21</sup>L'ampliamento dell'attività di servizi viene registrata anche in termini associativi; ASCOM Varese ha goduto di un forte incremento di soci, ma nel settore immobiliare e dei servizi. Boom dei servizi, dunque, non dell'attività commerciale. Per quanto riguarda il commercio si parla di contrazione, non di stabilità, emerge una situazione di crisi.

<sup>22</sup>Nelle colorite espressioni di un intervistato queste difficoltà sono state bel prospettate: *«il centro di Varese è una "torre nel deserto": l'A8 è la prima autostrada d'Italia ed è rimasta identica da allora; da Varese a Malnate si va con un "monobinario"; discutiamo del grande progetto stazioni e dei suoi grattacieli quando mancano le tangenziali e ci vuole 1h e 15' per andare a Milano in treno e 1h e 30' in macchina»*. La conclusione possibile è una sola: *«chi non è di Varese non viene a Varese!»*.



Accanto all'accessibilità esterna pongono problemi crescenti la "fluidità interna" e l'annoso problema dei parcheggi.

Il problema dei posteggi è da molti anni al centro delle riflessioni dell'amministrazione. Il grande intervento degli ultimi anni – il silos di 5 piani in Piazza Repubblica – ha certamente offerto una disponibilità interessante sebbene venga percepito, peraltro senza ragione, eccessivamente costoso dall'utenza. Un secondo parcheggio per 250 posti è in fase di costruzione dietro la Questura, offrirà una risposta significativa alle utenze degli uffici (Questura, Prefettura, Provincia), forse anche ai pendolari delle Ferrovie Nord (dipenderà dalle politiche di prezzo), ma non certo agli utenti del centro cittadino.

Certamente nella zona delle Stazioni (il nodo Ferrovie Nord, FF.SS.) occorrerà considerare attentamente il giusto dimensionamento dell'offerta in qualsiasi progetto di risistemazione dell'area, compreso – qui sì, sicuramente – il parcheggio per gli utilizzatori delle ferrovie oggi sostanzialmente inesistente.

Rimane un'ulteriore possibilità di medio termine ed è quella rappresentata dall'area di Via Sempione dove, già oggi, c'è un posteggio a raso (circa 80 posti) che potrebbe essere trasformato in parcheggio multipiano<sup>23</sup>. I cittadini di Varese chiedono nuovi parcheggi ma l'amministrazione li sta riducendo, ad esempio eliminando i posteggi blu di Via Donizzetti e Via Rossini che si vorrebbero rendere zona a traffico limitato.

### **3.3.3 La declinazione degli obiettivi nella gestione del DCU**

In questo scenario, largamente condiviso, si inserisce il percorso di riflessione, animazione e azione che è partito anche nel capoluogo a seguito dell'*Educational Tour* svolto nello scorso autunno. Le esperienze di Londra e Barcellona sembrano avere insegnato qualcosa di fondamentale. Un elemento centrale emerge, occorre costruire la rete e, da questo punto di vista, c'è ampia sintonia con il percorso iniziato a Busto e Gallarate: c'è spazio per un progetto pluriennale multi polo. Una sottolineatura pare fondamentale nell'idea perseguita a Varese: la rete viene prima, precede il progetto. Dalle esperienze estere si è colto che queste iniziative partono

---

<sup>23</sup>A questo proposito si può addirittura immaginare che se l'associazione INCENTRO per lo sviluppo del DCU (cfr. § 3.3.4) registrasse una forte adesione dei commercianti potrebbe candidarsi a realizzare in proprio l'operazione parcheggio. Prendendo in affitto per 30 anni l'area di Via Sempione e realizzando in *project financing* il parcheggio multipiano di cui si sente bisogno.

dal basso, dai commercianti, dalle esigenze della singola via, per aggregazioni successive, dalla singola via ad un insieme di vie e quindi ad un quartiere: non è ai stato un sindaco o un amministratore a dire cosa fare; la gente si associa e costruisce.

L'idea del TCM nasce dunque come un "far rete", ma per cosa? viene da chiedersi. Non solo per mantenere l'esistente ma per rafforzarlo, per andare oltre un certo grado di rassegnazione e di assenza di motivazioni e per offrire nuovi stimoli ai commercianti (anche alla generazione dei 55-60-enni). Una rete che punti anche sui giovani che hanno spirito imprenditoriale e voglia di innovazione.

La situazione a Varese è particolarmente stimolante perché le due associazioni di categoria - ASCOM (Confcommercio) e Confesercenti - hanno lavorato parallelamente all'idea, secondo un percorso ampiamente complementare, che sin qui non si è però incontrato se non in momenti pubblici di comunicazione (con qualche scintilla) degli stessi.

Confesercenti si è mossa nella direzione della costituzione di un'Associazione di scopo<sup>24</sup>, che raccolga adesioni tra i commercianti a prescindere dalla loro appartenenza associativa<sup>25</sup> e che guidi poi lo sviluppo del progetto di gestione coordinata del centro; ASCOM, differentemente ha optato per un lavoro di animazione di base, articolato in differenti step. Con qualche rischio di imprecisioni nella presentazione dei percorsi se ne offre qui una ricostruzione sintetica, volta ad evidenziare il minimo comune denominatore delle iniziative.

### **3.3.4 Confesercenti: il modello "associazione di scopo"**

Un'operazione di TCM implica certamente la promozione del territorio urbano in cui i commercianti operano; ma per gestire un'efficace promozione occorre innanzitutto costruire la rete dei partecipanti, cogliere le loro priorità, identificare a chi rivolgersi per far funzionare le cose, aggregare energie e risorse per offrire risposte appropriate.

La modalità scelta è quella dell'Associazione di scopo a cui liberamente i commercianti si iscrivono e che è dotata di organi di autogoverno - «*La vita interna dell'associazione INCENTRO è ispirata al più ampio rispetto della*

---

<sup>24</sup>L'Associazione INCENTRO, costituita da poco, che non persegue scopi lucrativi (cfr. in Appendice lo statuto dell'Associazione).

<sup>25</sup>I 13 imprenditori partecipanti al Consiglio Direttivo pro-tempore dell'Associazione, ai sensi dell'Art. 23 dello statuto, sono: in 8 soci di Confesercenti, in 2 soci di ASCOM, e in 3 iscritti ad entrambe le associazioni.



*democrazia, alla parità di diritti e doveri, alla libertà di espressione, al rispetto e all'attuazione delle decisioni adottate dagli organi statutari.» (Art. 6). Un'Associazione che non intende in alcun modo essere alternativa o antagonista all'associazionismo di rappresentanza: il commerciante si iscriverà all'Associazione di categoria e all'Associazione INCENTRO perché hanno finalità diverse. Hanno già espresso orientamento positivo all'adesione un centinaio di commercianti del centro ed è assicurato il coinvolgimento di Coin e Oviessa, in forza del loro radicamento storico a Varese.*

Il percorso di declinazione degli obiettivi operativi del progetto di TCM – che si è avvalso di un supporto professionale dell'Agenzia Delpi – si spinge molto sulla dimensione di comunicazione. Le finalità principali del progetto di TCM si declinano nei seguenti obiettivi operativi:

1. implementazione di una “card” bancaria allo scopo di fidelizzare la clientela e creare un volano virtuoso all'interno del centro (con modalità di incentivazione per commercianti e acquirenti)<sup>26</sup>;
2. promozione del DCU attraverso un unico logo e la predisposizione di materiale promozionale differenziato ed eventualmente personalizzato;
3. organizzazione di eventi nella direzione dell'animazione del centro (con un ufficio di informazione dedicato ai clienti): il centro urbano deve poter funzionare come un centro commerciale;
4. coinvolgimento dell'amministrazione comunale perché partecipi alla delineazione delle strategie e all'implementazione delle stesse per la parte di sua diretta pertinenza<sup>27</sup> (parcheggi, pulizia, illuminazione, sicurezza; animazione culturale, ecc.);
5. facilitazione dell'indispensabile salto culturale della cittadinanza tutta, e degli operatori commerciali, sui concetti di fruizione del centro urbano (senza parlare di Centro Storico perché suona riduttivo, viene identificato nel solo Corso Matteotti ed immediate adiacenze);
6. puntare sull'innovazione e sui giovani che trascineranno l'iniziativa.

---

<sup>26</sup>Non sono presenti dettagli specifici – il progetto di card risulta più sviluppato nella proposta ASCOM – ma si fa riferimento alla tematica dell'offerta di servizi al posto di sconti e a finalità “sociali” al posto di premi commerciali, come a due modalità che innalzano il gradimento del consumatore con l'iniziativa.

<sup>27</sup>Problemi di coordinamento nascono sempre in proposito. L'ASPEM, ad esempio, negli ultimi due anni aveva modificato la raccolta di rifiuti portandola all'ora di mezzogiorno (quindi si esponevano tra le 12.30 e le 15.00) ma questo creava – come segnalato da commercianti e cittadini – un grossissimo problema di immagine. Grazie all'interessamento delle associazioni commercianti è stato chiuso un accordo con ASPEM per spostare la raccolta dei rifiuti alla 19.30 di sera: oggi la raccolta funziona bene.

La strategia di animazione deve essere ripensata con attenzione; il punto di attrazione deve divenire il negozio, non grandi eventi che richiamano grandi masse concentrate ma del tutto disinteressate all'attività di *shopping*. L'esempio delle aperture serali è stato vincente: si è riusciti a portare la gente a Varese non per i concerti ma perché i negozi erano aperti.

Il progetto, nella sua forte sottolineatura di identificazione (il logo, il sito, il *merchandising*, la card, ecc.) dovrebbe consentire anche di superare alcune "gelosie" tipiche del singolo commerciante: un errore frequente è quello di pensare che "meno negozi ci sono più si lavora". Nulla di più sbagliato, non si considera così che ricchezza, articolazione, profondità di gamma – compresa un po' di sana concorrenza che spinge alla diversificazione e alla ricerca di elementi distintivi – sono i principali attrattori di un distretto commerciale urbano.

Un progetto così centrato sulla comunicazione ha ovviamente bisogno di un lancio in grande stile; si immagina quindi un momento di impatto a livello di comunicazione che faccia la differenza tra il prima e il dopo:

- alcune settimane di impegno straordinario per coinvolgere le istituzioni e per avere il loro sostegno;
- una campagna promozionale molto forte da cui il cittadino percepisca con nettezza una discontinuità, una novità significativa, che generi almeno una forte curiosità;
- la creazione del sito e la sua gestione pro-attiva.

Nei confronti dei commercianti – partendo dal dato richiamato del centinaio di pre-adesioni – per ampliare la base di adesione si pensa che debba funzionare il classico "passa parola", supportato da una forte identificazione dei negozianti che aderiscono al progetto, da un'elevata visibilità dei vantaggi per i consumatori (dei negozi che hanno aderito) e, persino, di qualche incentivo monetario del tipo: chi (commerciante) aderisce subito paga meno, mentre per chi si aggrega in un secondo momento il costo è maggiore.

Il progetto, che non delinea ancora gli aspetti di copertura finanziaria, segnala però che una risorsa dedicata – di alto profilo professionale quale il TC manager richiederebbe – non è immediatamente prospettabile, sembrano mancare le risorse da investire su una figura come il TC manager.

### **3.3.5 ASCOM Varese: il modello animazione di via**

Le missioni di Barcellona e Londra – guidate da Regione Lombardia – hanno dato il là al processo. Giustamente la Regione intende partire dagli



imprenditori: la volontà di intervenire sulla materia e di agevolare forme di coordinamento dei centri cittadini è stata ribadita più volte, la progettualità regionale è però ancora in fase embrionale, in attesa delle reazioni e delle proposte dei commercianti e delle loro associazioni.

1. Il percorso ASCOM prende il via con l'organizzazione di un Convegno a dicembre cui hanno partecipato 105 imprenditori, non tutti iscritti all'associazione, che ha fatto il punto dopo l'*Educational Tour* svolto all'estero nell'autunno precedente.
2. Successivamente, il consiglio ASCOM di Varese con 14 persone ha di fatto costituito il primo nucleo di coordinamento con un suo rappresentante - Riccardo Nicora, vice-presidente nel Consiglio di Varese - per il triangolo compreso tra Piazza Montegrappa, Piazza Repubblica e Via Morosini.

Ma l'intera città di Varese - o meglio, inizialmente il suo centro urbano - è stato suddiviso in tre aree, ipotetici costituendo distretti commerciali<sup>28</sup>: oltre al citato triangolo una seconda zona è la zona pedonale intorno all'asse di Corso Matteotti; mentre una terza area è quella di Biumo Inferiore (referente Leandro Ungaro).

Questa tripartizione iniziale è nata ragionando tra commercianti e operatori dei servizi, ma si può pensare che in futuro altre castellanze<sup>29</sup> si attivino, per imitazione, e identifichino propri nuclei di coordinamento.

Nella logica del *bottom-up* ogni referente di Zona coordina i referenti di via (è stato eletto un rappresentante per via) che, a loro volta, sono l'espressione dei negozianti e delle loro esigenze.

3. Il prossimo passo è la convocazione dei Consigli di via - in alcuni casi esistono già, in altri andranno rapidamente attivati - per capire le esi-

---

<sup>28</sup>Si tratta di tre realtà significativamente diverse e con differenti esigenze. Biumo rappresenta un'unità urbana staccata fisicamente dal resto del centro, con un confine storicamente segnato dalla Chiesa della Madonnina in Prato (un nome, non a caso, che richiamava il limite dell'area urbana e l'inizio della zona verde immediatamente a ridosso); l'isola pedonale (l'asse di Corso Matteotti) coi suoi specifici problemi ed esigenze proprio in quanto area pedonale e "salotto buono" della città; mentre la terza area è semipedonale e a traffico limitato, evidenziando altre problematiche, è inoltre quella su cui insiste il centro commerciale *Le Corti* che con i suoi 70 negozi rappresenta un interlocutore fondamentale per il coordinamento del centro cittadino.

<sup>29</sup>Sulla base di un effettivo protagonismo dal basso è pensabile dotare le castellanze - ad es., San Fermo, Sant'Ambrogio, Masnago, Casbeno, Viale Belforte - di un loro momento di coordinamento in stretta sinergia con quello operativo nel centro città.

genze di ogni singola via<sup>30</sup> all'interno del "distretto commerciale", e dar risposte a tali esigenze. A questo proposito giova richiamare una recente esperienza che ha percorso (con esito positivo) questa modalità di lavoro: tre anni fa, quando ancora non si parlava di distretti commerciali, il Consiglio di Varese centro ha operato in via Morosini. I commercianti, che avevano espresso l'esigenza di abbellire la via, sono stati riuniti, hanno discusso e deciso di procedere alla piantumazione della strada, e tramite l'associazione hanno raggiunto un accordo con il Comune.

4. Il passaggio successivo è l'allargamento del progetto alla partecipazione della GDO e di altri operatori dei servizi. Esiste già un accordo con il Centro Commerciali *Le Corti* il cui direttore ha partecipato al processo e si è ripetutamente dichiarato sostenitore dell'iniziativa di coordinamento del centro, sottoscrivendo l'adesione.
5. Un discorso a parte deve essere fatto per la "card". L'idea di una carta di credito/fidelizzazione appare infatti un passaggio interessante per dare visibilità all'iniziativa offrendo anche un incentivo sia ai commercianti, sia ai consumatori utilizzatori di tale card.

Esiste un accordo con l'UBI Banca (più del 50% delle carte di credito su Varese sono UBI) per una collaborazione circa lo studio per una moneta elettronica locale. L'idea su cui si lavora è che una percentuale su ogni transazione fatta con le carte UBI sia girata alla gestione del DCU. L'UBI ha inoltre l'accordo con CIM Italia - che governa il 50% dei terminali POS a livello nazionale - che consente di fare qualche ragionamento circa le commissioni di questi servizi.

