

Non solo shopping. La valutazione dello stato di salute del centro storico cittadino nell'esperienza anglosassone

Summary: NOT ONLY SHOPPING. TOWN CENTRE HEALTH CHECKS IN THE UK CONTEXT

Town centres and retailing are rapidly changing and moreover the techniques used to support decisions need to be robust and effectively implemented. Starting from the UK applications in this research a Town Centre Health Check methodology is identified to be the process of collecting information on a range of individual vitality and viability indicators. The aim is to provide an understanding of how town centres are performing and inform their future direction in an increasingly competitive environment even in Italian town centres.

Keywords: Town Centre Health Checks, Retailing Methodologies, Geography and Retailing.

“Se non si interverrà in tempo si potrà assistere al lento degrado dei centri urbani, che, grazie alle numerose e frequenti politiche di salvaguardia e conservazione delle tracce lasciate dai nostri predecessori, si potranno trasformare in, anche gradevoli, musei all'aperto ed in quartieri a popolamento fortemente differenziato (giorno/notte, seriali/festivi, lavorativi/di vacanza)”

(Luciano Buzzetti, 2001)

1. Introduzione

Attorno agli anni '80 nei Paesi Anglosassoni ha iniziato ad affermarsi – sia pure all'epoca a livello embrionale – il concetto di *Vitality and Viability* (di seguito abbreviata in *V&V*), come uno degli approcci base per supportare le attività di pianificazione delle iniziative di politica del settore distributivo.

L'idea di fondo si basa sulla necessità di standardizzare un approccio che consenta di fornire scientificità (e quindi maggiore attendibilità) alle analisi effettuate e nel contempo le renda comparabili tra loro.

Altro obiettivo dichiarato è stato quello di superare definitivamente l'ottica eccessivamente restrittiva che spingeva a considerare il centro storico cittadino alla mera stregua di una forma alternativa di *Shopping Centre*, rivalutando la considerazione di fondo in base alla quale la vitalità e l'accessibilità di un centro cittadino sono legate all'immagine creata dalla totalità delle funzioni e delle caratteristiche ambientali.

A tale fine sono stati proposti alle Autorità competenti una serie di approcci volti alla raccolta di una molteplicità di Indicatori (*V&V Indicators*), che consentano la rappresentazione e la valutazione delle numerose funzioni (commerciali/mercato e servizi/centro di affari, ma anche sanità, educazione, divertimento, cultura) che contraddistinguono il “valore” di un Centro cittadino.

distinguono il “valore” di un Centro cittadino.

L'uso dei *V&V* si diffonde in concomitanza con l'accresciuta pressione da parte dell'elevata concorrenza dei centri commerciali periferici rispetto ai centri storici cittadini che, proprio negli anni '80, si faceva sentire in modo rilevante nel mercato anglosassone.

Diviene pertanto basilare avere la capacità di individuare il ruolo del centro storico in un contesto più ampio, che individui le relazioni esistenti con il network degli altri centri, fornendo nel contempo le indicazioni per capire come questo ruolo possa evolvere nel tempo.

L'offerta commerciale viene vista quindi come una delle componenti che concorrono ad innalzare la qualità dell'attrattività, e come tale deve essere inserita in un ambito che contempererà la complessiva gamma dei servizi offerti e percepiti.

Particolare sottolineatura va inoltre data alle differenti categorie di utenti di tali servizi, siano essi residenti, pendolari per lavoro, visitatori o turisti, in quanto i bisogni e le modalità di accesso possono essere talora molto dissimili.

La stima della *Vitality and Viability* di un centro viene progressivamente sviluppata in stretta relazione con un più ampio concetto di valutazione che mira a valutare lo stato di salute di un centro cittadino, la *Town Centre Health Checks* (abbreviato in *TCHCs*).

In letteratura spesso i confini tra *V&V* e *TCHCs*



non sono rigorosamente definiti; in senso generale si può semplificare affermando che il primo approccio fornisce gli strumenti per la raccolta delle informazioni necessarie a sviluppare la valutazione sistematica fornita dal secondo approccio.

2. Gli indicatori di Vitalità ed Attrattività di un Centro - Vitality and Viability Indicators (V&V)

La vitalità (*vitality*) di un centro si riferisce al livello di occupazione dello stesso nel tempo (differenti momenti della giornata, fine settimana, stagionalità, ...) e nello spazio (concentrazione in determinate vie o aree).

L'attrattività (*viability*) si riferisce invece alla capacità di un centro di richiamare continui investimenti, non solo in una logica di mantenimento del livello di offerta, ma anche in una logica di sviluppo per adeguarsi ai bisogni in progressivo cambiamento.

Vitalità e attrattività sono tra loro legate in una logica reciproca di causa ed effetto.

La metodologia V&V si basa sulla determinazione di un set di indicatori (*Key Performance Indicators* o *KPIs*) scelti al fine di rappresentare i principali fenomeni collegati alla valutazione obiettivo.

Tali indicatori ai fini dell'efficacia dell'analisi devono essere scelti secondo criteri di efficienza ed efficacia e vanno applicati in una logica temporale estesa al fine di cogliere l'effettivo andamento dei trend in atto.

Volendo - senza pretesa di esaustività - richiamare le principali caratteristiche che il set di indicatori deve garantire, si può fare riferimento ai seguenti criteri: rilevanza ai fini dell'analisi, oggettività e difendibilità, semplicità e chiarezza, capacità di riflettere le tendenze in atto, consistenza, sostenibilità del costo per la rilevazione, comparabilità.

Una mappatura dei principali indicatori utilizzabili viene di seguito riportata.

Tale selezione è stata effettuata mediante l'esame di una serie di studi realizzati operativamente in Inghilterra e in Scozia; quanto riportato non ha pretesa di esaustività, ma ha il vantaggio di potersi basare su esperienze concrete.

Per agevolare la lettura si è ricorsi ad una classificazione legata alla tipologia di valenza segnaletica attribuita; ovviamente tale ripartizione non è rigida e spesso il medesimo dato esprime valutazioni utili a valutare più aspetti tra loro inevitabilmente interconnessi.

Il criterio di attribuzione adottato è stato quello di perimetrazione in relazione al significato segnaletico prevalente espresso dall'indicatore in questione.

Per ogni categoria viene indicato un commento introduttivo e di seguito sono dettagliati i principali indicatori utilizzabili.

Per ogni singolo indicatore vengono riportati anche l'originaria denominazione inglese (quando significativa), la metodologia di calcolo dello stesso e la relativa unità di misura, una indicazione sulle possibili fonti, nonché alcune considerazioni relative all'utilizzo dello stesso in termini di vantaggi o limiti legati all'utilizzo.