Mentre l'utilizzo di carte di credito quali Diners o American Express costa ai commercianti commissioni pari al 3,5% della transazione, su carte Via o Master Card la commissione scende e oscilla dall'1,20% all'1,75%. La banca UBI potrebbe riconoscere una percentuale sulle proprie carte di credito, più una eventuale sponsorizzazione su specifici progetti. Il vantaggio per l'esercente è che a parità di condizioni di commissione per ogni acquisto fatto su carte UBI - con la CCIAA e l'Associazione che si fanno garanti della trasparenza dell'operazione - una parte delle commissioni, tornano entro breve tempo sulla via<sup>31</sup>.

---

<sup>30</sup>A questo proposito è stato condotto un primo sondaggio su una trentina di commercianti del centro che potrà essere eventualmente allargato ad altri imprenditori e ampliato in direzione più strategica. Si rimanda qui al § 2.1 e, in particolare, alla Tabella 2.6.

<sup>31</sup>Si badi, non sul distretto, ma addirittura sulla via, perché la banca registra in quale via è avvenuta la transazione, quindi il commerciante ha un incentivo forte all'utilizzo di



Ulteriori utilizzi sono allo studio, ad esempio per una carta scalare che offra la possibilità, accumulando punti, di ricevere servizi invece che premi: posteggi gratuiti, biglietti teatro gratuiti, ecc.

### 3.3.6 Alcuni elementi comuni e qualche carenza

In sintesi, gli obiettivi riconosciuti prioritari nell'attivazione del TCM risultano:

1. la creazione della rete dei commercianti, che costituisce la vera idea progettuale; anche all'estero si parte dalla rete e poi si pensa al progetto perché questo deve essere condiviso dai commercianti;
2. la richiesta ai singoli commercianti – attraverso il meccanismo di aggregazione di via – delle loro necessità e priorità (conoscere i problemi e i *desiderata* è fondamentale);
3. l'attivazione in tempi brevi di progetti, anche specifici e circoscritti, dove si vedano in tempi brevi i risultati, non sempre le "partenze in grande" sono le più efficaci<sup>32</sup>.

In questa prospettiva, molto pragmatica, viene sostanzialmente negato lo spazio per obiettivi più strategici. Si ritiene che, ad esempio, migliorare il marketing mix, migliorare il servizio alla cittadinanza, aumentare il fatturato, diversificare il target (più giovani), siano sostanzialmente conseguenze di quel primo livello di coordinamento a rete: «*se ho reso il centro una zona pulita e sicura la famiglia verrà a fare acquisti*».

La strategia diviene quella di far decidere ai cittadini "cosa interessa loro" perché solo loro sono in grado di leggere ed interpretare i propri bisogni e di valutare le modificazioni realizzate e percepite all'interno del DCU. La sfida è sicuramente da cogliere, senza però la superbia del considerare che il "di dentro del negozio" sia già a posto, che non necessiti una nuova ventata di imprenditorialità, di cambiamento, di rinnovo; con la consapevolezza che attrezzarsi a questo cambiamento può richiedere investimenti (materiali e immateriali) e un po' di formazione.

---

queste carte. Questa fase verrà implementata velocemente perché è relativamente semplice da realizzare.

Sarebbe importante aggiungere che una qualche perequazione tra le vie si rende opportuna e auspicabile. Diversi dei progetti di TCM possono essere infatti "orizzontali", cioè pensati per l'intero DCU e non "frammentati" su una molteplicità di vie con "capacità contributive" differenti.

<sup>32</sup>Senza peraltro banalizzare i contenuti. Alcune richieste, sacrosante, sono già presenti e devono essere trovate risposte immediate: «*pulire con l'idropulitrice i portici di Varese va bene, ma non è un "progetto", bisogna semplicemente farlo!*»

Esiste comunque una ragionevole aspettativa circa il fatto che i commercianti siano interessati e disposti a mettersi in gioco sul progetto. Questa volontà di adesione tocca anche il punto sempre più a rischio, la *willingness to pay*: dai segnali arrivati all'ASCOM nel corso del convegno di dicembre, i commercianti sono disposti a pagare, sostanzialmente alla condizione di progetti concreti e precisi e di veloce attuazione (e – dovremmo aggiungere – di sicura misurabilità). Esiste peraltro anche una disponibilità aggiuntiva, da parte di alcuni grandi imprenditori varesini, ad investire in sponsorizzazioni in presenza di buoni progetti.

### 3.4 Il centro urbano di Luino

Luino si differenzia dagli altri centri urbani fortemente popolati della provincia sia per numero di abitanti (poco più di 14 mila), sia per densità abitativa, ben al di sotto della media provinciale e con un valore assoluto (679 abitanti/Km<sup>2</sup>) tra la metà e un quarto dei valori registrati sia dal capoluogo che dai poli urbani del sud della provincia, sia infine per localizzazione che la vede decisamente decentrata rispetto ai flussi di transito che interessano la parte centro-meridionale del territorio provinciale.

**Tabella 3.12** – Ripartizione merceologica dei negozi del centro per macro-categoria: situazione 2007

Macro categoria	1	2	3	4	5	6	7	8	9	miste	tot.
Numero negozi	9	41	15	2	0	9	0	4	0	23	103
Quota %	8,7	39,8	14,6	1,9		8,7		3,9		22,3	100,0

Legenda: 1-Specializzati alimentari e monopolio; 2-Tessili e calzature; 3-Articoli per la casa, l'ufficio e per il giardinaggio; 4-Articoli medicali e per la cura della persona; 5-Carrozzeria-Autorimessa; 6-Articoli vari; 7-Autoveicoli, motoveicoli e ricambi; 8-Non specializzati, specializzati non alimentari e servizi; 9-Carburanti; Attività miste.

I 224 negozi presenti sul territorio comunale consegnano peraltro un dato di 15,7 negozi per 1.000 abitanti, superiore alla dotazione di Busto Arsizio. Di questi 103 – pari al 46% della dotazione comunale – sono insediati nel DCU, in triangolo invero molto concentrato ( cfr. Figura 3.10) con una dotazione commerciale tutt'altro che disprezzabile (cfr. Tabella 3.12).



**Figura 3.10** – *Il centro storico di Luino*



Legenda: elenco nominativo del DCU – Corso XXV Aprile; Piazza Libert ; Piazza Risorgimento; Via Vittorio Sereni; Via Vittorio Veneto; Via XV Agosto; Viale Dante Alighieri.

Per questi specifici motivi Luino deve impostare la sua politica commerciale creando un sistema di filiera che si ripartisce naturalmente tra i due macro poli territoriali – Luino stessa e Ponte Tresa – che, non a caso, dipende organizzativamente dalla medesima associazione di rappresentanza (ASCOM Luino). A ci  si aggiunge che il suo bacino commerciale si allarga, oltre che alla componente di popolazione residente, anche al traffico di passaggio dalla confinante Confederazione Helvetica, nonch  ad una componente turistica significativa per l'area.

**Tabella 3.13** – *Andamento dei negozi nel centro di Luino: situazione 2007 e cessate 2001-2007*

Negozi del Centro	Totale	di cui: iscritti albo artigiani	Sedi	UL	Addetti indipendenti	Addetti dipendenti	Addetti totali
Negozi presenti	103	5	59	44	71	307	378
Cessati 2001-07	33	3	19	14	13	57	70
Quota % cessati su presenti	32,0	60,0	32,2	31,8	18,3	18,6	18,5

Fonte: Ns. elaborazioni dati archivio CCIAA





cato che vanta una lunga tradizione<sup>33</sup>. Il mercato di Luino risale addirittura al 1541, grazie ad una bolla imperiale, e risulta ancor oggi molto apprezzato dagli abitanti sia del comune sia della regione, richiamando anche un significativo pubblico estero. Il mercato è infatti conosciuto oltre che in Svizzera, anche in Germania, in Austria, e persino in Olanda; da tutti questi Paesi giungono comitive in pullman.

**Tabella 3.14** – Cessazioni periodo 2001-2007: centro urbano

Cessazioni per Via	1	2	3	4	5	6	7	8	9	miste	tot.
Corso XXV Aprile	1	5	3					1		2	12
Piazza Libertà										1	1
Piazza Risorgimento											0
Via Vittorio Sereni		1		1		1	1	1			5
Via Vittorio Veneto	1	6	1					2		1	11
Via XV Agosto		2				1					3
Viale Dante Alighieri							1				1
<b>Totale</b>	<b>2</b>	<b>14</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>33</b>
<i>Tasso % di turn-over</i>	<i>22,2</i>	<i>34,1</i>	<i>26,7</i>	<i>50,0</i>		<i>22,2</i>		<i>100,0</i>		<i>17,4</i>	<i>32,0</i>

Legenda: 1-Specializzati alimentari e monopolio; 2-Tessili e calzature; 3-Articoli per la casa, l'ufficio e per il giardinaggio; 4-Articoli medicali e per la cura della persona; 5-Carrozzeria-Autorimessa; 6-Articoli vari; 7-Autoveicoli, motoveicoli e ricambi; 8-Non specializzati, specializzati non alimentari e servizi; 9-Carburanti; Attività miste.

Malgrado queste specificità, Luino condivide con gli altri centri provinciali analizzati le problematiche tipiche di una certa crisi del commercio tradizionale registratasi negli ultimi anni.

Il *turn-over* dei negozi del centro di Luino non è eccessivamente elevato (cfr. Tabella 3.14) – in particolare nel confronto con gli altri poli a sud della provincia – attestandosi complessivamente su un valore del 32% in relazione ai negozi e intorno al 18% in relazione agli addetti dei negozi che hanno interrotto la propria attività (cfr. Tabella 3.13). Più problematica è però la situazione dei negozi alimentari – oltre il 42% delle cessazioni totali nel periodo – molto probabilmente sostituiti dai centri commerciali nati sul territorio.

Desta preoccupazioni al riguardo il progetto in atto per la realizzazione di una nuova superficie di grande distribuzione a Luino. Nello stesso periodo si constata inoltre la sparizione delle attività commerciali nel settore non specializzato o specializzato non alimentare e di servizio.

<sup>33</sup>Gli ambulanti che vi partecipano stabilmente sono oltre 369, un numero assolutamente significativo che rappresenta 1,6 volte i commercianti del Comune e circa 3,6 volte quelli del centro storico.

In relazione al mix (cfr. Tabella 3.12) l'offerta è generalmente ritenuta sufficientemente ampia e completa, pur in presenza di un settore abbigliamento che pesa per quasi il 40% sul totale dei negozi risultando quindi decisamente sovra dimensionato.

Alcuni commercianti hanno ampliato attenzioni e servizi nei confronti dei frontalieri e dei turisti – realizzando una personalizzazione del loro servizio – riuscendo così ad operare più efficacemente e garantendosi in tal modo una migliore redditività dell'attività.

Sulla base di queste esperienze si è preso coscienza che la moda italiana come il settore del prodotto alimentare tipico mantengono – nei confronti dei turisti e dei cittadini della vicina Svizzera – una reale attrattività. Si tratta quindi di costruire un progetto di promozione e di comunicazione adeguato che può aiutare a connotare positivamente il territorio.

A differenza degli altri centri urbani maggiormente congestionati non vengono invece segnalati particolari problemi in merito alle disponibilità di parcheggio. È chiaro che nei giorni di mercato il numero di posti macchina disponibili diviene insufficiente, ma vi è la consapevolezza di non poter dimensionare le aree di parcheggio sui carichi di punta generati dal mercato<sup>34</sup>.

In relazione all'arredo urbano – da tutti considerato elemento qualificante per l'offerta anche commerciale – si segnala un buon rapporto con l'Amministrazione comunale che ha permesso, già in passato, di realizzare interventi di riqualificazione del centro in grado di generare valore e di renderlo più vivibile e più attrattivo per i clienti che vengono da fuori.

Per quanto riguarda Ponte Tresa, è attualmente aperto il finanziamento tramite legge regionale dell'area due del centro con il rifacimento della pavimentazione, la creazione di nuovi percorsi di accesso al centro e la riqualifica dell'arredo urbano.

Dal punto di vista della *governance* del settore, infine, non esiste a Luino un comitato dei commercianti – né di via, né di centro – l'attività di animazione è di dialogo con l'Amministrazione è pertanto interamente svolta dalla locale ASCOM a favore di tutti i commercianti del territorio.

A Ponte Tresa, differentemente, opera un comitato dei commercianti che rappresenta l'intera categoria, non sussistendo motivazioni specifiche per costituire un eventuale comitato del centro.

---

<sup>34</sup>I commercianti chiedono, piuttosto, (e sembrano averlo ottenuto) una certa comprensione da parte dell'Amministrazione pubblica nel valutare l'eccezionalità della situazione e quindi nel non penalizzare i clienti.



### 3.4.2 Prospettive e progetti per la gestione del DCU

La consapevolezza dell'importanza di un'azione comune per la promozione del centro, e più in generale del comparto commerciale, è assai condivisa.

Pur senza avere assunto la specifica denominazione di TCM, l'ASCOM opera da tempo in questa direzione ed ha di fatto svolto questa funzione con il proprio personale, mettendo costantemente a disposizione la propria struttura e, in alcuni casi, anche finanziamenti propri.

La collaborazione con l'Amministrazione pubblica è anch'essa da tempo funzionante e si è in più occasioni concretizzata nell'organizzazione di eventi concreti che sono condivisi e co-finanziati dall'ente pubblico.

Le manifestazioni che portano un notevole afflusso di pubblico servono sia alla promozione turistica del comune sia alla valorizzazione del commercio in modo sia diretto che indiretto. Tra queste si possono richiamare:

- l'apertura serale dei negozi di Luino nel periodo estivo con creazione di un'isola pedonale e manifestazioni collaterali per le vie del centro (come concerti, karaoke, ed altri interventi);
- la sfilata di moda "Luinomoda", organizzata ad inizio estate, che ogni anno riscuote un ottimo successo di pubblico;
- la "Fiera Città di Luino" organizzata sin dal '96 da ASCOM Luino, in collaborazione con il Comune e la Pro Loco di Luino;
- a Lavena-Ponte Tresa la realizzazione di "Tresamoda", sfilata di moda che ha già riscontrato un discreto apprezzamento locale;
- sempre a Ponte Tresa la Sagra Italo-Svizzera;
- inoltre, concerti, spettacoli di cabaret, concorsi a premi, concorsi di bellezza, ed ulteriori idee per rallegrare il soggiorno dei tanti turisti che ogni anno visitano Luino.

Molte sono le iniziative che potrebbero essere ulteriormente ampliate, ma che necessitano, a tale scopo, di un supporto strutturale e finanziario. Ad oggi per la copertura degli eventi esistenti il responsabile locale di ASCOM riesce a raccogliere i finanziamenti per gestire attività con un budget intorno ai 150 mila euro all'anno. In questa attività di promozione ed animazione si esplicita già una costante attenzione al coinvolgimento dell'Amministrazione pubblica, dei differenti *stakeholders* comunali, ed anche degli sponsor.

### ***3.4.3 Alcune direzioni in cui costruire***

Dovendo operare principalmente all'esterno del mercato locale si incontrano, frequentemente, costi di prospezione e di organizzazione più elevati che in altri contesti. Viene dunque percepita come particolarmente significativa la possibilità di attivare un coordinamento di alcune attività di gestione del DCU ad un livello almeno provinciale, soprattutto in termini di interazione con interlocutori di rilevanza adeguata, capaci di attrarre anche un pubblico non abituale frequentatore del centro di Luino e in grado di svolgere un ruolo di promozione coerente con i mercati di destinazione.

Vi è quindi un'esigenza specifica, e particolarmente sentita, di partecipare ad un progetto che consenta di entrare in un circuito di promozione di respiro almeno provinciale e transfrontaliero, organizzando iniziative ed eventi che abbiano sempre un'interlocuzione e un'attrattività potenziale internazionale.