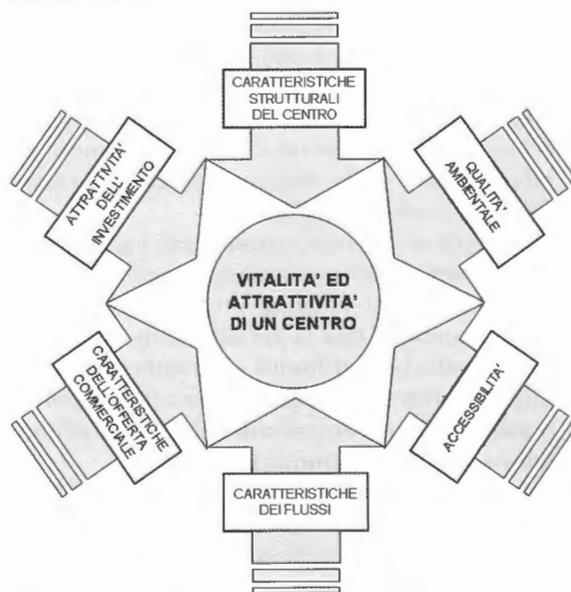
Gli indicatori più comunemente adottati sono contrassegnati con l'apposizione a fianco della denominazione di un richiamo costituito da un punto esclamativo tra parentesi: (!).

In via preliminare va sottolineato come la base informativa possa essere una rilevazione quantitativa (misurazione di un dato) o qualitativa che scaturisce da indagini statistiche campionarie.

Il tema viene ripreso successivamente, qui preme sottolineare come le indagini qualitative (*surveys*) possano essere effettuate sui clienti (*shoppers*) o sugli utenti genericamente intesi (visitatori), ma anche su mirate categorie (management delle catene distributive, gestori dei punti vendita) o anche (più raramente) su coloro che non frequentano il centro al fine di conoscere le motivazioni di tale scelta.

Il principale limite in tali casi - al di là delle valutazioni sulla attendibilità statistica dell'indagine - è legato alla comparabilità, in quanto spesso questa fase è inficiata dalle differenze insite nelle inda-

Tav. 1. Rappresentazione delle principali categorie utilizzabili per la mappatura degli indicatori di Vitalità ed Attrattività di un Centro.



Fonte: Elaborazione personale.

gini effettuate (numero interviste, tipologia del campione, caratteristiche del questionario, durata e ripetitività).

2.1. Caratteristiche strutturali (*Physical structure of centre*)

Non è semplice “fotografare” tale aspetto in relazione alla complessità legate alla valutazione del contesto.

Al proposito cruciale risulta essere la determinazione dell’area considerata – il Centro, appunto – e del territorio insistente in termini di network di flussi (umani ed economici) sul Centro stesso (si pensi ad esempio alla necessità / opportunità di considerare la presenza di parcheggi scambiatori periferici funzionali all’accesso alla città).

Propedeutico all’analisi è l’esame della struttura urbana del centro città (*Physical layout*) con evidenziazione dei circuiti legati allo shopping e ai relativi percorsi pedonali per accedervi.

Queste le principali grandezze considerate.

- Dimensione del centro in termini di superficie complessiva considerata.
- Superficie utilizzata nel centro e mutamenti nella stessa (*Space in use and changes*) (!). E’ questo l’indicatore più largamente utilizzato e si basa sulla rilevazione degli usi delle unità immobiliari nel centro e sulle relative dinamiche. Sotto il profilo la classificazione delle finalità di destinazione gli stessi Enti pubblici competenti registrano le differenti categorie con riferimento a occupazioni residenziali, uffici (per tipologia di business), servizi pubblici, commerciali, per intrattenimento, ristorazione, ecc.; in tal senso è possibile fare riferimento alle destinazioni d’uso catastali e a quanto indicato nel Registro delle Imprese delle Camere di Commercio.
- Disponibilità di aree destinabili allo sviluppo in relazione alle previsioni dei piani commerciali ed urbanistici e alla dotazione potenziale (*Availability of development sites*).
- Offerta di servizi non commerciali (sia culturali quali teatri, cinema, musei, sia per attrazioni legato allo svago quali strutture sportive o di divertimento). Data la focalizzazione dell’analisi sull’offerta distributiva, altri indicatori, tra i quali in presente, vengono utilizzati per considerare gli altri fattori di attrattività non strettamente legati allo shopping.
- Presenza di elementi di attrattività per i flussi domenicali e serali (iniziative continuative e specifiche, quali manifestazioni, spettacoli, rassegne, ...).
- Aree pedonalizzate (*Pedestrianised streets*) in per-

centuale sulla superficie viaria totale considerata. Tale fattore ha ricoperto negli ultimi tempi una crescente importanza sia con riferimento al connesso innalzato livello di Qualità ambientale, sia per le implicazioni positive sull’attività commerciale in senso stretto.

- Competizione esterna da parte degli altri centri. Si vuole mappare la presenza di altri poli di attrazione (sia urbani che commerciali in senso stretto) la cui influenza debba essere tenuta presente per le valutazioni da effettuare e che talora devono essi stessi essere oggetto di analisi a fini comparativi (*benchmarking*).

2.2. Qualità ambientale (*Environmental quality*)

La vivibilità e quindi la vitalità di un centro è legata ad una serie di valutazioni di contesto ambientale che prescindono dalla mera struttura fisica o, meglio, ne tratteggiano gli aspetti caratteristici in base ai quali un frequentatore, sia esso abituale (residente, lavoratore) o occasionale (visitatore, turista), gradisce o meno la frequentazione di quel centro.

L’analisi della fasi di ciclo di vita della città può peraltro fornire un utile background di contesto generale.

Per evidenziare i tratti principali questo è il set di indicatori a cui fare riferimento.

- Livello di arredo urbano e di pulizia. È legato alla risultanza di indagini campionarie e rilievi specifici che si traducono in un punteggio qualitativo. Trattasi di valutare il livello di ospitalità e quindi vengono tradizionalmente ricompresi anche alcuni servizi accessori quali la presenza o meno di servizi igienici pubblici e il loro stato di manutenzione l.
- Stato di conservazione degli stabili e degli spazi aperti. Gli investimenti in un centro, come viene di seguito approfondito in tema di considerazioni sull’Attrattività dell’investimento, sono in stretta correlazione con il livello di benessere del centro stesso. Anche in questo caso la valutazione è qualitativa, anche se una proxy indiretta può derivare da alcuni fattori oggettivi, quale ad esempio il numero degli interventi di ristrutturazione immobiliare realizzati o in corso di realizzazione e lo stato di manutenzione delle strade. Lo stato di conservazione dei monumenti ed attrazioni turistiche gioca ovviamente un ruolo fondamentale.
- Livello di incidenti, criminalità, sicurezza (*Crimes and safety*) (!). Le rilevazioni effettuate dalle Forze di Pubblica Sicurezza e inserite



nei report periodici (incidenti stradali, omicidi, furti, rapine, spaccio e consumo di droga, alcolismo) sono di pronto ed utile supporto allo scopo (anche se sono comunque approssimazioni per difetto, visto l'elevato numero di crimini non segnalati). Un ampio dibattito si è peraltro sviluppato attorno al tema criminalità ed immigrazione, al punto che talora gli indicatori utilizzati (percentualizzazione della tipologia di crimine sul totale abitanti rapportato a 100), sono poi ulteriormente dettagliati nella parte imputabile alla popolazione immigrata.

- Percezione del livello di sicurezza. La quantità dei crimini va integrata con la sensazione di sicurezza che un centro emana. La presenza costante di agenti, la percorribilità in particolare nelle ore serali e notturne, la visione di mendicanti o venditori abusivi, sono tutti fattori che a vario titolo completano il feeling rilevabile dalle indagini statistiche conducibili.
- Livello di inquinamento (!) sia in relazione alla qualità dell'aria che acustico. Traffico e congestione hanno un effetto diretto sulla salubrità dei luoghi. Le analisi tese a verificare il livello di inquinamento, effettuate periodicamente o con monitoraggio continuo tramite rilevatori, consentono di esprimere un efficace e comparabile giudizio in merito.
- Livello di congestione del traffico veicolare e pedonale. È funzione della concentrazione dei flussi (si veda successiva trattazione) in particolari giornate e/o orari della giornata. Rappresenta di fatto anche un indicatore di accessibilità.

2.3. Accessibilità

Le considerazioni sul tema sono inevitabilmente intimamente collegate alle Caratteristiche strutturali ed ambientali del centro.

L'adeguatezza o meno dell'accessibilità è inoltre in una logica di causa-effetto legata alle dimensioni e tipologie dei flussi da supportare.

L'Accessibilità deve essere analizzata con riferimento non solo alla possibilità di raggiungere il centro (e di uscirne), ma anche per gli spostamenti all'interno del centro stesso; a tale proposito le dimensioni del Centro sono rilevanti ai fini della opportunità e della possibilità di utilizzo degli indicatori stessi.

I principali aspetti da considerare sono i seguenti.

- Tempi di percorrenza (nelle analisi più accurate rappresentati da isocrone) e i relativi costi.
- Servizio di trasporto pubblico. Qui sono rile-

vanti i percorsi e le aree servite, la frequenza delle corse, i costi e la qualità del servizio. Il peso del fattore è dato dalla capacità potenziale (numero di viaggiatori potenziali per numero di corse nelle differenti fasce orarie, con particolare riferimento a quelle di punta) e dal tasso di utilizzo effettivo dello stesso (quantità di viaggiatori rilevabile dalle biglietterie automatiche a bordo dei mezzi, a cui si aggiunge una stima dei viaggiatori abusivi).

- Possibilità o meno di accesso con altre modalità. Vengono qui ricompresi la presenza del servizio taxi in termini di licenze (numero) e dotazione di punti di raccolta (ad esempio intermodalità con il treno o l'aereo), l'utilizzabilità di piste ciclabili (lunghezza e percorsi) e la disponibilità di rastrelliere per la sosta (numero posti disponibili), l'esistenza di ulteriori servizi particolari (ad esempio il bike sharing).
- Presenza di barriere che limitino gli spostamenti con carrozzine (disabili e bimbi).
- Dotazione di parcheggi (!). Vanno considerate la localizzazione e la numerosità degli stessi, ma anche la differente fruibilità: liberi, a pagamento (con relativo costo e tempo di possibile utilizzo), privati o di servizio a specifiche strutture (uffici pubblici, centri commerciali). Anche la presenza di aree a traffico limitato è fattore di accessibilità e di realizzabilità o meno delle sosta per le diverse categorie autorizzate o meno all'ingresso.
- Livello di gestione dei flussi (*Traffic Management*). Utilizzo di semaforica intelligente, di pannelli segnaletici interattivi per stato del traffico e situazione parcheggi, sono strumenti valutabili ai fini di considerare la potenziale capacità di governo della viabilità da parte dei soggetti preposti.
- Quantità e qualità (adeguatezza e manutenzione) della segnaletica.

2.4. Caratteristiche dei flussi

L'analisi dinamica dei frequentatori del centro fornisce la dimensione e la complessità dei problemi sul tappeto e una prima rilevante segnalazione dei mutamenti in atto.

Scopo delle strategie di sviluppo dei centri è agire proprio sulla quantità, stabilità e qualità dei flussi di persone (e di converso economici) attirabili.

A tale scopo si devono rilevare e monitorare le seguenti grandezze.



- Popolazione residente nel centro cittadino.
- Popolazione che lavora nel centro cittadino, con separata indicazione della quota di residenti che rimangono a lavorare dando luogo a flussi infra-cittadini e non residenti che approdano al centro dalla periferia.
- Flussi di visitatori e turisti (da statistiche pubbliche e evidenze specifiche quali ingressi a i musei e ai monumenti principali), determinando la quota di questi ultimi che pernotta all'interno del Centro (arrivi e presenze alberghiere ed extra-alberghiere).
- Abitudini / preferenze dei turisti e dei visitatori, tramite specifiche indagini statistiche basate su rilevazione di questionari.
- Stagionalità e impatto economico del turismo. Si vogliono evidenziare le concentrazioni temporali e la portata economica del fenomeno. L'effetto economico indotto dei flussi turistici (Bullado, 2004b e 2007b) appare particolarmente interessante ai fini della definizione di mirati interventi di pianificazione e marketing sul tema.
- Flussi veicolari da e per il centro (numero mezzi in transito in media oraria) e di attraversamento, lungo le principali direttrici viarie in generale e nelle fasce orarie di maggiore afflusso (rilevazioni manuali o con contatori elettronici di norma abbinati a rilevatori di inquinamento). Da rapportare all'Accessibilità e al livello di Congestione.
- Flusso pedonale (*Pedestrian flow*) (!) misurato come media oraria di persone in transito per le vie principali dello shopping. La rilevazione di detti flussi andrebbe effettuata tramite ripetute osservazioni basate su differenti luoghi (strade primarie e secondarie dello shopping cittadino e punti rilevanti di interscambio con il trasporto pubblico), nell'arco della giornata e in serata (cercando di individuare i picchi positivi e negativi del flusso, e valutando separatamente l'impatto di eventi speciali legati a manifestazioni o particolari festività). La rilevazione avviene tramite contazione manuale, ma alcuni grandi centri si sono dotati di contapersone elettronici². Spesso individuato come KPI (Healey and Baker 1995, PPS6 e SPP8), deve essere valutato considerando che il transito non si traduce necessariamente in acquisto non essendo legato solo a tale motivazione, inoltre non è tanto il movimento che conta, quanto la presenza. Per tale motivo nelle prassi operative sono state utilizzate in affiancamento al flusso anche misurazioni della densità di pedoni presenti in media in una determinata area (la piazza del mercato, ad

esempio). La stessa direzione degli spostamenti e quindi mete e percorsi (sola andata o andata e ritorno) sono elementi rilevanti per supportare la formulazione di strategie. Data la particolare natura il costo delle rilevazioni non appare trascurabile. Tale dato è spesso misurato nei Centri commerciali e viene rapportato al numero degli scontrini emessi (informazione riservata) per valutare il rapporto tra visita e acquisto.

2.5. Caratteristiche dell'offerta commerciale (*Retailing Indicators*)

Questa sezione costituisce il tradizionale cuore dell'analisi e richiede la determinazione di quozienti spesso di largo utilizzo nelle macro analisi di offerta commerciale, ma la cui scomposizione a livello micro spesso comporta non poche difficoltà e complicazioni.

È prassi consolidata effettuare una distinzione all'interno del centro quantomeno tra aree commerciali primarie (Zona A) e secondarie (Zona B), ma non è infrequente per città di dimensioni medio-grandi il ricorso a ripartizioni in sub-aree significative.

La gamma proposta delle rilevazioni più comunemente effettuate è la seguente.