L'iniziativa di un progetto di TCM, con elementi di respiro e di coordinamento alla scala provinciale, è dunque vista più che favorevolmente, anche per superare e vincere quella percezione di perifericità e di esclusione che oggi permea una parte dei commercianti. Un progetto di gestione coordinata e coerente del centro consentirebbe anche di tornare ad un'interlocuzione vera e di contenuto con l'Amministrazione provinciale e con la Regione - frequentemente percepiti "distanti" dal territorio - così come di lavorare sulla dimensione di competitività della piazza commerciale luinese nei confronti della vicina Svizzera anche alla luce del sostanziale mutamento dei rapporti di convenienza connessi con la forza dell'euro e l'andamento del cambio franco-euro.



## 4. Quale politica per il DCU?

In conclusione del percorso di analisi e riflessione sulle opportunità e prospettive del TCM nei DCU della provincia (Busto Arsizio, Gallarate, Varese e Luino) è possibile offrire qualche considerazione di prospettiva per l'azione degli imprenditori commerciali e della Camera di Commercio, lo *stakeholder* di riferimento in questo percorso di approfondimento. Per rendere più comunicabile il contenuto propositivo si è scelto di utilizzare il filo logico rappresentato dalle *slides* che hanno accompagnato la presentazione/discussione dei contenuti in un incontro con gli operatori del commercio tenutosi lo scorso 17 marzo presso Ville Ponti a Varese.

### 4.1 TCM: di che cosa si tratta?

La riflessione degli addetti ai lavori, la valutazione delle esperienze di gestione già attivate, le percezioni diffuse tra i commercianti, convergono nell'identificare, dietro ogni politica di TCM, il macro obiettivo della *rivitalizzazione* del centro urbano.

Come la Slide 4.1 sinteticamente richiama tale rivitalizzazione passa attraverso una rinnovata attrattività, piacevolezza, accessibilità, fruibilità del centro urbano. Ciò che conta è *l'insieme*; un singolo bel negozio in una brutta strada risulterà fortemente penalizzato, ma anche una via ben messa, pulita, dove è piacevole passeggiare ma con negozi poco attraenti, personale scortese, scarsa qualità del prodotto, finisce per non essere frequentata o diviene semplicemente punto di raduno e di ritrovo che alimenta relazioni sociali, non lo *shopping*.

Sembra una banalità, ma non lo è. Troppe volte nel ragionare sul TCM ci si ferma a qualche singolo aspetto: il più delle volte si alza l'indice sul contesto urbano considerato non adeguato (parcheggi, pulizia, arredo, illuminazione, ecc.); a volte si allarga la riflessione su aspetti che attengono all'insieme dell'offerta commerciale (il *marketing mix*, sul quale peraltro ci si dichiara subito impotenti), gli orari di apertura (i giovedì sera, i venerdì sera, le prime domeniche del mese, ecc.); quasi mai si giunge a ipotizzare percorsi di innovazione e creatività nella gestione dei singoli punti vendita.

## Slide 4.1 – Obiettivi per il TCM

## Di cosa si tratta? [1]

### Rivitalizzare i centri urbani:

- Renderli commercialmente **più attraenti** per residenti e turisti
- Renderli **più piacevoli** (sicurezza, arredo urbano)
- Renderli **più accessibili/fruibili** (parcheggi, servizi)
- Renderli **“poli di attrazione”** dove spendere del tempo libero (animazione)



17/03/2008 – 2



Da un lato è chiara la difficoltà ad investire del singolo commerciante (ma potrebbe essere più semplice dentro un progetto congiunto), dall'altro emerge una difficoltà psicologica e culturale nel mettersi in discussione rispetto al mestiere. I commercianti, già fortemente sotto pressione – spesso ingiustamente – sul fronte del rincaro dei prezzi e/o dell'evasione fiscale, non vogliono sentir parlare di rinnovarsi, di tornare a formarsi, di sperimentare strade nuove. Spesso, questo rinnovamento è lasciato interamente al mercato, cioè al *turn-over*, al fatto che in tutti i centri storici della provincia nell'arco di 6-7 anni tra un terzo e la metà dei negozi chiude e, solo in parte, viene sostituito da imprenditori commerciali giovani e più dinamici.

Il terreno dell'animazione della categoria, dell'identificazione di passi operativi concreti in direzione di una maggiore competitività, di una formazione permanente, ed in alcuni casi anche sofisticata, è certamente un terreno su cui associazioni di rappresentanza e Camera di Commercio devono seriamente confrontarsi nell'immediato. Differentemente, si agguisterà qualcosa al margine senza riuscire a incidere profondamente sulle cause del malessere che attraversa il settore e quindi, ultimamente, senza rispondere all'obiettivo alto della rivitalizzazione dei centri urbani provinciali.



In questo senso, se un appunto si può avanzare sulla progettualità per il TCM che comincia a prendere forma in differenti contesti urbani provinciali è quello di non dire nulla sulle esigenze di gestione imprenditoriale. Il grosso delle attenzioni sembra rivolto al reperimento di finanziamenti pubblici per le iniziative di riassetto urbano e animazione, certamente importanti, ma che vengono un istante dopo aver deciso dove si vuole andare.

In chiave sintetica si può dunque ribadire che il progetto di un DCU:

- non è solo un insieme di negozi;
- non è solo il luogo dello *shopping*;
- non può contare su una proprietà concentrata che sceglie, decide e investe nella direzione intravista;
- non può pertanto appiattirsi né su una delega all'Amministrazione comunale perché faccia quando di sua pertinenza per rendere più vivibile il centro, né su un semplice coordinamento di via per dare alcune prime risposte alle molte esigenze.

Ne discende pertanto che il progetto per un DCU è un *percorso* e un *metodo*.

## 4.2 TCM: percorso e metodo verso un DCU

Il DCU come punto di arrivo, come meta da raggiungere (e mantenere nel tempo) e il TCM come *percorso* e *metodo*. L'idea di percorso indica una strada, ma indica anche gradualità, un passo alla volta. Un disegno complessivo e coerente, l'identificazione dei singoli passi, la delimitazione chiara di chi fa cosa (responsabilizzazione rispetto al risultato), un sistema di incentivi e sanzioni, la valutazione in processo, la capacità di misurare gli scostamenti dagli obiettivi di identificarne le ragioni e di porvi rimedio: in sintesi un metodo di lavoro.

Il DCU non è dunque un "prodotto predefinito" e pertanto non è facilmente esportabile. Guardare ad esperienze straniere ed italiane più avanzate può offrire utili suggerimenti, può far risparmiare del tempo nel non inventarsi soluzioni già pronte a problemi specifici, ma non può trasformarsi nell'illusione di replicare acriticamente l'esperienza di altri: in un contesto diverso non funzionerebbe.

La messa in rete dei numerosi *stakeholders* che insistono sul centro urbano diviene un passaggio fondamentale, al quale certo arrivare con un progetto di massima, con una proposta chiara e dialogabile, ma che non può essere rinviata troppo. Dai proprietari immobiliari ai ristoratori, dal mondo dell'artigianato a un certo tipo di terziario, tutti sono coinvolti nel rendere più attrattiva la città. Il TCM deve divenire il momento di raccordo delle progettualità e degli impegni reciproci, e persino stanza di compensazione di interessi legittimamente contrapposti, laddove questi emergono.

Slide 4.2 – Il TCM come percorso e metodo

## Percorso e metodo [2]

---

### Gradualità dei risultati

- Allargare la base del **consenso**
- Lavorare contemporaneamente sui quattro aspetti fondanti: **progetto, organizzazione, risorse, monitoraggio**
- Lavorare su **risorse finanziarie adeguate**
- Lavorare su **risorse umane adeguate**



CAMERA DI COMMERCIO  
INDUSTRIA ARTIGIANATO  
AGRICOLTURA DI VARESE



17/03/2008 – 7

Chiarita la meta e la gradualità del percorso occorre lavorare convintamente nelle direzioni richiamate nella Slide 4.2. Forte è la necessità di tenere sotto controllo i quattro aspetti fondamentali: *i)* del progetto; *ii)* dell'organizzazione; *iii)* delle risorse; e *iv)* del monitoraggio. Non vi è molto da aggiungere a quanto già detto in relazione al progetto, mentre sul monitoraggio si tornerà più oltre (cfr. § 4.3.2). Più interessante è entrare in qualche dettaglio sui temi dell'organizzazione e delle risorse.



#### 4.2.1 L'organizzazione del DCU: molte opzioni a confronto?

Il tema dell'organizzazione, cioè della forma specifica del soggetto collettivo che sta dietro al DCU è questione totalmente aperta. La gamma delle risposte e delle soluzioni che astrattamente si offrono è molto ampia (Zanderighi, 2004). Ad un livello più strutturato si può immaginare una società di scopo (forma giuridica di capitale o consortile) a capitale misto pubblico-privato. È questa la soluzione frequentemente adottata per operare nel campo del marketing territoriali, nell'attrazione di investimenti diretti esteri, nella gestione di aree di insediamento di attività economico-produttive di vario genere. Ad un livello più privatistico e più snello si può immaginare un consorzio degli operatori del centro (commercianti, innanzitutto, ma anche ristoratori, artigiani, ecc.). Il consorzio fornisce dei servizi per alcuni dei quali (ma non a tutti) è possibile escludere i soggetti che non partecipano al consorzio stesso. Il tema dei comportamenti "opportunistici" rimane infatti uno dei nodi da sciogliere quando si producono "beni pubblici"<sup>35</sup>.

A livello più "informale" si possono prevedere forme di associazionismo - di via, di quartiere, ecc. - che hanno il pregio di partire dal basso e di essere direttamente governate dai partecipanti (Consiglio direttivo dell'associazione). Possono sollevare qualche attrito con le associazioni di rappresentanza sulla base di una non puntuale divisione del lavoro e sul livello di interlocuzione a cui si pongono nei confronti dell'Amministrazione comunale.

Come argomentato nel precedente capitolo, nel capoluogo sono ai nastri di partenza due potenziali alternative nella forma dell'associazione; occorrerà a questo riguardo chiarire partecipazione e modalità operative dell'organismo nei tempi più brevi possibili.

---

<sup>35</sup>Come segnalato da Olstrom - e ripreso in Zanderighi (2004: 35) - il successo di soluzioni di coordinamento volontario richiede il superamento di tre problemi tra loro fortemente interrelati: *i) la definizione di regole*, organizzate e mantenute dagli *stakeholders* per gestire un bene comune. Ma il rispetto delle regole è connesso alla presenza e all'investimento in rapporti di fiducia reciproca; *ii) degli impegni credibili*, magari supportati da qualche forma di coercizione esterna liberamente accettata dai partecipanti; e *iii) un'attività di monitoraggio*, cioè la presenza di strumenti capaci di verificare il comportamento dei singoli partecipanti.

La conclusione è che non esistono facili soluzioni e che comunque occorrono i tempi lunghi della costruzione di quel clima di fiducia precondizione per ed esito del rispetto delle regole.

#### 4.2.2 Risorse umane per il TCM

Un'attività di TCM ha, naturalmente, un TC manager che la coordina e la dirige. Anche dei requisiti professionali di questa figura manageriali si è già argomentato a più riprese, rimangono aperte le valutazioni se in questa fase di avviamento del processo su più poli del territorio provinciale ogni singola città debba provvedere in proprio al TC manager o se sia possibile optare per un solo manager al servizio di più contesti urbani. È una scelta di opportunità e di costi che presenta pregi e difetti abbastanza evidenti<sup>36</sup>.

Su un piatto della bilancia occorre tenere nel debito conto che un coordinamento alla scala provinciale risulterebbe quanto mai appropriato per tutte le attività di animazione e per l'interlocuzione con la pubblica amministrazione nelle sue varie articolazioni. Occorre ancora aggiungere che anche lo scambio di esperienze tra diversi centri è quanto mai auspicabile nella fase di avvio, in quella fase in cui le possibilità di apprendimento da esperienza sono più elevate.

Sull'altro piatto della bilancia emergono alcune preoccupazioni da parte degli interlocutori del commercio che riguardano la dispersione di energie, la necessità di operare in modo molto "dedicato" per il singolo centro e, forse, anche il venir meno di quel po' di concorrenza tra centri che può risultare motivante per la partecipazione dei singoli commercianti al progetto.

Sul piano dei costi si giustifica un TC manager probabilmente quando la sua remunerazione non supera un 20% della massa di risorse finanziarie mosse dal progetto, cioè quando si raggiunge un ordine di grandezza di circa 300 mila € di budget dell'attività. A seconda poi della forma organizzativa identificata in TC manager potrebbe essere affiancato anche da una mini struttura operativa che lo coadiuva nella sua attività di gestione. Sarebbe naturale immaginare di appoggiare questo supporto alle associazioni di categoria esistenti – in alcuni contesti, come nel luinese, questo di fatto già avviene – anche se le relazioni inter-associative possono divenire un "campo minato" in alcuni contesti.

Dal punto di vista dei contenuti operativi è opportuno segnalare, senza pretesa di esaustività, almeno quattro campi di attività su cui il manager si deve cimentare (cfr. Tabella 4.1). In tema di relazioni deve presiedere a

---

<sup>36</sup>Si potrebbe forse aggiungere anche che chi paga vuole scegliere e che potrebbe divenire difficile l'identificazione di un'unica figura manageriale che sia "gradita" a tutti gli *stakeholders* che hanno voce in capitolo nella sua selezione.



quelle interne – i rapporti con gli associati – e a quelle esterne – innanzitutto i rapporti con le istituzioni, in secondo luogo, di pari passo con i percorsi di crescita, le relazioni con altri interlocutori, sponsor, fornitori di servizi vari da integrare nella gestione del DCU.

**Tabella 4.1** – *Principali contenuti dell'attività del TC manager*

	Macro area di attività	Specifici contenuti (esemplificazioni)
Area 1	Rapporti con gli associati	comitati di via comitati di quartiere comitato del centro (...) eventuali altri (per tipologie di <i>stakeholders</i> )
Area 2	Rapporti con le istituzioni	associazioni di categoria amministrazioni pubbliche (comunale, provinciale e regionale) rapporti coi partner <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ di realizzazione di progetti</li> <li>▪ di sponsorizzazione</li> </ul> rapporti coi media (comunicazione interna ed esterna)
Area 3	Creazione e gestione progetti	missione del DCU ricerca ed ampliamento consenso degli associati animazione degli associati (gruppi creativi di progettazione) strumenti di comunicazione e marketing pianificazione urbanistica ed arredo urbano viabilità e parcheggi calendario delle manifestazioni <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ culturali</li> <li>▪ di intrattenimento</li> <li>▪ commerciali</li> </ul> progetto carta dei servizi unificata (portale e sua gestione) progetto sconti, promozioni, premi, ecc. progetto logistica ( <i>city logistic</i> ) progetto centrale unificata acquisti
Area 4	Gestione finanziaria/amministrativa	gestione amministrativa, contabile e fiscale dell'associazione definizione e amministrazione delle quote definizione e gestione delle sponsorizzazioni attività di <i>fund raising</i> gestione dei finanziamenti pubblici e privati pratiche autorizzative gestione dei fornitori di prestazioni o servizi pagamenti e gestione delle concessioni gestioni dei ricavi da eventi o attività

La seconda grande area di attività è quella della creazione e gestione dei progetti. Il manager deve bilanciare con grande capacità la realizzazione di quanto suggerito e proposto dal suo comitato direttivo con il suggerimento e la proposizione di nuovi progetti. Deve inoltre raccordarsi continuamente con quanto l'amministrazione comunale progetta e realizza in tema di gestione del centro urbano.

La terza area di intervento riguarda la gestione amministrativa, comprensiva dell'attività di *fund raising* (per alcune suggestioni si veda il sito: [www.fundraising.it](http://www.fundraising.it)), che soprattutto nella fase di avvio può risultare determinante per il decollo del DCU.