- Numerosità dei punti vendita³, distribuzione degli stessi nell'area considerata (densità assoluta e relativa alle sub-aree).
- Superficie totale commerciale (*Total Floorspace*) (!) - riflette la dimensione e l'importanza della città - e andamento della stessa (su un esteso arco temporale). Nelle analisi effettuate in USA (Balsas, 2004)⁴ spesso si distingue inoltre tra superficie utilizzata al livello stradale e quella presente ai piani superiori.
- Gamma dimensionale/tipologia format (supermarket, category killer, discount, etnici, ...). La presenza di discount è tradizionalmente vista in letteratura come un indicatore negativo, enfatizzando il fatto che tale format sia rappresentativo di un abbassamento nel livello qualitativo della struttura distributiva di un centro; è innegabile peraltro che i discount siano caratterizzati da un elevato flusso di clientela e quindi forniscano un contributo al livello di vitalità del centro stesso.
- Diversificazione merceologica dell'offerta in termini di negozi (categorie) - da queste due grandezze deriva la valutazione del mix e la mappatura della tipologia di offerta al dettaglio (*Retailer representation*). Si tratta di un approfondimento di analisi di quanto in misura com-



plessiva evidenziato nell'esame della Superficie utilizzata nel centro. La rappresentazione utilizzata prevede anche la determinazione dell'incidenza delle singole categorie merceologiche sul totale dell'offerta (espressa in superficie e numerosità dei punti vendita). Tale percentuazione risulta opportuna anche al fine della comparabilità con altri centri.

- Dimensione e frequenza del commercio non in sede fissa, numero licenze e tipologia, localizzazione, caratteristiche e frequenza di mercati periodici.
- Densità dei punti vendita per sub-aree significative.
- Struttura della proprietà: indipendente/familiare o appartenente a catene della grande distribuzione organizzata (GDO). La composizione viene misurata in termini di incidenza della superficie di vendita legata alle catene rispetto alla superficie totale.
- Dipendenti occupati nella distribuzione al dettaglio – numero degli addetti e tipologia (a tempo indeterminato, part-time, stagionali).
- Trend in atto in termini di aperture / chiusure negozi e spostamenti degli stessi (*Shop mobility*).
- Volume di vendita al dettaglio (!). Il dato assoluto viene di norma ponderato sulla superficie commerciale utilizzata (*Turnover in relation to floorspace*) al fine di renderlo comparabile. Dal fatturato totale è utile enucleare la spesa effettuata dai turisti (solitamente è frutto di stime, anche se nelle catene assume carattere di scientificità mediante la rilevazione della provenienza del cliente al momento del pagamento dell'acquisto). Significativa appare anche la quota di spesa effettuata nel Centro in relazione a quella complessiva del bacino di riferimento. Il dato viene peraltro letto in riferimento all'andamento generale della spesa per determinare le dinamiche in termini di quote di mercato detenute rispetto all'assetto competitivo di riferimento (in primis in contrapposizione ai volumi sviluppati dai centri commerciali periferici).
- Redditività delle attività commerciali (*Retail performance*), intesa come risultato della gestione caratteristica misurato in percentuale sul volume delle vendite. Si tratta di una informazione non agevolmente rilevabile in quanto non sono accessibili i dati dei singoli punti vendita, ma solo i macro aggregati relativi ai bilanci ufficiali dei soggetti giuridici titolari delle attività.
- Spazi non utilizzati (*Vacancy rates*) (!), determinati come percentuale sul numero totale dei punti vendita e in termini di superficie (spesso con riferimento non tanto all'area totale di ven-

dita, quanto al fronte strada occupato). Trattasi di indicatore assai utilizzato. Il parametro di riferimento è di norma legato alle localizzazioni primarie dello shopping, talora è esteso a determinare anche il non occupato nelle aree secondarie e ai piani superiori. Rilevante è anche verificare se le aree sfitte sono distribuite in modo omogeneo o concentrate in alcune zone particolari (che possono essere soggette a problemi specifici), e stimare la durata media del periodo di disuso. La valenza segnaletica in questo caso non è univoca. La presenza di spazi inutilizzati in seguito a ristrutturazioni (realizzate o in corso) esprime un potenziale positivo di crescita, mentre negozi sfitti a seguito chiusura o trasferimento della precedente attività costituiscono un elemento negativo di valutazione. Vi è inoltre la questione di come catalogare le aree affittate ma non utilizzate, opportuna appare l'adozione delle medesime classificazioni utilizzate per la Superficie Utilizzata, in modo da poter determinare per differenza l'effettiva metratura in esercizio per tipologia di offerta.

- Abitudini e preferenze di acquisto dei consumatori. Si tratta di rilevazioni per lo più realizzate a fini di marketing, ma che - qualora disponibili - possono essere utilizzate per verificare il gradimento o le contrarietà che la struttura dell'offerta incontra agli occhi degli utilizzatori attuali o potenziali. I più comuni approfondimenti riguardano anche le principali ragioni per cui si accede al Centro, la frequenza delle visite, la durata della visita, i principali percorsi seguiti, il mezzo utilizzato per arrivare.
- Numerosità degli acquirenti, che potrebbe essere calcolata tramite il numero degli scontrini emessi. Trattandosi di un dato riservato (e potenzialmente inficiato dalla presenza di evasione), di fatto non è applicato su larga scala, ma assai utilizzato a fini privati (ad esempio nei Centri commerciali).
- Orari di apertura (giornaliera/continuata, serale, week-end), in particolare si punta a determinare la caratteristica temporale dell'offerta, con attenzione anche alla frequentabilità dei negozi la domenica e nella fascia serale.

2.6. Attrattività dell'investimento (*Property indicators*)

Lo stato di salute di un centro si traduce anche nel livello di interesse economico da parte degli investitori in una logica attuale e prospettica. In tal caso l'obiettivo è la misurazione della volontà degli operatori (in primis catene ma anche indi-

pendenti) di rafforzarsi o crescere con il centro considerato.

Tale volontà (*Retailer Intentions*) viene rilevata sia tramite gli indicatori visti per l'offerta commerciale (in particolare la rilevazione dei trend in atto), sia mediante la determinazione delle seguenti grandezze.

- Livello degli investimenti sostenuti nella distribuzione al dettaglio (*Retail investment levels*).
- Livello degli affitti degli spazi commerciali (su base mensile) per i punti vendita nelle vie principali, definite come primaria Zona A (*Prime Rental levels*). Viene valorizzato il costo per il fronte strada, stimando poi il decremento dello stesso per location più arretrate. La fonte primaria è la valutazione fornita dalle Agenzie immobiliari presenti sul territorio e da specifici studi ad hoc commissionati. La limitata trasparenza del dato base (contratto di affitto) rischia spesso di abbassarne la validità segnaletica.
- Dinamica del livello degli affitti commerciali (*Rental Growth*) - motivazione per acquisire o detenere gli stabili. Viene fornita una rappresentazione dei progressivi equilibri tra domanda e offerta e, quindi, della maggiore o minore attrattività del centro.
- Rendimento atteso (*Commercial Yield*) (!). Si tratta di un indicatore il cui utilizzo è stato assai controverso. Di fatto ha lo scopo di misurare l'aspettativa di crescita di valore della rendita di un affitto e, nel contempo, riflette il livello di rischio connesso, ossia la sicurezza del ricavo. I rendimenti utilizzati sono di norma i cosiddetti *all risk yields*, calcolati dividendo gli affitti annuali (il cui incasso è stimato in soluzione unica alla fine dell'anno) per il valore del capitale o del potenziale prezzo di vendita della proprietà basato su operazioni analoghe di mercato. Nella prassi operativa proprio l'elevata difficoltà di rilevanza delle transazioni comparabili (in termini di numerosità e trasparenza; si vedano le considerazioni espresse per il Livello degli affitti) ha spinto spesso i detrattori a svalutare la validità segnaletica di tale quoziente, pur non scoraggiandone un diffuso utilizzo. Il vantaggio è quello di consentire la comparabilità con altre forme di investimento alternative (ad esempio finanziarie).
- Rendimento totale (come combinazione degli affitti percepiti e della variazione di valore dell'*asset* detenuto). Trattasi di una misurazione estesa del *Commercial Yield*, che trova applicazione soprattutto in analisi mirate a singoli investimenti e più difficilmente si presta ad una valenza generale.

- Livello della domanda da parte dei distributori (*Retailer demand*) (!); l'obiettivo è quello di esprimere l'interesse da parte delle primarie catene distributive (*multiples*) ad occupare location idonee nel centro analizzato. L'indagine si basa usualmente su interviste dirette al management rappresentativo dei maggiori interessi in essere o potenziali (sia operatori nel settore della distribuzione che grandi sviluppatori immobiliari). Risulta particolarmente significativo il parere degli operatori in catene nazionali ed internazionali, in quanto le decisioni vengono prese sulla base di un osservatorio di più ampio respiro e le scelte effettuate in una logica di convenienza tra differenti possibili alternative (ossia tra centri e relativi bacini di utenza) differenti.

3. La valutazione dello Stato di Salute di un Centro - Town Centre Health Checks (TCHCs)

La scelta degli indicatori da utilizzare varia in relazione alla disponibilità delle informazioni e al loro costo/tempo di reperibilità e in connessione con le finalità dell'analisi e quindi con gli obiettivi dei committenti siano essi pubblici o privati (dalla misurazione del livello di rischio collegato allo stato di salute di un centro, alla volontà di tracciare graduatorie per determinare opportunità di investimenti o finanziamenti).

In virtù di quanto sopra sono state anche proposte alcune chiavi di lettura sistemiche tese a collegare tra loro i differenti indicatori prescelti.

In tali casi vengono inserite anche ulteriori valutazioni a carattere qualitativo tese a rappresentare aspetti di percezione, spesso rilevati tramite questionari o interviste campionarie.

Basilare importanza riveste anche la ponderazione effettuata sugli indicatori al fine di raccordare poi il tutto sulla base di punteggi che esprimano un sintetico giudizio (di norma anche organizzato per sub-aree).

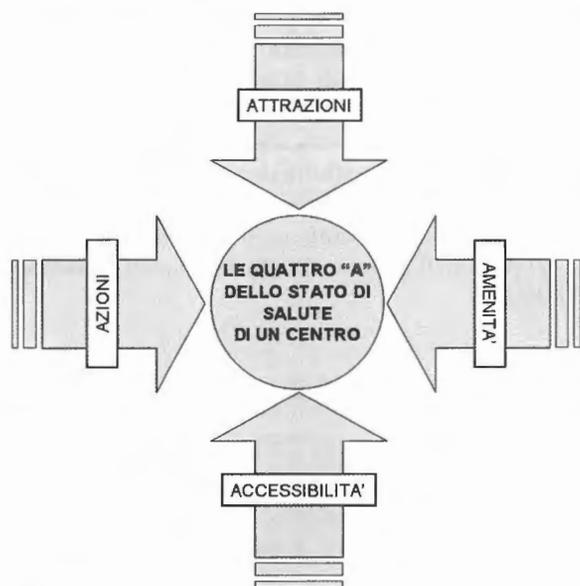
Si tratta di una fase altrettanto critica rispetto alla scelta dei singoli quozienti e che ha però caratteri di imprescindibilità per rendere omogeneo (le unità di misura sono tra loro differenti) e comparabile il risultato delle osservazioni.

Si tratta quindi di procedere come segue:

- a) individuare gli indicatori;
- b) effettuare le misurazioni (quantitative / qualitative);
- c) assegnare un punteggio (di prassi una scala a 3 o 5 valori);
- d) ponderare il punteggio al fine di ottenere un'indicatore (o un sistema di indicatori) di sintesi



Tav. 2. L'approccio proposto da URBED per la valutazione dello Stato di Salute *TCHCs*.



Fonte: elaborazione personale.

(informazione integrativa e non alternativa all'uso dei singoli indicatori).

Uno tra gli approcci più diffusi, in virtù della relativa semplicità e dell'impatto segnaletico incisivo, è quello proposto dall'*Urban and Economic Development Group* (URBED), nell'ambito dello specifico rapporto conclusivo pubblicato nel 1992.

In questo caso vengono utilizzati due *KPIs*, rappresentati dai flussi pedonali e rendita commerciale (*Yield*), e altri indicatori costituiti dalla domanda per negozi dalle catene, dalle variazioni nella presenza della GDO, dalla superficie utilizzata nel centro, dalla qualità dell'offerta al dettaglio, dal livello di spazi commerciali non occupati (*vacancy rates*) e alcuni ulteriori fattori quanti/qualitativi.

La chiave di lettura è rappresentata dall'identificazione delle caratteristiche essenziali che rendono attrattivo un centro.

Queste sono raggruppate nelle cosiddette "4A": Attrazione, Accessibilità, Amenità e Azione.

L'Attrazione viene misurata in relazione alla numerosità, gamma dimensionale e diversificazione dell'offerta in termini di negozi; alla presenza di strutture non commerciali (teatri, cinema, musei, ...); agli orari di apertura giornaliera e settimanale; alle masse critiche coinvolte (volumi di vendita in primis).

L'accessibilità misura la facilità di raggiungimento del centro; i tempi di percorrenza e i relativi costi; il servizio di trasporto pubblico; la possibilità o meno di accesso con altre modalità; la

presenza di barriere; la dotazione di parcheggi; il livello di gestione dei flussi (*Traffic Management*) e la quantità e qualità della segnaletica.

Per l'Amenità si guarda al livello di arredo urbano e di pulizia; allo stato di conservazione degli stabili e degli spazi aperti; alla sicurezza.

La capacità organizzativa e realizzativa misura il livello di Azione.

Quest'ultima categoria rappresenta la sostanziale novità rispetto all'elenco di indicatori esposti nell'ambito della *V&V* analisi esposta in precedenza.

Lo scopo è misurare la capacità di intervento da parte delle Pubbliche Autorità locali, ma anche dalle associazioni di categoria, dai grandi gruppi economici, dai movimenti di opinione.

Non si tratta semplicemente di misurare l'efficacia (che emerge dalle risultanze del confronto tra successive applicazioni temporali delle *TCHCs*), quanto fornire un commento (di norma ci si ferma a questo livello abbastanza generico) alle azioni e alle iniziative pianificate e da realizzare.