#### 4.2.3 Risorse finanziarie per il TCM

L'attività di un DCU può essere molto costosa, certamente, ma una quota rilevante del suo budget è presente nei bilanci delle amministrazioni comunali: tutta la parte *hardware*, per così dire (parcheggi, manutenzione, arredo urbano, illuminazione, verde pubblico), e una quota che può essere significativa della parte *software* (una parte dell'animazione).

A parte questa componente sul bilancio pubblico ordinario – in quanto bene pubblico offerto alla cittadinanza intera – che concettualmente può continuare a rimanere separata, esiste una triplice componente finanziaria che va considerata.

La *prima*, e più rilevante, deve essere la contribuzione diretta dei soggetti beneficiari (commercianti, ristoratori, artigiani, ecc.). Il motivo è evidente: la *willingness to pay* è il primo modo di misurare il coinvolgimento degli operatori; si paga per qualcosa che serve, che è utile, che produce un ritorno misurabile, e ciò per cui si paga lo si percepisce come proprio, come un bene da custodire e da far crescere.

Tabella 4.2 – Ipotesi di contribuzione dei commercianti

Comuni	DCU – Unità locali			Addetti	Quota adesione		Quota media 750		Quota media 1.000	
	I anello	II anello	Totale		50%	65%	50%	65%	50%	65%
Varese	239	291	530	3.669	265	345	198.750	265.000	258.375	344.500
Busto A.	210	–	210	564	105	137	78.750	105.000	102.375	136.500
Gallarate	126	29	155	600	78	101	58.125	77.500	75.563	100.750
Luino	103	–	103	378	52	67	38.625	51.500	50.213	66.950

Legenda: Quota adesione = numero di negozi con ipotesi di adesione al 50% e al 65% dell'universo; Quota media 750 = disponibilità annuale raccolti con una quota media di 750 € a negozio in ipotesi di adesione al 50% e al 65% dell'universo; Quota media 1.000 = disponibilità annuale raccolti con una quota media di 1.000 € a negozio in ipotesi di adesione al 50% e al 65% dell'universo.

La dimensione del contributo può e deve essere parametrato in base a qualche indicatore oggettivo di dimensionamento e/o posizionamento e si potrebbe collocare su un valore minimo di 500 € all'anno. Se per ipotesi si immagina un dato medio di contribuzione di 1.000 € per partecipante al DCU la quota di risorse disponibili attraverso questo canale è facilmente stimabile: un'adesione del 50% offrirebbe una quota non disprezzabile di



risorse in molti contesti urbani: a Varese di poco inferiore ai 260 mila € annui, ed anche ipotizzando un dato medio di contribuzione inferiore (pari a 750 € a negozio) il totale raccolto sarebbe prossimo ai 200 mila € annui (cfr. Tabella 4.2).

Questo semplice calcolo può essere ripetuto con molteplici ipotesi circa le adesioni e le quote contributive medie<sup>37</sup>. In relazione alle prime è evidente che la credibilità dell'iniziativa DCU esige un'adesione convinta dei negozianti, scendere molto al di sotto della soglia del 50% non avrebbe senso. Si può persino pensare che tale soglia rappresenti un vincolo per la partecipazione al progetto della CCIAA e un segnale importante di *moral suasion* nei confronti dei commercianti inizialmente "attendisti"<sup>38</sup>.

La *seconda* componente finanziaria è quella di finanziatori privati sponsor. Possono essere i medesimi negozianti, la GDO, proprietari immobiliari, il sistema finanziario e bancario, chiunque abbia a cuore l'iniziativa, o investa su specifici progetti che lo coinvolgono/interessano. Come è apparso nell'analisi del caso Varese sembrano già essersi espressi interessi generici a forme di sostegno economico all'iniziativa da parte di alcuni soggetti imprenditoriali.

La *terza* - e solo la terza - è la componente di finanziamento pubblico a progetto. Regione Lombardia, Provincia, Comuni, CCIAA, Comunità Montane, sono tutti naturali candidati a supportare processi e progetti di TCM. Occorre però che gli operatori sfruttino questa disponibilità per la fase di *start-up*, per la messa in moto di un circuito positivo di attivazione delle risorse e degli interessi senza invece immaginare di spersarsi costi fissi sulla quota di finanziamento pubblico.

---

<sup>37</sup>Un parametro che può essere preso in considerazione è anche quello degli addetti. Coi dati riportati nella Tabella 4.1 una provvista finanziaria paragonabile a quella qui riportata si ottiene con parametri che oscillano tra i 150 € e i 300 € per addetto annui.

<sup>38</sup>Ovviamente, in tema di incentivi e sanzioni è facile ipotizzare che l'adesione in qualità di "socio fondatore" dei commercianti - cioè nel momento di prima attivazione dell'iniziativa di TCM - possa essere premiata sia da una contribuzione minore rispetto alle adesioni successive, sia in termini di maggiore partecipazione ai processi decisionali dell'associazione stessa.

Ugualmente si possono ipotizzare categorie differenti di soci: ordinari (pagano la quota annuale), sostenitori (pagano di più a fronte di maggiore potere decisionale), benemeriti (pagano notevolmente di più a fronte di qualche beneficio "perpetuo" in servizi).

## 4.3 Le criticità da superare

Il processo di riflessione sulla costituzione di più DCU in provincia di Varese si è avviato – oltre ai casi studiati esistono delle disponibilità segnalate di Tradate, Ispra e Ponte Tresa, ma è pensabile che altri comuni di candidino nel momento in cui cresce la visibilità del processo in atto – e una prima progettualità si è attivata. La strada però, soprattutto nella fase iniziale è tutta in salita, occorre infatti lavorare congiuntamente su più fronti per superare le naturali criticità che accompagnano questa fase e che sono sinteticamente condensate nella Slide 4.3.

### 4.3.1 Criticità di avviamento

I temi richiamati (cfr. Slide 4.3) possono essere suddivisi in due ampie categorie. La *prima* è relativa alle motivazioni di adesione del singolo commerciante. “Nulla è più assurdo di una risposta a una domanda che non si pone”, non può scattare nessun meccanismo di identificazione e di partecipazione pro-attiva se il singolo non ne coglie la convenienza, il bisogno.

Slide 4.3 – Criticità da superare nella fase di avviamento

## Criticità da superare [1]

---

### Nel processo di avviamento

- Percezione di **inutilità** dello strumento
- Timore di **disuguaglianze** di trattamento tra diverse aree del territorio cittadino
- Difficoltà nel definire **regole condivise** sul processo decisionale
- Sviluppo di una **“idea progettuale forte”**
- Presenza, riconoscimento, accettazione della **leadership** nella fase di avviamento
- Crisi di **fiducia**

Leader

17/03/2008 – 8





Questo richiede un percorso paziente di sollecitazione, di animazione, di contatto ed anche di comunicazione chiara, di ragionamenti pacati su benefici e costi. Nella delimitazione del territorio e del progetto poi occorre poter identificare “confini morbidi” che non escludano un negoziante semplicemente perché si trova sull’altro lato della strada e che consentano semmai gradualità nell’adesione, sia sul fronte dei costi che dei benefici.

Una volta appurato l’interesse alla partecipazione entra in gioco la *seconda* categoria di criticità legate allo *start-up*. Qui tre questioni sono strettamente legate – regole condivise, leadership e fiducia – e hanno a che fare con la *governance* del processo. Questo tema, inutile nasconderselo, è più sentito nel capoluogo rispetto agli altri contesti territoriali, occorrerà lavorare ancora per smussare qualche impuntatura e per trovare quel minimo comune denominatore necessario al decollo dell’iniziativa: il progetto è troppo importante e significativo per cadere sull’assenza di una leadership condivisa in questa prima fase critica. Superato anche questo scoglio occorre applicarsi alla progettualità perché anche sul fronte dei contenuti si possa confezionare il migliore pacchetto, che raccolga la più ampia adesione nel settore.

Vi è qui una certa concordanza sul fatto che questo genere di progetti devono avere un effetto massa iniziale che superi una soglia minima di impatto. Non è pertanto possibile attivarli “poco alla volta”, secondo una diluizione che ne brucia l’effetto annuncio e la visibilità per il cittadino-compratore. Altrettanto deleterio è il rischio opposto di un lancio in grande stile di un prodotto “tutto fumo e niente arrosto”. Quindi, un’unica strada: lavorare, lavorare, e lavorare sui contenuti e metterli a punto in ogni dettaglio. Il tempo, che spesso gioca contro, offre anche scadenze “naturali” e appuntamenti che non si possono mancare. I mondiali di ciclismo sono uno di questi e sarebbe buona cosa correre in questa fase per non mancare l’appuntamento.

#### **4.3.2 Criticità a regime**

Immaginando che il DCU si avvii, come per molte iniziative che devono produrre benefici e consensi strada facendo, i problemi dei primi anni di vita rimangono significativi e vanno presidiati con grande professionalità (cfr. Slide 4.4).

Tralasciando la dinamica finanziaria da tenere sotto controllo – ma quanto precedentemente esposto consegna una minore problematicità del tema – le questioni rilevante sono raggruppabili in tre snodi.

## Slide 4.4 – Criticità da superare a decollo avvenuto

## Criticità da superare [2]

### A decollo avvenuto

- Modalità di **finanziamento**, disponibilità a pagare dei partecipanti
- Disponibilità a **“mettersi in discussione”** e a innovare imprenditorialmente
- Difficoltà nel **misurare le performance**
- Meccanismi compensativi nei confronti di **benefici concentrati**
- **Gestione manageriale**, ampliamento della base fiduciaria
- **Rapporti con la Pubblica Amministrazione**



17/03/2008 – 9



Il *primo* riguarda i partecipanti (commercianti, artigiani, ristoratori, ecc.). Oltre a crederci e mettere la propria parte di risorse devono anche “mettersi in discussione”. Qualsiasi forma di coordinamento strategico diviene un *coordinamento delle condotte future*. Devo cambiare il mio modo di pensare, non solo più libero di fare “quello che voglio”! devo sempre interrogarmi su come collaboro a rafforzare e rendere sempre più attrattivo il mio DCU, con il mio essere imprenditore commerciale, con la mia creatività, con la mia capacità di innovazione, giocata giorno per giorno. Devo anche essere disposto a farmi aiutare. Un DCU che funziona è una vera e propria “comunità di pratica” in cui i partecipanti si confrontano, si scambiano esperienze, si valutano, trovano soluzioni condivise a problemi comuni, apprendono dall’esperienza degli altri.

Un commerciante che si mette in discussione è un commerciante che non si ferma, che non è passivo di fronte alle sfide che lo provocano, vivacizza il contesto in cui opera. La sfida più alta nel lungo periodo sarebbe quella di far tornare la voglia ai giovani di fare questo mestiere perché può essere pieno di soddisfazione, perché contribuisce a costruire un pezzo di città, perché incide positivamente sul clima di convivenza sociale che con-



nota gli ambiti in cui si vive, perché produce attrattività per il territorio e per tutte le attività che in esso operano.

Il *secondo* snodo è quello, altrettanto importante, del controllo permanente sul processo. È quello della valutazione *in itinere* delle performance del DCU, dei suoi esiti, delle sue ricadute. Un percorso valutativo che può fornire dei preziosi *feed-back* alla gestione, che può indicare i punti da rafforzare che può persino attivare meccanismi compensativi nei confronti di benefici eccessivamente concentrati, laddove questi si manifestassero. Questo ruolo, che richiede un po' di distacco dall'operatività stretta e un po' di terzietà dalla partigianeria delle associazioni direttamente coinvolte, può essere preso in carico dalla Camera di Commercio, che può mettere in gioco anche quel po' di risorse che servono a rendere il percorso valutativo serio ed efficace, evitando così che il valutatore sia pagato dal valutato.

Esiste ormai un percorso consolidato che, a partire dai *town center* della seconda metà degli anni '80 in Inghilterra, ha messo a punto specifici *key performance indicators* (KPI) che rappresentano uno strumento adattabile a diverse esigenze territoriali e di *governance* con obiettivi di controllo ben definiti (ATCM, 1998; Baker, 2002). Secondo il manuale inglese i KPI da selezionare devono possedere specifiche caratteristiche che portano il massimo di informazione con il minimo costo; in breve devono essere SMART, cioè: *specific, measurable, achievable, relevant, timed*. Alcuni dei macro indicatori identificati sono riportati nella Tabella 4.3.

**Tabella 4.3** – Il modello KEI proposto dalla ATCM inglese

Macro-categoria	Indicatori specifici
"Salute" del DCU	N. negozi al dettaglio non attivi nel periodo di riferimento Domanda di proprietà nel DCU Dati vendite complessive degli esercizi associati
Successo del DCU	Visite al DCU nel periodo di riferimento Utilizzo dei parcheggi e tasso di sfruttamento Utilizzo trasporto pubblico Crimini, sicurezza, protezione Apprezzamento della varietà dell'offerta Attrezzature pubbliche e manutenzione strade
Indicatori specifici	Attività del DCU Turismo (ad es.) indicatore dell' <i>economia della notte</i>

Fonte: Sansone (2007b: 5)

Il *terzo* snodo è quello di una gestione manageriale che abbia due fari per la sua azione: quello di un ampliamento della base fiduciaria, accrescendo il consenso tra gli *stakeholders* del DCU sulla base delle realizzazio-

ni e dei risultati raggiunti (non vi è motivo per ritenere non credibile l'obiettivo del 100% degli "aventi diritto" associati); quello di un dialogo continuo, franco e fruttuoso negli esiti con la pubblica amministrazione. Il Comune, dal canto suo, deve capire che il plauso e l'adesione a un progetto di DCU è molto sfidante anche per l'amministrazione: non può più immaginare di fare il bello e il brutto in tema di politiche commerciali senza confrontarsi seriamente con questo nuovo interlocutore. Deve rendere ragione delle sue politiche e delle sue scelte, deve prendersi impegni e mantenerli, deve aumentare drasticamente la trasparenza del suo processo decisionale, deve confrontarsi sostanzialmente e non solo formalmente con il TC manager.

Il livello di coinvolgimento e di collaborazione deve divenire tale che non è fuori luogo porre sul tappeto l'opzione che il TC manager possa essere finanziato dall'amministrazione comunale.

#### **4.4 Il ruolo della Camera di Commercio**

La CCIAA, che ha promosso e sostenuto questo primo step di riflessione, interlocuzione vera e animazione del dibattito sul tema, ha un ruolo importante da giocare sia nella fase di avvio che in quella a regime del DCU. Un ruolo che in una certa misura è stato sollecitato dagli stessi partecipanti all'incontro del 17 marzo e che dovrà essere precisato dai suoi organi direttivi. Nelle due Slide che seguono questo ruolo viene declinato in alcuni contenuti che dovrebbero risultare al lettore fortemente coerenti con il percorso sviluppato nell'intero Rapporto (cfr. Slide 4.5, 4.6).

Accompagnamento, coordinamento e monitoraggio sono proprio le parole chiave che lo declinano. Nel suo ruolo di attore pubblico, certamente prezioso è il raccordo che la CCIAA può attivare con le differenti amministrazioni territoriali (dalla Regione in giù) riconducendo ad unità una molteplicità di interventi e di programmi che hanno connessioni di sostanza con le attività del DCU. Inoltre, come è già emerso chiaramente, esiste un possibilità concreta che si attivino contestualmente diversi DCU sul territorio commerciale, esperienze che nella loro autonomia devono essere tra loro raccordate, devono trovare momenti istituzionali di confronto, di discussione, di scambio, di coordinamento operativo.