La metodologia è stata successivamente ampliata dal *London Planning Advisory Committee* (LPAC), che nel 1996, con il coinvolgimento del gruppo di lavoro di URBED, ha previsto un processo articolato in tre fasi: ricerca statistica, ricerca attitudinale e analisi comparativa.

Il primo livello è caratterizzato dalla raccolta e organizzazione delle informazioni richieste dalle "4A", integrate dalle misurazioni tradizionali sulla dotazione delle strutture distributive (numero di unità, superfici, quota di non occupazione, rendite ed affitti), nonché da una analisi sull'offerta culturale (monumenti, musei, eventi, strutture di intrattenimento) e sulla dotazione di servizi sociali (sanità, istruzione, enti pubblici).

Una ponderazione degli indicatori viene effettuata con riguardo all'entità della popolazione residente, per poi essere ampliata alla popolazione residente nell'area di potenziale gravitazione sul centro storico cittadino.

La seconda fase implica la realizzazione di indagini qualitative e studi ad opera di società specializzate indipendenti al fine di evidenziare i punti di forza e di debolezza del centro.

Infine la fase comparativa pone le informazioni raccolte in relazione a medesime analisi realizzate su altri centri di pari rilevanza.

Sulla base di questi lavori nel 2005 il Governo Inglese ha elaborato una serie di indicazioni in termini di politica di gestione dei Centri urbani; il tutto si è concretizzato nell'emanazione di una guida denominata "*Planning Police Statement 6: Planning for Town Centres*" (di seguito PPS6) che ha tracciato, innovando una precedente disposizione

(“Planning Policy Guidance 6: Town Centres and Retail Developments” PPG6 del 1996), le linee guida nella pianificazione dei Centri cittadini.

Analogo intervento è stato poco dopo (nel 2006) introdotto dal Governo Scozzese mediante l’emanazione delle “Scottish Planning Policies 8: Town Centres and Retailing” (SPP8) che, anche in questo caso riprendendo una pre-esistente normativa (NPPG8 del 1998), ha fornito le indicazioni per le iniziative tese allo sviluppo dei Centri cittadini, con particolare riferimento alle attività commerciali al dettaglio.

La più importante applicazione - per durata ed importanza - di quanto sopra indicato è stata quella realizzata nel distretto di Londra: il “London-wide Town Centre Health Checks” - applicato nel 1996, 1999, 2003 e 2006).

Nell’ultima edizione (2006) l’analisi è stata estesa a 203 città e distretti appartenenti all’area metropolitana di Londra.

Sulla base di quanto previsto dal Piano Generale denominato “London Plan”⁵, la cui prima redazione risale al 2000, il ruolo di ogni centro deve essere testato sulla base di periodiche valutazioni dello stato di salute dello stesso.

Analogia impostazione, per quanto attiene la Scozia, è stata seguita ad Edimburgo con la realiz-

zazione dell’ “Edinburgh City Centre Health Check”⁶ (la più recente edizione è del 2007).

I principali indicatori previsti dalle due disposizioni normative richiamate (PPS6 e SPP8) e quelli applicati nel caso di Londra, sono riportati in modo sinottico nella tabella seguente.

Ulteriori approcci accademici e operativi hanno affrontato la questione degli indicatori e il loro inserimento nella valutazione *TCHCs*; tra questi l’attività dell’*Association of Town Centre Managers (ATCM)* e dell’*Historic Burghs Association of Scotland (HBAS)*.

4. Considerazioni conclusive

L’esame di alcune prassi operative realizzate in Italia rivela come quasi tutti i soggetti pubblici ai differenti livelli raccolgano a vario titolo alcune delle informazioni in precedenza elencate, ma evidenzia altresì come in molti casi questa attività abbia uno scopo limitato (osservazione di un singolo fenomeno) e carattere di sporadicità (non vi è una ripetitività programmata dell’analisi).

Va sottolineato, peraltro, come la situazione Inglese e Scozzese analizzata presenti diversità in termini sia strutturali (tessuto urbano), sia economici (presenza massiccia della Grande Distribuzione Organizzata), sia evolutivi (il percorso di sviluppo è partito prima che in Italia).

Proprio questo ultimo aspetto, relativamente al fatto che alcune delle dinamiche in atto in Italia sono già state in qualche modo anticipate nella realtà Britannica, rende quanto mai significativo il confronto proposto.

Sotto il profilo dell’applicabilità diffusa di un approccio di *TCHCs* in Italia, è opportuno fare alcune riflessioni sui principali aspetti critici individuabili.

Le principali motivazioni ostative all’avvio di analisi *TCHCs* possono infatti essere riassunte nella scarsità di risorse disponibili (umane ed economiche), mancanza di adeguato know-how, limitata reciproca conoscenza tra gli operatori delle informazioni disponibili, e limitato livello di collaborazione tra gli enti/organizzazioni interessati, nonché nell’insufficiente grado di priorità assegnato a livello politico a tale tipologia di studi.

L’adozione di un diffuso e condiviso programma di valutazione della salute dei centri storici comporterebbe il sostenimento di costi elevati; aspetto questo ultimo che appare però mitigabile considerando la miriade di rilevazioni già oggi localmente realizzate senza però alcuna sistematicità.

Tornando sul piano empirico, nelle applicazio-

Tav. 3. Set di indicatori previsti nei recenti principali approcci britannici in tema di *TCHCs*.

Indicatore	Analisi di riferimento		
	PPS6	London <i>TCHCs</i>	SPP8
	2005	2006	2006
Flusso pedonale	X		X
Livello affitti in zona primaria	X	X	X
Spazio utilizzato e cambiamenti	X	X	X
Intenzioni dei negozianti	X	X	X
Rendita commerciale	X	X	X
Tasso di non affittato	X	X	X
Struttura fisica del centro			X
Accessibilità	X	X	X
Analisi sui consumatori	X		X
Criminalità / sicurezza	X	X	X
Capacità di crescita e cambiamento	X	X	
Qualità ambientale	X	X	
Attrazioni non commerciali		X	
Occupati nel commercio		X	
Attrazioni turistiche		X	
Attività serale		X	
Town Centre management		X	

Fonte: elaborazione personale.



ni esaminate si riscontra come talora il set degli indicatori sia troppo complesso per l'utilizzo nei centri di medio-piccola dimensione e spesso ci sia una asimmetria informativa nella diffusione degli esiti dell'analisi (trasparente per il pubblico e non disponibile ai privati),

La dimensione del centro, la sua posizione gerarchica (Rank Size), la finalità dell'analisi sono i principali - ma non i soli - fattori che possono influenzare la scelta degli indicatori chiave; un ruolo importante, infatti, è ricoperto - come in precedenza indicato - anche dalla semplicità e velocità di reperimento delle informazioni e dai relativi costi.

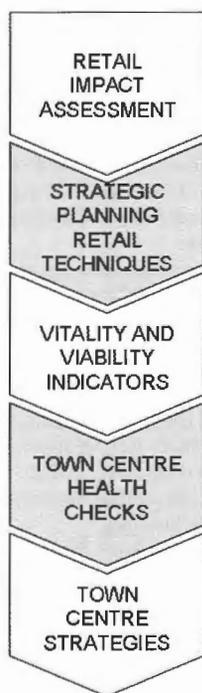
Quindi anche questa problematicità potrebbe essere contenuta rendendo "scalabile" il set di indicatori da utilizzare in relazione alle dimensioni ed alla complessità del centro da analizzare.