## Slide 4.5 – Il ruolo della CCIAA: l'offerta di servizi

## Ruolo della CCIAA [1]

---

### Accompagnamento, coordinamento, monitoraggio

- **Fluidificatore** dei rapporti tra *stakeholders*
- **Raccordo** tra operatori e Amministrazioni comunali/provinciale
- **Coordinamento** delle differenti realtà/esperienze provinciali
- **Monitoraggio** delle iniziative
- **Accompagnamento "formativo"** degli imprenditori commerciali



17/03/2008 – 10



Ancora, in tema di monitoraggio dell'iniziativa già molto è stato anticipato, la Camera di Commercio è l'unico interlocutore non "di parte" che può assumersi anche un compito di *benchmark* dell'iniziativa. Quel ruolo, mai banale, di *gateway* con l'esterno, verso altre esperienze più mature, per suggerire nuovi obiettivi, per riportare modalità di risposte e soluzioni a problemi che possono essere comuni, persino per fare marketing e "vendere" all'esterno la buona esperienza del territorio se del caso. La Lombardia e l'Europa - e un domani forse anche l'Italia - sono sempre molto attente alle "buone prassi", mantenere questo respiro e questo confronto aiuta a crescere, tiene alta la motivazione, consente quel ritorno di immagine da cui discende largamente il buon esito dell'iniziativa in sé. L'immagine produce interesse, curiosità, voglia di conoscere: rispetto ai flussi commerciali genera movimento.

Infine - *last but not least* - la Camera può offrire un prezioso contributo formativo della cui rilevanza si è già ampiamente argomentato. Una formazione continua, di accompagnamento, che consenta il confronto e la presa di coscienza dei propri punti di forza e di debolezza, ed offra qualche strumento per migliorarsi.

#### 4.4.1 Il contributo finanziario: una direzione su cui lavorare

La CCIAA è partecipe alle esigenze del comparto commerciale con una politica di settore, delineata nella sua programmazione strategica, e declinata su molteplici fronti. Per definizione, dunque, la CCIAA sarà presente su un progetto di grande rilevanza e di forte innovatività qual è quello del DCU; a maggior ragione se esso si declinerà su più poli urbani, toccando ampie porzioni del territorio provinciale.

Come già anticipato, il possibile contributo finanziario offerto va ad inquadarsi nel terzo pilastro di una sana finanza dei DCU, identificato nel sostegno pubblico “a progetto”, complementare all’autofinanziamento (quote di partecipazione dei singoli) e alle sponsorizzazioni private. Come richiamato nella Slide 4.6 gli specifici obiettivi di tale intervento a sostegno sono di due tipi: partecipazione agli studi di fattibilità progettuali e verifica puntuale delle pre-condizioni di sostenibilità; accompagnamento formativo e con eventuali ulteriori servizi.

Accanto a questa quota di contribuzione diretta, la Camera dovrà sostenere una *propria linea* dedicata ai DCU volta ad assicurare sia il ruolo di monitoraggio e valutazione dell’attività, sia quello di raccordo e coordinamento dei differenti progetti di DCU attivati.

L’esperienza di questi primi casi risulterà inoltre preziosa per mettere a punto una procedura minima che consenta lo *screening* iniziale di ogni eventuale ulteriore candidatura di comuni, o loro aggregazioni, alla costituzione di un DCU.

Se questi sono gli obiettivi dell’intervento finanziario di sostegno dell’iniziativa, la modalità potrebbe essere quella *a bando*. L’esperienza recente dei “negozi polifunzionali” ha ribadito che la qualità progettuale può essere fortemente aiutata ed innalzata da una procedura rigorosa che costringa il proponente ad una serie di passi preliminari che implicano il superamento di alcune criticità che un buon progetto non può rischiare di avere al suo interno fin dall’inizio.

Inoltre, in progetti complessi ha ruolo e significato anche una dimensione “contrattuale” tra proponente ed ente finanziatore. I contenuti e i requisiti si possono discutere, possono essere modificati in processo, possono essere dialogati e concordati in qualche loro elemento. Lo strumento bando può inoltre consentire più facilmente l’inserimento di questa linea progettuale dentro l’accordo quadro Regione Lombardia-Unioncamere che assicura un co-finanziamento sostanziale, consentendo un raddoppio delle risorse a disposizione.



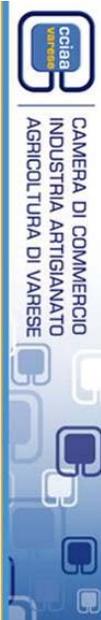
Slide 4.6 – Il ruolo della CCIAA: l'offerta di finanziamenti

## Ruolo della CCIAA [2]

---

### Finanziamento di supporto

- Studi/**consulenza** nella fase preliminare
- Predisposizione di un **bando** di accompagnamento alla fase di **“start up”** verificando la presenza delle **pre-condizioni** minime (idea guida forte, significativo livello di adesione degli operatori)
- Eventuale fornitura di **ulteriori servizi** complementari
- **Coinvolgimento** di Regione Lombardia



17/03/2008 – 11



La Camera peraltro mantiene una flessibilità molto preziosa che potrebbe portarla a giocare in un'ottica di totale complementarietà se, come è probabile, Regione Lombardia vorrà muoversi nella direzione di sostenere e finanziare progetti di DCU sul proprio territorio regionale con un'apposita normativa.

#### 4.4.2 Il grande assente: il ruolo dei consumatori

Non vi è dubbio che un ampio segmento di consumatori sia stato in questi anni conquistato dalla GDO, abbandonando progressivamente il negozio tradizionale. Uno degli elementi che però è emerso nella complessiva modificazione delle abitudini di acquisto è che il consumatore si è fatto più “volatile”, disposto a cambiare fornitore, a sperimentare il nuovo, a ritornare sui propri passi, a non dare mai per acquisita un'abitudine di spesa di fronte al dinamismo dell'offerta che propone nuovi *format* e nuove localizzazioni.

Si può affermare che la GDO ha in *primo* luogo imparato che la fedeltà del consumatore non è una “merce” che si può acquistare offrendo prezzi competitivi e promozioni particolari ma, al contrario, deve essere

conquistata attraverso la qualità complessiva del punto vendita. In secondo luogo, la GDO si sta interrogando se le azioni finalizzate alla fidelizzazione (in modo specifico le “card”) incrementino il grado di soddisfazione del venditore più che del compratore; infine, avanza la consapevolezza che la ricerca dell’efficienza del singolo punto vendita non sia più sufficiente. Al centro del nuovo modello distributivo deve emergere il cliente, sempre più definito e conosciuto e per soddisfare il quale dovranno essere messe a punto offerte complete, mirate e perfezionate sulle esigenze che spesso non si esauriscono all’interno degli spazi di vendita.

E il DCU, come si pone nei confronti del consumatore? Quali strategie mette in atto per riconquistarlo? Come immagina di modificare nuovamente le sue abitudini di consumo?

Sorprendentemente, il consumatore è il grande assente dai ragionamenti sin qui attivati sul DCU ragionamenti che si sono largamente mossi all’interno di uno schema da offerta che ha sullo sfondo una domanda indistinta e probabilmente non conosciuta. Anche la CCIAA, che pure vede all’interno della sua composizione di interessi quella “nuova” dei consumatori, non ha ancora avuto modo di coinvolgere questo fondamentale *stakeholder*, destinatario ultimo di qualsiasi intervento di rivitalizzazione dei centri urbani. Alcune risposte a questo apparente paradosso sono banali e scontate, è appena il caso di richiamarne due.

La *prima* riguarda la scarsa/nulla organizzazione della categoria dei consumatori che esprime una rappresentanza debole che non riesce a dialogare con il mondo dell’offerta. Il tema era già stato toccato nella più completa ricerca condotta sul comparto commerciale provinciale proprio dalla Camera di Commercio una decina d’anni fa (Bramanti, 2000). La situazione italiana – e Varese non fa eccezione – si connota per uno scarso seguito di iscritti e configura pertanto un associazionismo consumerista più come *movimento di opinione* che come vera aggregazione di massa del consumatore-utente.

La *seconda* risposta riguarda invece un elemento che pare più congiunturale. L’eccessiva attenzione al fattore prezzo – gridata dai media e amplificata dal dibattito politico dell’ultimo anno – ha distolto l’attenzione dal tema della *soddisfazione del consumatore*, concetto complesso e multidimensionale che porta al suo interno elementi culturali, simbolici, di stili di vita, relazionali. Questa attenzione totalizzante al prezzo accende necessariamente i riflettori sulla DGO e lascia in ombra i percorsi evolutivi dei centri urbani.



Altre risposte riguardano invece problemi aperti sui quali occorre ancora lavorare. La *terza* è certamente connessa all'assenza di indagini sistematiche sulle abitudini dei consumatori e sulla misura della soddisfazione rispetto allo *shopping* in centro. Quando si analizza la letteratura relativa ai KPI (gli indicatori di performance dei DCU) spaventa la massa di informazioni richieste, e considerate indispensabili, per implementare appropriate politiche di offerta dei centri urbani (ATCM, 1998; Baker, 2002). Il problema è che sui centri urbani provinciali non si conosce quasi nulla circa i comportamenti dei consumatori e le loro abitudini di spesa. E, soprattutto, non esistono strumenti di osservazione permanenti che consentano di monitorare il fenomeno.

A questo riguardo l'ipotesi di un *barometro provinciale* della soddisfazione veniva già lanciata otto anni fa, cadendo nel vuoto. Conviene qui riprendere alcuni spunti che sembrano ancora attuali. L'approccio al monitoraggio della soddisfazione potrebbe essere articolato in tre differenti livelli di interlocuzione (Airoldi, Bramanti, 2000). Si possono gestire alcuni *focus group* su base bimestrale in cui mettere a fuoco le problematiche della qualità del servizio e del livello di frequentazione dei centri urbani. A questo primo strumento può essere affiancato un *panel permanente* di frequentatori abituali del centro storico a cui sottoporre anche questioni più specifiche circa l'organizzazione complessiva dell'offerta commerciale dell'area. Accanto alle valutazioni di clienti e frequentatori dei centri città è utile affiancare, su base annuale, una più vasta *indagine demoscopica* volta a fornire indicazioni sull'insieme dei potenziali frequentatori e, dunque, allargata come ambito geografico di riferimento.

La *quarta* risposta attiene alla mancanza di raccordo e di dialogo sistematico che ancora esiste tra commercio al dettaglio, GDO e consumatori che potrebbe trovare proprio nella CCIAA una sede appropriata in cui attivarsi e svolgersi. Il *tavolo di lavoro* dovrebbe mettere a tema la soddisfazione del consumatore chiedendo alla GDO di collaborare sia mettendo a disposizione alcune informazioni in suo possesso, sia partecipando alla realizzazione di una parte di quelle analisi della domanda e delle percezioni richiamate al punto precedente.

Certamente il DCU nasce per rivitalizzare i centri urbani, ciò può avvenire solo attraverso un incremento di flussi legati ad un incremento della soddisfazione percepita (concetto multidimensionale) dei consumatori-frequentatori: conoscere le percezioni, le valutazioni e i *desiderata* di questa componente importante della popolazione è una priorità non più eludibile.





## 5. I prossimi passi

Questo Rapporto conclusivo segna la fine di un percorso, sia pur iniziale, che aveva come obiettivo quello di evidenziare lo stato di salute del commercio dei centri urbani, selezionati alla luce dell'ipotesi di DCU, e di raccogliere lo "stato dell'arte" di cosa si muove in provincia su questo tema.

Ovviamente il percorso prosegue. Un *primo* passo indispensabile dovrebbe essere proprio la condivisione delle riflessioni e delle valutazioni qui contenute con il Tavolo per il TCM che è già stato attivato con differenti *stakeholders*.

Un *secondo* passo fondamentale è la discussione, con qualche elemento di dettaglio aggiuntivo, delle ipotesi progettuali che si stanno confezionando. L'obiettivo dovrebbe essere quello di allargare l'area della condivisione delle valutazioni e delle motivazioni degli attori protagonisti e di circoscrivere l'area delle eventuali, legittime, divergenze.

Un *terzo* passo dovrebbe essere quello, interno alla Camera stessa, di discussione e approntamento di una traccia di bando sull'argomento. Potrebbe sembrare prematuro, dal momento che gli snodi aperti sono ancora parecchi, ma è invece una riflessione preziosa perché nel condurla molte questioni si precisano, l'interlocuzione con gli attori può divenire più stringente, possono essere messi a punto dei "requisiti minimi" che divengono elemento guida anche per le associazioni che stanno lavorando ai contenuti progettuali.

Un *quarto* passo dovrebbe essere quello di attivare una serie di strumenti conoscitivi sia sull'evoluzione dell'offerta, sia sui consumatori, le loro domande di qualità e il loro grado di soddisfazione.

Ovviamente la Camera di Commercio può liberamente decidere di accompagnare questo percorso di lavoro progettuale più fine e di animazione/coinvolgimento più ampio della categoria, affiancando il Tavolo di lavoro con un supporto di metodo e di contenuto che in passato si è rivelato prezioso da più punti di vista.





## Riferimenti bibliografici

- Airoldi A., Bramanti A. (2000), "Consumatori e commercio al dettaglio". Bramanti A. (2000), a cura di, *op. cit.*, pp. 175-191.
- ATCM (1998), *Key Performance Indicators*. Association of Town Centre Management, London.
- ATCM (2002), *Sustainable Funding for Town Centre Management*. Association of Town Centre Management, London.
- Baker T. (2002), *Key Performance Indicators Manual: A Practical Guide for the Best Practice Development, Implementation and Use of KPIs*. Allen & Unwin, Crows Nest, NSW.
- Bramanti A. (2000), a cura di, *Il pianeta commercio. Continuità e cambiamento in provincia di Varese*. FrancoAngeli, Milano.
- Cardillo R. (2005), *Centri commerciali naturali*. Ed. Marketing City, Modena.
- Confcommercio (2008), *Rapporto consumi*. Ufficio Studi Confcommercio, Roma.
- Feehan D., Feit M.D. (2006), Eds., *Making Business Districts Work*. The Haworth Press, New York.
- Guercini S. (2007), *Il marketing delle destinazioni commerciali. Modernità distributiva e ruolo dei promotori*. FrancoAngeli, Milano.
- Morandi C. (2003), a cura di, *Il commercio urbano. Esperienze di valorizzazione in Europa*. Editrice CLUP, Milano.
- Rinaldi R., Coca-Stefaniack J.A. (2005), *CesenaInCentro. Blending culture, entertainment, retail and tourism in an emerging Italian TCM scheme*. Initiative Equal, ATCM, London
- Sansone M. (2007a), "Confronti metodologici, riflessioni critiche e proposte operative sul marketing urbano". VI Congresso Internazionale *Marketing Trends*, Parigi, 26-27 gennaio.
- Sansone M. (2007b), "I *Key Performance Indicators* come strumento di monitoraggio e misurazione dei CCN". IV Convegno Annuale SIM *Il Marketing dei talenti*, Roma, 5-6 ottobre.
- Zanderighi L. (2004), *Commercio urbano e nuovi strumenti di governance*. Indico-ECR, Il Sole 24Ore, Milano.





## Appendice

<b>A1</b>	<b>Tabella di dettaglio merceologico</b>
<b>A2</b>	<b>Tabella principali Associazioni nazionali di TCM</b>
<b>A3</b>	<b>Questionario di approfondimento per i commercianti del centro</b>
<b>A4</b>	<b>Statuto dell'Associazione INCENTRO</b>
<b>A5</b>	<b>Articoli di <i>Varesenews</i> e <i>La Vetrina</i> di presentazione delle iniziative sul DCU</b>
<b>A6</b>	<b>XL Extra Small - Centri storici minori</b>
<b>A7</b>	<b>TOCEMA - Il network europeo del TCM</b>
<b>A8</b>	<b>AGECC - Associazione italiana Gestione Centro Città</b>




**Tabella A.1 – Descrizione merceologica per macrocategoria**

	Macrocategoria	Dettaglio merceologico
1	Specializzati alimentari e monopolio	Frutta e verdura Carni e prodotti a base di carne Pesci, crostacei, molluschi Pane, pasticceria, dolci Bevande Tabacco e altri generi di monopolio Altri esercizi specializzati alimentari
2	Tessili e calzature	Prodotti tessili e biancheria Abbigliamento e accessori, pelletteria, pellicceria Calzature, accessori e articoli in cuoio Abiti sposa Confezioni Oreficeria, gioielleria e metalli preziosi Bigiotteria Sartoria e merceria
3	Articoli per la casa, l'ufficio e per il giardinaggio	Mobili, casalinghi, illuminazione Elettrodomestici, radio TV, dischi e nastri Ferramenta, vernici, giardinaggio, sanitari Apparecchi elettronici e telefonia Strumenti musicali Ottica e fotografia Fiori e piante
4	Articoli medicali e per la cura della persona	Farmacie Articoli medicali e ortopedici Parafarmacie, profumerie e erboristerie Articoli igienico-sanitari
5	Carrozzeria-Autorimessa	Carrozzeria-Autorimessa
6	Articoli vari	Libri, giornali, cartoleria Articoli di seconda mano Giochi e giocattoli oggetti d'arte, sacri e d'artigianato artistico Articoli e attrezzature sportive Articoli da regalo e d'infanzia
7	Autoveicoli, motoveicoli e ricambi	Autoveicoli, motoveicoli e ricambi
8	Non specializzati, specializzati non alimentari e servizi	Altri specializzati non alimentari Non specializzati a prevalenza non alimentare Deposito materiali da costruzione e relativi servizi Servizi (commerciali, somministrazione, bar) Altri servizi di deposito e magazzino
9	Carburanti	Carburanti
	Attività miste	

**Tabella A.2** – Associazioni e partnership internazionali di TCM

Associazione	Paese	Membri	Origini	Indirizzo web
Austria Sadtmarketing	Austria	nd	2000	<a href="http://www.stadtmarketing-austria.at">www.stadtmarketing-austria.at</a>
AMCV – Ass. du Management de Centre Ville	Belgio	nd	1997	<a href="http://www.amcv.be">www.amcv.be</a>
EFTC – European Federation of Town Centre	Europa	8	1996	<a href="http://www.atcm.org/europe">www.atcm.org/europe</a>
TOCEMA – Town CEntre Management in Europe	Europa	6	2000	<a href="http://www.tocema-europe.com">www.tocema-europe.com</a>
AFMCV – Ass. Française pour le Management de Centre-Ville	Francia	nd	2001	<a href="http://www.afmfv.com">www.afmfv.com</a>
BCSD – Bundesvereinigung City und Stadtmarketing Deutschland	Germania	> 50	1996	<a href="http://www.bcsd.de">www.bcsd.de</a>
AGeC – Ass. Gestione Centro Città	Italia	nd	2008	<a href="http://www.agecc.it">www.agecc.it</a>
Norsk Sentrumsforum	Norvegia	41	1995	<a href="http://www.norsk-sentrumforum.no">www.norsk-sentrumforum.no</a>
NVBO – Nederlandse Vereniging van Binnenstedelijke Ondernemers	Paesi Bassi	31	1995	<a href="http://www.nvbo.com">www.nvbo.com</a>
AGECU – Ass. Española de Gerentes de Centros Urbanos	Spagna	nd	1999	<a href="http://www.agecu.net">www.agecu.net</a>
Svenska Stadskärnor	Svezia	200	1993	<a href="http://www.svenskastadskarnon.se">www.svenskastadskarnon.se</a>
ATCM – Ass. of Town Centre Management	UK	520	1990	<a href="http://www.atcm.org">www.atcm.org</a>
IDA – International Downtown Ass.	USA	423	1954	<a href="http://www.ida-downtown.org">www.ida-downtown.org</a>

Fonte: Guercini, 2007: 45.



**ASSOCIAZIONE  
COMMERCianti  
DI VARESE**

21100 VARESE  
VIA VALLE VENOSTA, 4  
TEL. 0332.342011 (8 LINEE)  
FAX 0332.334408

ADERENTE ALL'UNIONE DELLE ASSOCIAZIONI  
COMMERCianti DELLA PROVINCIA DI VARESE

**CONFCOMMERCIO**

Consiglio di Zona di Varese

Varese, 1° febbraio 2008

### **"DISTRETTO URBANO DEL COMMERCIO DI VARESE"**

Il Consiglio di Zona di Varese, condividendo le finalità della fase preliminare del progetto avviato dalla C.C.I.A.A. di Varese che prevede lo studio e l'analisi della situazione esistente nella città, ha predisposto, nell'ottica di una proficua collaborazione con le Istituzioni del territorio, la presente scheda con lo scopo di individuare linee di azione sul tema della riqualificazione del commercio nelle aree urbane, che siano quanto più efficaci e condivise.

Ringraziando anticipatamente per le preziose indicazioni che ci vorrà cortesemente segnalare, si coglie l'occasione per porgere i più cordiali saluti.

IL FIDUCIARIO  
(Marco Parravicini)

---

### **SCHEDA DI RACCOLTA INFORMAZIONI**

Via/P.zza \_\_\_\_\_

Qual è la sua idea di distretto commerciale urbano?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Su quali elementi occorre lavorare di più:

- ciò che riguarda la città/la via (accessibilità, sicurezza, arredo, ecc.)  
 ciò che riguarda l'offerta commerciale (completezza, profondità di gamma, informazione, ecc.)  
 ciò che riguarda il singolo negozio (innovatività, gentilezza, elementi distintivi, ecc.)



*(dare un voto da 1 – minimo – a 10 – massimo – a tutte e tre le voci)*

Per quanto riguarda la città/la via,  
quali ritiene che siano le linee di azione necessarie in tema di:

**Viabilità/Accessibilità**

---

---

---

**Sicurezza/Illuminazione**

---

---

---

**Pulizia/Arredo urbano**

---

---

---

Per quanto riguarda l'offerta commerciale  
quali ritiene che siano le linee di azione necessarie in tema di:

**Mix dell'offerta/profondità di gamma**

---

---

---

**Servizi collettivi aggiuntivi** (consegna a domicilio/al parcheggio, babysitteraggio, catalogo virtuale, ecc.)

---

---

---

---



Promozione del centro commerciale naturale/comunicazione

---

---

---

---

Fidelizzazione della clientela

---

---

---

---

Per quanto riguarda il singolo negozio,  
quali ritiene che siano le linee di azione necessarie in tema di:

Innovazione, nuove idee, elementi distintivi

---

---

---

---

Preparazione personale/gentilezza

---

---

---

---

Ampliamento dei servizi offerti

---

---

---

---

Varese,

FIRMA

---

## Statuto Associazione INCENTRO

### art. 1 (*Costituzione*)

È costituita la associazione INCENTRO.

Essa ha sede nel Comune di Varese, Via Mercantini n° 15

L'associazione non persegue scopi lucrativi.

La associazione INCENTRO associa le imprese commerciali ed artigianali ed i professionisti , organizzate in forma individuale e societaria che esercitino o abbiano esercitato attività commerciali, artigianali e professionali nonché le altre imprese che svolgano attività affini, analoghe o accessorie a quelle indicate, e che, comunque, si riconoscano nelle finalità ideali della Associazione e ne accettino lo Statuto.

### art. 2 (*Finalità*)

La associazione INCENTRO si costituisce nell'intento di promuovere, organizzare e dirigere tutte le iniziative necessarie ad assicurare :

- la promozione e lo sviluppo delle attività imprenditoriali delle vie, piazze o corsi del Centro di Varese e zone limitrofe;
- la organizzazione di manifestazioni, eventi ed attività commerciali, ricreative e culturali a favore dei propri associati;
- la raccolta di contributi pubblici e privati finalizzati all'attuazione degli scopi statutari.

### art. 3 (*Compiti*)

In particolare la associazione INCENTRO:

1. Organizza campagne pubblicitarie e di comunicazione;
2. Coordina le attività associate;
3. Realizza campagne promozionali;
4. Promuove manifestazioni artistiche e culturali;
5. organizza concorsi a premi;
6. realizza un sistema di Card sconti o carte prepagate;
7. sottoscrive convenzioni;
8. Istituisce premi artistici, letterari e borse di studio;
9. Commissiona ricerche e studi di fattibilità di carattere economico e di conoscenza del mercato.

Al fine di attendere agli scopi suddetti: sviluppa opportune iniziative sul piano economico, tecnico e professionale nell'interesse delle imprese rappresentate, nonché iniziative editoriali finalizzate alla promozione dell'attività dell'Associazione ed all'assistenza degli associati, per mezzo della pubblicazione e della diffusione di periodici, riviste e depliant.

Gli eventuali utili realizzati dall'Associazione nel perseguimento degli scopi sociali non possono essere divisi fra gli associati, ma sono destinati al raggiungimento dei fini dell'Associazione.



#### art. 4 (*Iscritti*)

Alla associazione INCENTRO possono essere iscritti soggetti di cui all'art. 1 che siano stati accettati dal Consiglio Direttivo.

#### art. 5 (*Tessere*)

L'associazione rilascia agli associati la tessera d'iscrizione dietro pagamento della quota annuale fissata dal Consiglio Direttivo. Per partecipare alle elezioni degli organi Statutari, l'associato deve essere in regola con il pagamento delle quote associative annuali.

#### art. 6 (*Vita interna*)

La vita interna della associazione INCENTRO è ispirata al più ampio rispetto della democrazia, alla parità di diritti e di doveri, alla libertà di espressione, al rispetto e all'attuazione delle decisioni adottate dagli organi statutari.

#### art. 7 (*Sistema elettorale*)

Tutte le cariche statutarie sono elettive.

Le elezioni per la composizione degli organi statutariamente previsti possono svolgersi secondo il seguente sistema:

- a maggioranza semplice dei presenti, nel loro complesso e in modo unitario.

Il voto per le elezioni degli organi statutari, di norma, è segreto. In presenza di unica lista di candidati al consiglio direttivo ed unica candidatura alla carica di presidente il voto potrà essere espresso in forma palese. Per le altre votazioni e' invece normalmente palese, salvo la richiesta di almeno un terzo degli aventi diritti al voto.

Le decisioni sono adottate a maggioranza semplice dei presenti.

#### art. 8 (*Organi*)

Gli organi della associazione INCENTRO sono:

1. l'Assemblea;
2. il Consiglio Direttivo;
3. il Presidente;
4. il/i Vicepresidente/i;
5. il Revisore Unico.

#### art. 9 (*Assemblea Ordinaria e Straordinaria*)

L'Assemblea è il massimo organo di indirizzo generale della Associazione ed e' formata da tutti gli associati in regola con le quote annuali

L'Assemblea ordinaria:

- elegge il Presidente;
- i membri del Consiglio Direttivo, in numero variabile da 7 a 15, compreso il Presidente, tale elezione deve tendere a rappresentare le vie, piazze o corsi coinvolti.

- il Revisore unico;
- approva l'eventuale regolamento di attuazione dello Statuto e le eventuali relative modifiche al regolamento stesso;
- decide su ogni altra materia sottoposta alla sua attenzione dal Consiglio Direttivo.

L'Assemblea ordinaria si riunisce di norma almeno due volte l'anno, al fine di approvare il bilancio preventivo entro il 30 novembre ed entro il 31 Marzo, il bilancio consuntivo.

L'Assemblea straordinaria si riunisce per:

- l'approvazione e le variazioni dello Statuto;
- per la messa in liquidazione dell'associazione e la nomina di uno o più liquidatori;
- per la destinazione dell'eventuale residuo del Patrimonio Sociale.

L'Assemblea, sia ordinaria che straordinaria, è convocata dal Presidente, almeno 8 giorni prima, presso la sede sociale o presso altro luogo purché sito nel Comune di Varese. L'ordine del giorno viene determinato dal Presidente.

In ogni caso l'Assemblea, sia ordinaria che straordinaria, deve essere convocata quando ne facciano richiesta almeno un terzo dei suoi componenti oppure almeno due terzi dei membri del Consiglio Direttivo.

Essa delibera, sia in seduta ordinaria che straordinaria, in prima convocazione con la maggioranza degli associati, ed in seconda convocazione con la maggioranza dei presenti.

Possono votare gli associati in regola con il versamento della tessera annuale dell'anno precedente.

È ammessa la sostituzione per impedimento dell'associato titolare, con un membro della sua stessa impresa, purché sia inoltrata per iscritto e giustificata.

#### *art. 10 (Consiglio Direttivo)*

Il Consiglio Direttivo è il massimo Organo di direzione e dura in carica per tre anni.

Nel caso in cui la sua scadenza avvenga prima dell'approvazione del bilancio consuntivo, la sua carica è prorogata sino all'approvazione del bilancio dell'esercizio appena trascorso.

Adotta in via provvisoria fra una riunione e l'altra dell'Assemblea, i provvedimenti di competenza di tale organo che rivestano carattere di urgenza.

È convocato dal Presidente che ne determina l'ordine del giorno.

Esso delibera a maggioranza dei presenti ed in caso di parità di voti, prevale il voto del Presidente.

In ogni caso il Consiglio Direttivo deve essere convocato quando ne facciano richiesta almeno un terzo dei componenti.

Qualora un membro del Consiglio Direttivo non partecipi, senza giustificato motivo, a tre riunioni consecutive del Consiglio Direttivo stesso, decade dalla carica.

Il Consiglio Direttivo coopta, al posto di quello decaduto, altro membro sino alla convalida da parte della Assemblea dei soci nella prima seduta utile.



#### art. 11 (*Funzioni del Consiglio Direttivo*)

Il consiglio direttivo:

- redige il bilancio preventivo ed il bilancio consuntivo dell'Associazione da sottoporre all'Assemblea degli associati;
- delibera in merito all'attività finanziaria, del personale ed ogni quant'altro si renda necessario per il buon funzionamento dell'associazione, può delegare tali funzioni al Presidente, pur tuttavia il Consiglio Direttivo è chiamato a ratificare tali scelte;
- nomina commissioni di lavoro con compiti specifici fissando funzioni, durata e limiti dell'incarico;
- promuove ogni iniziativa utile per il conseguimento dei fini statutari;
- approva, su proposta del Presidente, le eventuali deleghe da attribuire ai membri del Consiglio Direttivo;
- adotta i provvedimenti disciplinari previsti dall'art. 21 dello Statuto;
- elegge il/i vicepresidente/i;
- nomina il Tesoriere.

#### art. 12 (*Presidente*)

Il Presidente è il legale rappresentante della associazione, rimane in carica per il medesimo periodo previsto per il Consiglio Direttivo.

Al Presidente è attribuito - oltre alla prevalente rappresentanza e responsabilità verso l'esterno- il compito di convocare, presiedere e dirigere l'Assemblea ed il Consiglio Direttivo. Allo stesso sono attribuiti tutti i poteri di firma sui conti correnti bancari, postali o altro.

Il Presidente può delegare parte delle sue attribuzioni ad altro membro del Consiglio Direttivo.

#### art. 13 (*Vice Presidente/i*)

Il/i Vice Presidente/i è eletto dal Consiglio Direttivo. Sostituisce il Presidente in caso di assenza o impedimento e può ricevere deleghe dal Presidente stesso.

#### art. 14 (*Revisore unico*)

Il Revisore unico è eletto dall'Assemblea degli associati.

Dura in carica tre anni ed è rieleggibile.

Il Revisore unico ha il compito di verificare la corretta tenuta della contabilità dell'associazione e la correttezza e veridicità dei bilanci presentati.

Svolge anche la funzione di arbitro e decide, in modo inappellabile, su tutte le controversie che possono insorgere tra gli associati e fra gli associati ed il Consiglio Direttivo.

#### art. 15 (*Incompatibilità - Decadenza*)

L'eventuale regolamento interno individua le incompatibilità non derogabili tra cariche ricoperte nella associazione ed altri incarichi di qualsiasi natura.

#### art. 16 (*Patrimonio Sociale*)

Il patrimonio sociale è costituito:

- logo, marchio e quant'altro realizzato e registrato;
- dai beni mobili ed immobili e dai valori che vengono in possesso dell'Associazione per acquisto, lascito, donazione, ecc.;
- dalle somme destinate a formare riserve ed accantonamenti;
- dall'eccedenza attiva delle gestioni annuali;
- nell'ipotesi di scioglimento dell'Associazione, l'Assemblea provvederà alla nomina di uno o più liquidatori e delibererà in ordine alla devoluzione del Patrimonio sociale a scopi conformi a quelli dell'Associazione medesima.