Non vanno sottovalutate anche le difficoltà della successiva fase di lettura degli esiti di una analisi così redatta.

Innanzitutto già la stessa nozione di "stato di salute" si presta a differenti interpretazioni, con riferimento ai diversi punti di vista (e ai relativi interessi) da parte degli utilizzatori/destinatari dell'analisi.

Se la finalità è quella di supportare le decisio-

Tav. 4. La sequenza metodologica per l'elaborazione delle strategie di sviluppo dei Centri cittadini.



Fonte: elaborazione personale su indicazioni normative contenute nelle disposizioni PPS6 e SPP8.

ni e monitorare gli effetti delle stesse in termini di pianificazione commerciale e di strategie di marketing urbano, non facile risulta peraltro anche il ricongiungimento degli effetti (mutamenti evidenziati dall'approccio TCHTs) alle cause specifiche che li hanno prodotti, in quanto alle stesse concorrono anche rilevanti dinamiche esogene a livello macro.

Risulta quindi evidente che le fasi di elevata soggettività nella costruzione e nella interpretazione dell'analisi (scelta indicatori e ponderazione degli stessi in primis), necessitano di una "sterilizzazione" che si può ottenere solo mediante la condivisione di una struttura rigida per così dire "preconfezionata" e che deve mantenere la sua struttura inalterata nel tempo: l'ottica deve essere imprescindibilmente quella di una ripetitività dell'applicazione nel medio-lungo periodo.

Il livello di consenso da raggiungere - sia da parte degli operatori pubblici che privati - deve essere ampio e, quindi, di non facile conseguimento.

Iniziative estemporanee e locali possono essere interessanti per diffondere cultura, ma sono spesso di scarsa utilità, qualora non fuorvianti, ai fini dell'organicità delle strategie.

Non mancano peraltro in Italia alcune analisi che si inseriscono sulla falsariga del modello TCHCs; il "Dossier sulla Qualità della Vita delle Province Italiane" pubblicato annualmente a cura de "Il Sole 24Ore" da oltre 15 anni, l'indagine sulla "Qualità della vita" redatto da ItaliaOggi, il Rapporto Annuale "Ambiente Italia" di LegAmbiente.

Sotto il profilo metodologico vi è affinità con quanto realizzato in Gran Bretagna, ma la definizione del set di indicatori contenuti negli studi citati appare costruito con altre finalità e quindi non idoneo, se non marginalmente, a essere di supporto alla costruzione di strategie mirate.

In tali analisi molto limitata, se non addirittura assente, risulta inoltre l'attenzione dedicata alla struttura ed alle dinamiche dell'offerta commerciale (*Retailing indicators*).

In una fase economico-politica in cui il ruolo dei centri storici cittadini sembra essere ad un punto di svolta per alcuni versi radicale, la mancanza di adeguati strumenti fa sentire in misura determinante il proprio peso.

La limitatezza delle risorse a disposizione non consente in alcun modo spazi per la dispersione o l'uso errato delle stesse, la programmazione degli interventi e la scaletta delle priorità, la capacità di agire ma anche di reagire ai frequenti mutamenti, non possono prescindere dall'individuazione di specifiche professionalità (i *City Manager*), e devono poter poggiare su supporti adeguati.

Il rischio è inevitabilmente l'adozione di misure sporadiche, spesso eccessivamente focalizzate in termini di marketing urbano in senso stretto, talora con iniziative incoerenti o inconsistenti tra loro, in quanto il grande problema in essere è non tanto e non solo l'impostazione delle strategie, quanto la valutazione degli effetti delle stesse.

Aspetto questo ultimo che da parte di un centro non può prescindere da una mirata e completa attività di confronto con i diretti competitors, al fine di misurare la capacità di attrazione in senso lato che il centro stesso è capace di sviluppare e, in una logica di sviluppo sostenibile, potrà mantenere ed incrementare nel prossimo futuro.

L'esigenza appare quindi duplice.

Da un lato la sistematizzazione di idonee tecniche di analisi che, partendo dai tradizionali approcci di analisi e pianificazione commerciale (*Retail Impact Assessment* e *Strategic Planning Retail Techniques*), siano coerentemente inserite in un complessivo approccio di valutazione (*Vitality and Viability Indicators* e *Town Centre Health Checks*) in cui vanno innestate in modo complementare e non alternativo.

Nel contempo tali attività dovranno essere consistenti con l'elaborazione di adeguate strategie (*Town Centre Strategies*) che consentano di porre in essere interventi idonei al rilancio e allo sviluppo del ruolo dei centri storici, in cui la funzione di mercato, come evidenziato, ricopre una posizione importante ma non esclusiva.

Bibliografia

AA.VV., *Qualità della vita 2008*, Dossier in "Il Sole 24Ore", Milano, Il Sole 24Ore, 29/12/2008.

AA.VV., *Rapporto Qualità della Vita 2008*, in "Italia Oggi", Milano, Class Editori, 7/12/2008.

Association of Town Centre Managers (ed.), (1998) *Getting it Right. A Good Practice Guide to Successful Town Centre Management Initiatives*, ATCM, London.

Association of Town Centre Management (ed.), (2000) *Key Performance Indicators*, ATCM, London.

Association of Town Centre Managers (ed.), (2004) *Gathering and Using Key performance Indicators*, ATCM, London.

Balsas C. J. L., *Measuring the liveability of an urban centre: an exploratory study of key performance indicators*, in "Planning, Practice and Research", Vol.19 No 1, Feb 2004, pp.101-110.

Bianchi D., Diafani S. (2009) (a cura di), *Ambiente Italia 2009. Rapporto annuale di Legambiente*, Edizioni Ambiente, Roma.

Bullado E., (1998) *Socio-Economic Indicators and Quality of Life. The Case of Trento*, in Besana A. (ed.), *Urban and Regional Development in Italy and in Poland*, Edizioni Colibri, Trento.

Bullado E., (2000) *Il sistema distributivo in Italia. Il fenomeno dei centri commerciali. Una proposta metodologica di analisi*, in Gaburro G, Robiglio Rizzo C., Zalin G. (a cura di), *Per Vittorio Castagna. Scritti di Geografia e di Economia*, Cedam, Padova, pp. 39 - 59.

Bullado E, Buzzetti L., (2001) (a cura di), *La rivoluzione terziaria. Riorganizzazione geografica del commercio*, Artimedia, Trento.

Bullado E., (2002) *Trentanni di politica commerciale in Italia: dalla pianificazione commerciale alla pianificazione urbanistica*, in "Rivista Geografica Italiana", Numero monografico su "Commercio al dettaglio e ricerca geografica", Annata CIX - Fasc. 3, Pacini Editore, Firenze, pp. 441 - 477.

Bullado E., (2004a) *Flussi di traffico e riqualificazione del territorio commerciale nel centro storico di Verona*, in Cardinale B. (a cura di), *Mobilità, traffico urbano e qualità della vita. Politiche e dinamiche territoriali*, Franco Angeli, Milano, pp. 59 - 77.