#### art. 17 (*Esercizio sociale e Tessera*)

Le imprese associate sono tenute a versare alla Associazione la quota o contributo associativo annuale, così come previsto dallo Statuto.

L'entità del contributo o quota associativa è determinata annualmente dal Consiglio Direttivo.

L'esercizio sociale si chiude al 31 Dicembre di ogni anno.

#### art. 18 (*Doveri dell'Associato*)

L'associato deve:

1. partecipare attivamente alla vita della Associazione;
2. rispettare le norme statutarie;
3. operare per la tutela ed il rafforzamento dell'immagine della Associazione;
4. versare le quote associative annuali e gli altri contributi eventualmente deliberati dalla Assemblea degli Associati.

#### art. 19 (*Perdita di qualità di associato*)

La qualità dell'associato cessa:

1. per dimissioni, purché sia stata data comunicazione scritta almeno 90 giorni prima della scadenza dell'anno solare;
2. per espulsione;
3. per incompatibilità;
4. per morosità; in particolare per il mancato versamento delle quote associative dei contributi previsti per un anno;

In nessun caso il socio cessato avrà diritto al rimborso delle quote pagate.

#### art. 20 (*Disposizioni disciplinari*)

L'associato che venga meno ai propri doveri verso la associazione incorre, secondo la gravità della mancanza, nelle seguenti sanzioni:

1. biasimo scritto;
2. sospensione da uno a sei mesi dalla qualità di associato;



3. espulsione dalla Associazione.

Il procedimento disciplinare deve consentire il contraddittorio ed assicurare la difesa dell'associato in ogni fase e stato del procedimento.

Il relativo provvedimento disciplinare viene adottato dal Consiglio Direttivo.

Contro il provvedimento è ammesso ricorso al Revisore unico che decide in ultima istanza.

In attesa del giudizio disciplinare, Il Consiglio Direttivo competente può, in casi di particolare gravità, sospendere cautelativamente l'associato dalla carica o dalla condizione di associato per il periodo di tempo strettamente necessario per la definizione del procedimento disciplinare.

*art. 21 (Durata)*

L'associazione avrà durata fino al prossimo 31 dicembre 2050. L'Associazione INCENTRO potrà essere sciolta con il voto favorevole dei 4/5 dei componenti l'Assemblea.

*art. 22 (Rinvio)*

Per quanto non espressamente previsto nel presente statuto si fa rinvio al Codice Civile.

*art. 23 (Norme Transitorie)*

Alla carica di Presidente Pro tempore è stato eletto il Sig. CORVI Alfredo; i componenti pro tempore del Consiglio Direttivo risultano essere i Sig.ri MILANI Alessandro; LORENZINI Cesare; TORREGGIANI Davide; ALESINI Folco; RONCATI POMI Graziella; TAMBORINI Marco; JANSEN Miranda; PROSERPIO Sergio; BIASIBETTI Simona; BROVELLI Stefano; CASMIRRI Tiziana; CAUDERA Gualtiero.

Il Presidente entro il giorno 31 del mese di marzo dell'anno 2010, dovrà convocare l'Assemblea dei Soci in seduta Elettiva come previsto dal presente statuto. Le funzioni di Segreteria operativa ed organizzativa sono affidate alla Confesercenti Provinciale di Varese.

*art. 24 (Entrata in vigore)*

Il presente Statuto entra in vigore con il deposito dello stesso, nelle forme di legge.

**Lunedì 3 Dicembre 2007**

Tommaso Guidotti

[tommaso.guidotti@varesenews.it](mailto:tommaso.guidotti@varesenews.it)

Varese - Il progetto è stato presentato da ASCOM Varese: coordinare gli imprenditori e i commercianti più dinamici per creare una sorta di centro commerciale naturale in città

### La risposta alla grande distribuzione? I distretti urbani del commercio



La risposta alla grande distribuzione? I distretti urbani del commercio. Il progetto è stato presentato da ASCOM Varese: coordinare gli imprenditori e i commercianti più dinamici per creare una regia e fare una sorta di centro commerciale naturale nelle vie del centro cittadino. Un'idea che viene da lontano: è infatti un anno che ci lavorano Marco Parravicini, fiduciario ASCOM Varese, e Luca Zanderighi, professore ordinario di Marketing all'Università degli Studi di Milano, insieme ad un ristretto gruppo di lavoro e cogliendo la spinta arri-

vata dalla Regione Lombardia che va proprio in questo senso nel programma triennale del commercio. Questa sera, lunedì 3 dicembre, il progetto è stato presentato nelle sue linee generali agli associati, ai partner economici e agli imprenditori che lo stesso Parravicini ha definito «i più dinamici e propositivi». Questa presentazione è il segno di una nuova filosofia dell'associazione commercianti Varese: abbiamo coinvolto i nostri associati dei vari settori per un progetto al quale crediamo e nel quale investiremo impegno e fondi – spiega Parravicini -. A Varese questo tipo di iniziative lo abbiamo già messo in pratica in tempi non sospetti, nel 2004, quando via Morosini venne piantumata per iniziativa degli stessi commercianti e degli abitanti: l'idea è quella, rendere più vivibili i quartieri, attraverso un coordinamento positivo tra imprenditori, cittadini, commercianti e ASCOM a fare da *très d'union* con le istituzioni. La Regione e la Camera di Commercio hanno dimostrato di crederci: noi vogliamo dire con forza che ci siamo, siamo pronti a cogliere le occasioni». Accanto a Parravicini il professor Zanderighi: «Il Pirellone ha detto con chiarezza di aver intenzione di sviluppare progetti commerciali nella direzione del cosiddetto "*Town Centre Management*" – spiega -. È un modo per recuperare la competitività nei confronti della grande distribuzione (centri commerciali, outlet o simili) che si sviluppano nelle aree extraurbane e godono del vantaggio di una regia che coordina la progettualità di fondo dell'impresa economica: con i distretti urbani del commercio si instaura questa regia anche per i centri cittadini. È un progetto che nasce all'estero: l'Italia, Varese stessa, deve recuperare un gap importante. Città che hanno creato distretti urbani commerciali nel mondo ce ne sono 60 mila: noi siamo stati a Barcellona e Londra, città grandi dove i distretti sono racchiusi in aree definite. L'ideale per noi sono centri come Varese, tra i 50 e i 100 mila abitanti, dove poter creare un coordinamento positivo sia per i cittadini che per gli stessi commercianti». «È il momento di mettere da parte gli individualismi – chiosa Parravicini -, collaborare per guadagnare vivibilità con interventi di sicurezza, pulizia: faremo incontri via per via, presentando le opportunità di mettere insieme le esperienze e le idee. Ora tocca a noi».



## Il commercio è l'anima del centro

I distretti urbani: una sfida per oggi e domani

**I**l centro storico è il vero centro commerciale naturale delle città italiane. Ci sono molte possibilità di collaborazione tra gli operatori di una singola via, di un singolo quartiere, che possono unirsi per dare nuova vita al commercio, fare operazioni di marketing, garantire sicurezza e pulizia.

È il famoso "Town Centre Management", parolone inglese che Ascom Varese vorrebbe "tradurre" in varesino, sulla scorta delle grandi città europee visitate durante l'Educational Tour o di via Montenapoleone a Milano. Lì gli esercenti sono riusciti ad imporre un modello di glamour ed efficienza riconosciuto in tutto il mondo autotassandosi per garantire pulizia e decoro.

Una scommessa vinta, che potrebbe diffondersi a macchia d'olio anche in provincia, fatte le dovute proporzioni.

I primi esempi embrionali ci sono già: pensiamo a via Morosini, dove tre anni fa i commercianti e il Comune sono riusciti a rivitalizzare la zona, ripiantumando la strada, abbellendo gli arredi e organizzando iniziative condivise. Ma è solo l'inizio.

Se ne è parlato durante l'incontro "I distretti urbani del commercio", organizzato lunedì 3 dicembre al ristorante Tana d'orso di Mustonate.

L'Associazione commercianti ha presentato agli operatori commerciali di Varese una proposta per lo sviluppo integrato di commercio e città, che viene sostenuta anche dalla Regione Lombardia.

Nei mesi scorsi il Pirellone ha varato il nuovo Programma Triennale del commercio 2006-2008, individuando le linee guida e le priorità del settore, tra le quali spicca la riqualificazione dei centri commerciali naturali. Inoltre, in un incontro a fine ottobre, il presidente Roberto Formigoni ha espresso la volontà di puntare in maniera decisa su questa linea. Tutti d'accordo, dunque.

La serata ha già colto nel segno: i commercianti intervenuti, fra i più storici, rappresentativi e propositivi del settore nel centro cittadino, si sono espressi a favore dell'idea, con un entusiasmo palpabile.

La proposta è quella di evidenziare come il commercio possa agire, in particolare nei centri storici, come efficace fattore di aggregazione in grado di attivare non

solo dinamiche economiche, ma anche sociali e culturali di grande portata.

Una gestione unitaria e programmata del commercio per distretti territoriali può agire come leva strategica per lo sviluppo urbano.

L'esempio è appunto il "Town Centre Management" di cui esistono almeno 60 mila esempi in tutto il mondo, un concetto nato in Europa negli anni Ottanta come strumento innovativo il cui obiettivo è molteplice: favorire tutte le attività di marketing e le iniziative promozionali che possano rafforzare l'attività del centro storico; valorizzare l'area come asset per i residenti, per gli operatori privati e per i turisti; migliorare l'offerta complessiva dei servizi; valorizzare gli sforzi dell'amministrazione pubblica e della comunità attraverso un utilizzo più efficiente delle risorse. Tre le parole d'ordine: pulizia, sicurezza, marketing.

Sono intervenuti Marco Parravicini, Fiduciario Ascom Varese e Luca Zanderighi, Professore Ordinario di Marketing all'Università degli Studi di Milano, oltre al Presidente di Ascom Varese Giorgio Angelucci, al direttore Sergio Bellani e agli altri componenti di giunta.

"Con questa serata introduttiva - ha spiegato Parravicini - Ascom Varese inaugura un nuovo modo di essere a contatto con il territorio, una nuova filosofia di gestione che vuole coinvolgere gli operatori partendo dal basso. Il progetto dei distretti urbani del commercio è uno dei più importanti. Non partiamo da zero: abbiamo i comitati di zona, abbiamo una rivista, abbiamo il sostegno delle istituzioni".





Secondo Marco Parravicini, "è anche ora di rompere con gli individualismi, un vizio di Varese da superare, dobbiamo collaborare al di là dei protagonismi e della ricerca di visibilità, per il bene della città".

Il Town Centre, ha aggiunto il professor Luca Zanderighi, "non è una scoperta italiana, ma il nostro Paese ha tutte le carte in regola per accettare questa sfida. Andiamo a prendere lezioni all'estero, ma pensando ad una città come Varese mi sembra strano che non sia ancora nata un'esperienza del genere. Perché nascono i distretti? Perché alla base c'è la competizione tra sistemi di offerta urbana ed extra-urbana (supermercati, centri commerciali, outlet). Con una gestione unitaria il commercio di vicinato riesce a rispondere ai competitors in modo efficace. Abbiamo bisogno di metterci in gioco, di uno scatto d'orgoglio. Ed è bello vedere che la "business community" comincia a rispondere".

Proprio così: nel questionario distribuito tra i partecipanti alla serata, quasi tutti hanno detto sì. Sono già partiti dei contatti concreti per iniziare il viaggio. Buona la prima, dunque.

Ma che cosa vuol dire essere un distretto? Spiega Zanderighi: "Non vuol dire fare le luminarie, vuol dire essere capaci di attrarre, dare una buona ragione per acquistare qui e non altrove. È chiaro che si vuole una struttura organizzativa degna di questo nome, senza improvvisazione o lavori lasciati a metà. Ed è altrettanto chiaro che stiamo parlando di una pro-

spettiva di cambiamento rispetto al passato, ma penso che con la tipica passione del "fare" lombarda si andrà in porto".

Ma in concreto che cosa fa un "Town Centre"? Prendiamo l'esempio di Barcellona, dove l'Ascom si è recata in visita durante l'Educational Tour. I commercianti di una certa via si uniscono, propongono delle carte servizi per i clienti del distretto, creano borse e "shopper" con il logo dell'iniziativa, organizzano eventi e fanno pubblicità.

"È un progetto innovativo, coraggioso – ha commentato il presidente di Ascom Varese Giorgio Angelucci -. L'Associazione crede molto nei giovani imprenditori, crede in questo progetto che è ancora al primo step ma gode già della fiducia degli operatori".

Durante la serata, è stato proiettato un filmato con le interviste al direttore del centro commerciale Le Corti (molto interessato al progetto e alla collaborazione), a Luca Valcarengi dell'Ameria Meschieri e a Denis Buosi dell'omonima cioccolateria.

Non si può dimenticare il lato finanziario. Anche l'ex Credito Varesino, ora Ubi Banca, si è espresso a favore del progetto: "Dove c'è innovazione e voglia di far crescere il territorio, ci siamo anche noi", ha detto un dirigente.

È stato presentato anche il possibile logo del distretto: una vista dall'alto e stilizzata di piazza Monte Grappa, il cuore della Città Giardino.

"Il Town Centre ha come obiettivi pulizia, sicurezza e marketing ma non si sostituisce alla pubblica amministrazione – ha concluso Marco Parravicini - .

Ripeto: non partiamo da zero, abbiamo enormi potenzialità su cui contare, abbiamo oltre trecento associati solo in centro. Basta crederci, basta iniziare. Si può fare. Ad una condizione: che siamo tutti uniti per il bene di Varese".

Recentemente si è già incontrato spontaneamente il primo gruppo di lavoro per istituire un Town Centre in centro, coordinato da Riccardo Nicora. E c'è già stato un incontro ufficiale in Camera di Commercio con la partecipazione del Comune.





**Lunedì 28 Gennaio 2008**

m.c.c.

[mariacarla@varesenews.it](mailto:mariacarla@varesenews.it)

## **Il progetto di Confesercenti Varese per un Centro Commerciale Naturale**

### **La situazione**

Le abitudini di acquisto della popolazione varesina negli anni recenti sono radicalmente cambiate rispetto al passato. La tendenza dominante, a Varese come in alte città, è quella di preferire i centri legati alla Grande Distribuzione rispetto alle singole realtà commerciali della città.

La situazione attuale è una conseguenza dell'espansione dei Supermercati e degli Ipermercati alimentari e del processo aggregativo intorno ad essi che negli anni più recenti ha portato alla nascita e allo sviluppo dei Centri Commerciali, diventati nel tempo, oltre che grandi punti di distribuzione delle merci al consumo, dei punti di aggregazione multifunzionali, sostitutivi a quella che tradizionalmente è stata la funzione delle piazze dei centri urbani.

Il pericolo che questa situazione può generare è in prima battuta l'impoverimento economico dei centri cittadini, ma questa sorta di "desertificazione" determina nel tempo la perdita progressiva dell'immagine e della identità storico-culturale delle città.

### **La risposta**

Per far fronte a questa situazione, a cui anche Varese non sfugge, il Coordinamento Commercianti del Centro Storico e la Confesercenti Varese, con il sostegno degli enti locali ed in linea con la politica ministeriale e regionale intendono creare il Centro Commerciale Naturale Città di Varese.

Un Centro Commerciale Naturale, volendo ricercarne una definizione, è un modello organizzativo che si ispira in parte all'organizzazione dei centri commerciali convenzionali, al fine di fornire ai cittadini ed ai clienti i servizi offerti abitualmente dalla grande distribuzione, ma in un contesto aggregativo naturale qual è un centro cittadino. In altre parole consiste nella realizzazione di una serie di attività di marketing territoriale e commerciale dettati da una comune politica di sviluppo e promozione.