Bullado E., (2004b) *Gli aspetti economici del turismo: strutture, infrastrutture e flussi*, in Bernardi R., Gamberoni E. (a cura di), *Turismo e Geografia*, Pàtron, Bologna, pp. 95 - 104

Bullado E., (2007b) *Il festival lirico areniano tra fenomeno culturale e motore economico dello sviluppo*, in Adamo F. (a cura di), *Competitività e Sostenibilità. Tipi di turismo, strategie d'impresa e politiche del territorio. Contributi alle Giornate del turismo 2005*, Pàtron Editore, Bologna, pp. 268 - 279.

Bullado E., (2007a) *Il commercio nel centro storico: un "personaggio" in cerca di autore*, in "Rivista Geografica Italiana", Annata CXIV - Fasc.3, Pacini Editore, Firenze, pp. 427 - 440.

Bullado E., (2007c) *La "Rivoluzione Commerciale" in Italia: un po' di storia*, in Cirelli C. (a cura di), *Gli spazi del commercio nei processi di trasformazione urbana*, Pàtron, Bologna, pp. 23 - 36.

Buzzetti L., (1995) *La funzione urbana come indicatore della qualità della vita*, in Contro R. (a cura di), *Qualità della vita nelle regioni alpine*, Trento, Regione Autonoma Trentino Alto Adige.

Buzzetti L., (1997) *Circondario e funzione urbana*, in "Geotema", 7, III, n.1, Pàtron, Bologna.

Caroli M.G., (2006) *Il marketing territoriale. Strategie per la competitività sostenibile del territorio*, Franco Angeli, Milano.

Cirelli C., (2007) (a cura di), *Gli spazi del commercio nei processi di trasformazione urbana*, Pàtron, Bologna.

Cori B., (1997) (a cura di), *La città invivibile. Nuove ricerche sul traffico urbano*, Pàtron, Bologna.

Cox J., Thurstain-Goodwin M., Tomalin C., (2000) *Town centre vitality and viability: a review of the health check methodology. Centre for Advanced Spatial Analysis*, University College London, London.

D'Arcy E., Keogh G., *Territorial competition and property market process: an exploratory analysis*, in "Urban Studies", volume 35, n.8, July 1998, University of Glasgow.

Dawson J., (2000) *Future Patterns of Retailing in Scotland*, Scottish Executive, Glasgow.

Department of Communities and Local Government, (2005) *PPS6: Planning for Town Centres*, London.

England J., (2000) *Retail Impact Assessment: A Guide to Best Practice*, Routledge, London.

Gili G., Pesci G., Rossi I., (1994) *Marketing urbano. Valorizzazione del commercio nei centri storici*, Etas Libri, Milano.

Healey P., Baker, A., (1994) *The Effectiveness of Town Centre Management: Research Study*, ATCM, London.

Historic Burghs Association (ed.), (1998) *The vitality and viability of historic towns: the small towns survey*, in "HBAS research paper" n.3, HBAS, Sterling.

Hogg S., (2000) *Key Performance Indicators in Town Centre Management: Conflicts of Accountability and Misrepresentation*, The Manchester Metropolitan University, Manchester.

Kotler P., Haider D.H., Rein, I., (1993) *Marketing Places: Attracting Investment, Industry and Tourism to Cities, States, and Nations*, The Free Press, New York.

Lowe, M. S., (2000) *Britain's regional shopping centres: New urban forms?*, in "Urban Studies", Vol. 37, London, pp. 261-274.



Mansvelt J., (2005) *Geographies of Consumption*, Sage Publications, London.

Mayor of London, (2007) *London-wide Town Centre Health Checks. 2006 Analysis*, Greater London Authority, London.

Morandi C. (2003) (a cura di), *Il commercio urbano. Esperienze di valorizzazione in Europa*, Libreria Clup, Milano.

Paddison R., *City marketing, image reconstruction and urban regeneration*, in "Urban Studies", Vol. 30 n.2, 1993, pp.76-92.

Ruston P., (1999) *Out of Town Retailing: The Future of Retailing*, British Library, London.

Schillaci C.E., Cirelli C., Pogliese A. (2006) (a cura di), *Territorio e nuovi modelli di consumo. L'affermazione del format centro commerciale*, Franco Angeli, Milano.

Smith A., Sparks L., (1998) *Retailing and small shops*, The Scottish Office, Glasgow.

Tamini L., (2005) *Il commercio nei programmi urbani complessi: criticità e opportunità di sviluppo*, in Innocenti, R., Ristori, S., Ventura, F. (a cura di), *Mutamenti del territorio e innovazioni negli strumenti urbanistici. Atti dell'VIII Conferenza della Società Italiana degli Urbanisti*, Franco Angeli, Milano.

Tamini L., (2005) *Sistemi commerciali nei tessuti storici e urbani: il ruolo delle medie strutture di vendita nelle politiche di valorizzazione dell'offerta locale di vicinato*, in Adobati, F., Oliveri, A., Tamini, L., *Commercio e politiche territoriali: quattro temi emergenti*, Edizioni Sestante, Bergamo.

Thomas C.J., Bromley R.D.F., *The changing competitive relationship between small town centres and out-of-town retailing: town revival in South Wales*, in "Urban Studies", Vol.39 n.4, April 2002, pp. 791-817.

URBED (1994) (ed.), *Vital and Viable Urban Centres: Meeting the Challenge*, HMSO, London.

Zanderighi L., (2004) *Commercio urbano e nuovi strumenti di governance*, IlSole24Ore, Milano.

Note

¹ Un interessante classificazione per la valutazione del livello di pulizia di un centro è stata elaborata a cura del movimento Keep Scotland Beautiful, che ha redatto una guida per la determinazione di un "Cleanliness Index monitoring System" (CIMS). Per approfondimenti si rimanda a www.keepsotlandbeautiful.org.

² Tra gli esempi possibili si ricorda l'esperienza scozzese con i 36 contapersone installati in 7 città per un periodo di cinque anni in North Lanarkshire, e i 18 contatori ad Edinburgo per tre anni.

³ Nelle prassi operative Anglosassoni il numero delle attività al dettaglio viene utilizzato come proxy per definire la grandezza del Centro considerato: i Grandi Centri sono considerati quelli con più di 250 unità destinate al commercio al dettaglio; quelli di medie dimensioni racchiudono un numero di unità comprese tra 100 e 250: i piccoli Centri contano meno di 100 unità.

⁴ In *Measuring the liveability of an urban centre: an exploratory study of key performance indicators* (2004), Balsas riporta un articolo di 16 indicatori utilizzati dalla National Trust for Historical Preservation su base annuale.

⁵ Sulla base del "The Greater London Authority Act 1999" la responsabilità per la pianificazione strategica di Londra è passata al Sindaco, con l'obbligo di redigere un piano strategico territoriale per Londra (*Spatial Development Strategy*) che è stato denominato *London Plan*. Per approfondimenti si rimanda a <http://www.london.gov.uk/thelondonplan/>

⁶ Per approfondimenti si rimanda a <http://www.edinburgh.gov.uk/internet/Environment>.