I Centri Commerciali Naturali sono realtà già affermate in molte città italiane e stanno dimostrando come tale modello organizzativo risulti essere la risposta più adatta per dotare le singole attività commerciali degli strumenti giusti per competere con la concorrenza delle strutture di vendita della Grande Distribuzione.

E' la coesistenza di alcune caratteristiche che favorisce la costituzione di un CCN in un centro urbano, tra le quali la presenza di un numero di negozi tale da garantire un'offerta ampia e diversificata di prodotti e un'area urbana circoscritta, in gran parte pedonale. Requisiti che indubbiamente Varese possiede. Fondamentale è considerata anche una proporzionata quantità di parcheggi e l'esistenza di esperienze associative da parte dei commercianti, volte a ravvivare la vita del centro urbano. Per Varese, se la suddetta prima condizione è attualmente ancora da migliorare, la seconda è indubbiamente ravvisabile in diverse esperienze tra le quali spiccano le Aperture Serali Estive, manifestazione promossa da Confesercenti Varese, giunta con buon successo alla terza edizione, che ha contribuito a ravvivare la vitalità del centro città dopo il tramonto.

### **Le iniziative**

Delpi Comunicazione, Agenzia di Pubblicità attiva a Varese da oltre 25 anni, è stata incaricata di stendere le basi per una strategia di identificazione e di marketing per il Centro Commerciale Natu-

rale Città di Varese. Il programma di lavoro presentato prevede una serie di attività volte a caratterizzare in modo evidente ed esclusivo il CCNV e la sua conseguente affermazione all'interno del panorama delle realtà commerciali varesine.

Si è partiti, come da manuale, dalla creazione di un marchio che, oltre a voler rappresentare la volontà associativa, fosse caratterizzante e facilmente identificabile come "varesino". Per il marchio è stato inoltre identificato un nome che lo potrà ancor meglio distinguere: una definizione semplice ed immediata che riconduce subito all'espressione che comunemente e tradizionalmente si adotta quando "si vuole andar per negozi": IN CENTRO. (*vedi allegato: "logo"*).

Da questo marchio derivano e deriveranno tutti i supporti di comunicazione volti a delineare l'Immagine Coordinata del CCNV, sia attraverso i materiali che identificheranno i punti vendita aderenti, sia per tutti gli elementi esterni ai punti vendita che permetteranno al consumatore di orientarsi in questo "centro commerciale all'aperto".

Ovviamente oltre a caratterizzare una identità del CCNV il progetto propone una serie di attività di promozione e di fidelizzazione atte a stimolare varesini e varesotti a frequentare con più assiduità il centro città e a restituire loro il gusto dello shopping per le vie del centro.

In prima battuta verrà predisposta una Carta Fedeltà Elettronica, che darà diritto a particolari vantaggi sia economici che di servizio ai possessori che effettueranno acquisti nei negozi aderenti. Uno strumento non nuovo ma collaudato con successo anche da altri centri commerciali naturali italiani, in ragione della volontà di rispondere alla concorrenza dei centri di Grande Distribuzione con le loro stesse armi.

Oltre che in un apposito sito internet, la carta fedeltà e tutte le altre informazioni potranno essere direttamente richieste dai cittadini presso un apposito Infopoint, un ufficio che verrà aperto appositamente in centro città e che aiuterà e faciliterà la diffusione delle iniziative legate al CCNV.

Delpi ha provveduto anche alla identificazione delle iniziative da svolgersi durante il primo anno di attività, anche se queste attività potranno essere meglio definite in funzione del numero di punti vendita che andranno ad aderire al CCNV nei prossimi mesi (si prevedono almeno 100 negozi in prima battuta) e della possibilità di coordinamento con le attività promosse dagli Enti Locali e da altre associazioni.



**Varese** - Per promuovere il "centro commerciale naturale" carte fedeltà elettroniche, infopoint e sito internet: i particolari della proposta in un incontro aperto a palazzo estense

### Una "fidaty card" per corso Matteotti e dintorni



Una "carta fedeltà" per beneficiare di sconti e promozioni e un infopoint per conoscere tutte le offerte dei negozianti varesini. Dopo lo "Shopping by night" pensato per rendere più attrattivo il cuore della città nelle sere estive, il Coordinamento commercianti del centro storico e la Confesercenti varesina tornano con una nuova proposta per far rivivere il centro. Punto di forza saranno i negozi di Varese e la sua zona pedonale dove è possibile passeggiare e guardare le vetrine. Doti queste che sono sufficienti per creare un "centro commerciale naturale" ossia un punto di riferimento per lo shopping in grado di tenere testa alla concorrenza della grande distribuzione organizzata. Un'idea di marketing che in altre città italiane ha funzionato e che i negozianti vogliono riproporre in una versione su misura per Varese. Il compito di studiare la fattibilità e le basi di questa strategia è stato affidato alla Delpi Comunicazione, storica agenzia di pub-

blicità attiva a Varese da più di 25 anni.

Si è partiti così dalla creazione di un marchio caratterizzante e fortemente identificabile come "varesino" associato alla frase chiave "in centro". Da esso derivano e deriveranno poi i supporti di comunicazione necessari a creare un'immagine coordinata del Centro commerciale naturale di Varese. Sarà inoltre proposta una Carta Fedeltà Elettronica che darà diritto a particolari vantaggi sia economici che di servizio ai possessori che effettueranno acquisti nei negozi aderenti. Oltre che in un apposito sito internet, la carta fedeltà e tutte le altre informazioni potranno essere direttamente richieste dai cittadini presso un apposito infopoint: un ufficio che verrà aperto in centro città e che aiuterà la diffusione delle iniziative legate ai negozianti del centro.

Il progetto è presentato nel dettaglio nella Seconda conferenza sul commercio della città di Varese, alle 20.30 del 28 gennaio al Salone di Palazzo Estense.

I lavori saranno aperti da Alfredo Corvi, presidente del Coordinamento commercianti del centro storico di Varese. l'introduzione è affidata a Gianni Lucchina, direttore della Confesercenti di Varese mentre la presentazione del progetto da Renzo Dal Pio di Delpi Comunicazione.

Seguiranno gli interventi di Attilio Fontana, sindaco di Varese, Bruno Specchiarelli, assessore provinciale al commercio, Bruno Amoroso, presidente della Camera di Commercio di Varese, Salvatore Giordano, assessore al commercio del comune. Sarà inoltre letto un intervento dell'assessore regionale al commercio fiere e mercati Franco Nicoli Cristiani. Le conclusioni saranno di Cesare Lorenzini, presidente della Confesercenti varesina. Presiede il convegno Graziella Roncati Pomi, delegata Confesercenti per la città di Varese.





**Centri Storici Minori,  
terre di sviluppo.**

**XS Extra Small  
Centri storici minori, terre di sviluppo**

Orvieto, 15-16 Febbraio 2008

Parte da Orvieto, il 15 e il 16 febbraio 2008 XS Extra Small, la prima festa itinerante dei centri storici minori.

Dedicata allo sviluppo territoriale a partire dai piccoli centri urbani che popolano la penisola, nella sua prima edizione, XS Extra Small, si articolerà in due appuntamenti per ospitare incontri, eventi speciali e workshop che focalizzano l'attenzione sulla valorizzazione delle realtà locali.

XS -Extra Small sarà un evento itinerante articolato dal punto di vista geografico e temporale: una scelta legata sia alla numerosità dei centri in tutte le regioni italiani ed europee che ai diversi connotati che questi, unitamente ai loro paesaggi, assumono nelle diverse stagioni dell'anno.

Il 15 e il 16 febbraio si terrà ad Orvieto il primo appuntamento, concentrato sulle politiche che coinvolgono i centri storici minori in ambito di commercio ed attività artigianali, per sottolineare l'importante ruolo che la promozione delle attività economiche connesse alla rigenerazione di un centro storico può ricoprire dal punto di vista della rinascita demografica, dell'occupazione e della valorizzazione della "storia" locale.

Una due giorni in cui saranno presentati casi di successo sia italiani che europei, in grado di illustrare modalità innovative di gestione e sviluppo delle attività artigianali e commerciali dei centri storici in un'ottica di integrazione. Ma anche eventi collaterali che permetteranno ai partecipanti e alla cittadinanza di poter godere di arti e spettacoli.

Musica, danza, teatro e letteratura condurranno i partecipanti alla scoperta delle tradizioni profondamente radicate nel territorio: la musica delle Quattro Province, eccellentemente rappresentata dal Duo Valla-Scurati, lo spettacolo teatrale "Il poema dei monti naviganti", un'idea di Roberta Biagiarelli, tratto dal libro "La leggenda dei monti naviganti" di Paolo Rumiz. E ancora letture e mostre di libri, assaggi gastronomici e...

A Orvieto, come in occasione del secondo appuntamento che si terrà a Spoleto nel mese di settembre, l'obiettivo prioritario sarà la costruzione di uno spazio in cui lasciar sfilare le realtà più interessanti che operano con interventi creativi sul territorio; la volontà di costituire un luogo d'incontro di prassi innovative, professionali, culturali e produttive legate ai mondi locali, evidenziando le potenzialità per uno sviluppo territoriale e creando un'occasione di condivisione di conoscenza.

La festa itinerante dei centri storici minori, promossa dal centro di ricerca Fo.cu.s dell'Università La Sapienza di Roma, dalla società Monti&Taft, dal Touring Club Italiano, Legautonomie, dalla Fondazione per il Centro Studio "Città di Orvieto" e il Master ACT, dell'Università di Roma - La Sapienza, e dai Comuni di Orvieto e di Spoleto, intende assumere una funzione di bussola, con l'ambizione di contribuire alla costruzione di una mappa che tiene insieme cultura, storia, paesaggio, innovazione, creatività in "piccole"reti materiali e immateriali.

XS Extra Small – via di Villa Pepoli, 20 Roma — Tel +39 06/5759501 - Fax +39 06/57305277  
[info@extra-smallfestival.it](mailto:info@extra-smallfestival.it) [www.extra-smallfestival.it](http://www.extra-smallfestival.it)



**Welcome**

TOCEMA EUROPE is the European network of Town Centre Management (TCM). Thanks to its wide network of national Town Centre Management associations and regional authorities, TOCEMA EUROPE represents over 1000 member-cities throughout Europe.

**Join us**

**BECOMING A MEMBER**

If you want to become a member of TOCEMA EUROPE in order to:

- Discover new practices and enlarge your network,
- Apply to the EU Quality Mark and improve the quality of your TCM initiative,
- Facilitate your search for partners in European projects,
- Benefit from exclusive fees for TOCEMA activities.

Contact TOCEMA EUROPE Secretariat!

**News**

**19.11.2008**

**MAPIC 2008**

The international market for retail real estate, 19-21 November 2008

In partnership with TOCEMA Europe and the AMCV.

For further information, visit [www.mapic.com](http://www.mapic.com)

**10.10.2008**

**AMCV EVENTS - SUSTAINABLY DEVELOPING AND MANAGING THE HEART OF THE CITY**

Friday October 10th, 2008  
Palais des Congrès, Liège, Belgium

Visit the AMCV website for further information on the [programme](#).

To register, please fill in the [form](#).

### Gestione del centro città in Europa

I partners di TOCEMA EUROPE hanno prodotto la prima definizione europea di gestione di centro città (GeCC):

- La GeCC agisce sulla vitalità e vivibilità del centro città
- La GeCC costituisce uno strumento di sviluppo economico, sociale e culturale del centro città poiché è in simbiosi con il contesto generale di sviluppo urbano.
- La GeCC è costituita da partenariati formali o informali tra gli attori del settore pubblico e privato e si concentra su una visione, lo sviluppo strategico e promuove la partecipazione attiva dei diversi interessati nella gestione, nel marketing, nel finanziamento e nello sviluppo del centro città.
- La GeCC riunisce attori di differenti settori e facilita gli scambi, la mutua comprensione e le azioni congiunte.
- La GeCC assicura la realizzazione di una visione e strategia comune e condivisa che combina in un approccio multidisciplinare gli obiettivi a corto o lungo termine per mettere in opera delle azioni in diversi settori come il commercio al dettaglio, l'ambiente (pulizia, sicurezza, etc.), il turismo, la cultura, l'accessibilità, la logistica e lo sviluppo urbano in risposta alle attese degli attori locali, dei fruitori e dei cittadini.
- La GeCC è finanziata sia dal settore pubblico che dal privato.
- La GeCC è proattiva e innovatrice e si adatta alle nuove sfide della città, all'evoluzione dell'ambiente ai modi di vita e comportamenti degli abitanti facendo appello alla ricerca e allo sviluppo di nuove metodologie di lavoro.

AGeCC  
Associazione Gestione Centro Città

[Member Login]

GCC-TCM Documenti Pubblicazioni Link Contatti Area Soci Aderisci

Benvenuti ad

# AGeCC!

dal 2007 partner di TOCEMA Europe e

L'AGECC, associazione di gestione del centro città, vuole essere il punto di riferimento neutro per chi si occupa della qualificazione e gestione dei centri delle città italiane. Il concetto di gestione del centro città, town centre management o gestion de centre-ville, sviluppato con successo in vari paesi europei e statunitensi, può essere utilizzato, con i dovuti adattamenti, anche in Italia attraverso la creazione di partenariati pubblico-privati, coinvolgendo in maniera sinergica tutti gli utilizzatori e attori del centro città, in modo da programmare azioni comuni coordinate a beneficio del cuore delle nostre città. Entrando in una rete internazionale di esperti, associazioni e città che da anni stanno sperimentando metodi e tecniche di gestione dei centri città, è possibile programmare per il proprio comune una strategia innovatrice, sviluppare una visione condivisa fra tutti gli attori della città!

AGeCC partecipa a EIRE l'Expo Italiana del Real Estate  
10 - 13 giugno 2008 - Fieramilano

## Nasce l'associazione dei centri-città

Enrico Bronzo (Il Sole 24Ore – 07/01/2006)

Da poco più di un mese (novembre 2005) è operativa l'Associazione di gestione del centro città (A-gecc) italiana. «In un periodo in cui occorre ripartire dal centro città per promuovere la qualificazione urbana in tutta la sua complessità – spiega la presidentessa Giovanna Codato – diventa fondamentale confrontare le proprie esperienze, sulla scena europea e internazionale, con quelle che attribuiscono un ruolo chiave nel processo di rivitalizzazione alla gestione del centro città, *town centre management* o *gestion de centre-ville*».

Nel mondo questo approccio – che negli Stati Uniti ha portato alla nascita di migliaia di *Business Improvement District* (BID) – ha visto la creazione di oltre 500 associazioni di gestione nel Regno Unito, più di 50 in Belgio e Svezia, con qualche attività anche in Spagna. «Il *town centre*



*management* – spiega il segretario Agecc, Elena Franco – è un insieme di principi che può essere utilizzato, con i dovuti adattamenti, in tutte quelle realtà urbane in degrado attraverso la creazione di partenariati pubblico-privati, coinvolgendo in maniera sinergica tutti gli utilizzatori e attori del centro città, in modo da programmare azioni comuni coordinate a beneficio del cuore delle nostre città». In Italia esperienze del genere sono in corso soprattutto in Piemonte – ad Acqui Terme e Novi Ligure (Alessandria), Cuneo e Pinerolo (Torino) – e a Cesena.

La missione di questa associazione culturale ([www.agecc.it](http://www.agecc.it)), che si propone come punto di riferimento neutro per chi si occupa della qualificazione e gestione dei centri delle città italiane, è di diffonderne il concetto mettendo a disposizione dei propri associati una rete internazionale di esperti, associazioni e città che da anni stanno sperimentando metodi e tecniche di gestione dei centri città e che possono offrire spunti preziosi per programmare per il proprio Comune una strategia innovativa per la rivitalizzazione – non solo economica – di tutta la città.

La quota associativa richiesta ai privati è di 150 euro, di 200 per le associazioni e di 300 per le società.

