

## IV CONVEGNO ANNUALE SIM “IL MARKETING DEI TALENTI”

Roma 5 e 6 ottobre 2007

*Marcello Sansone – Professore Associato di Economia e gestione delle imprese\**  
*Università degli Studi di Cassino*  
*[m.sansone@unicas.it](mailto:m.sansone@unicas.it)*

### **I Key Performance Indicator come strumento di monitoraggio e misurazione dei risultati nei Centri Commerciali Naturali organizzati in ottica di marketing urbano.**

#### **Abstract**

Il presente contributo delinea le caratteristiche, i punti di forza e di debolezza allo stato riscontrabili nell'utilizzo di particolari Key Performance Indicator; tali strumenti già riconosciuti come leva competitiva del marketing urbano, si sostanziano in un insieme di macro e micro variabili all'interno di un metodo di controllo e monitoraggio “ex post” in costante evoluzione. Le suddette variabili rientrano in un panorama di analisi in continua mutazione e adattamento e, in uno sforzo di sintesi, si possono configurare un modello sistematico di controllo dei KPI: “*modello di controllo dei Key Performance Indicator nelle aggregazioni pubblico-private di promozione e sviluppo dei centri città*”.

Dalla seconda metà degli anni '80, soprattutto in Inghilterra, si assiste allo sviluppo di organismi di gestione pubblico-privata nei cosiddetti *town center*<sup>1</sup> con l'obiettivo di dare impulsi significativi alle attività economico-ricettive delle zone centrali delle città<sup>2</sup>; parallelamente a tali movimenti organizzativi è nata l'esigenza di controllare l'evoluzione delle realtà unitarie di gestione, per fornire all'organo di governo dati analitici utilizzabili a scopi di benchmark. In questo senso sono stati introdotti<sup>3</sup> particolari Key Performance Indicator<sup>4</sup>, con la consapevolezza di mettere in campo una serie di strumenti adattabili alle diverse situazioni territoriali e di governance ma con obiettivi primari di controllo ben definiti<sup>5</sup>. Nello studio dei KPI proposti dall'ATCM inglese, verrà riportato in particolare il caso della città di Manukau (Nuova Zelanda).

---

\* Marcello Sansone è anche docente di Marketing ed Economia e gestione delle imprese commerciali presso la Facoltà di Economia dell'Università degli Studi di Cassino

<sup>1</sup> Le aggregazioni pubblico-private a scopo di promozione del centro città nel mondo hanno conosciuto diverse denominazioni anche alla luce delle molteplici esigenze organizzative e tipologie di governance urbana delle realtà economico-territoriali in particolare, ad esempio, in Inghilterra si parla di *Town Centre Management*, in USA di *Business Improvement District*, in Belgio di *Cellule de gestion de centre-ville*, in Italia di *Centro Commerciale Naturale*.

<sup>2</sup> ATCM, *About Town: Balancing the issues of Town Centre Management*, Association of Town Centre Management. London, (1996)

<sup>3</sup> Si considerino i lavori della *Association of Town Centre Management* in particolare: *Association of Town Centre Management Key Performance Indicators*, (1998)

<sup>4</sup> In seguito KPI

<sup>5</sup> Nella fattispecie pensiamo ai macro-indicatori in elenco: *dimostrazioni analitiche riguardo il successo o l'insuccesso di manifestazioni, promozioni, pubblicità, affluenza di persone, gradevolezza degli ambienti e loro fruibilità, apprezzamento della qualità della vita e degli immobili in centro o capacità economiche e appeal commerciale delle strade*.

Individuando e selezionando tra gli strumenti su citati i principali KPI utilizzabili in Italia, si presenterà il modello italiano del Centro Commerciale Naturale organizzato in ottica di marketing urbano e un'attenzione particolare si porrà nel definire le macro e micro leve di controllo più utilizzabili e gestibili nei diversi contesti territoriali. Nelle Regioni italiane, i Centri Commerciali Naturali<sup>6</sup> - *laddove sono stati organizzati e coordinati da un'unica regia in ottica di marketing urbano* - si presentano allo stato embrionale, soprattutto dal lato della gestione e della monitorizzazione. In tali casi ci porremo dei quesiti sulla tipologia e sulla specificità di indagine che gli indicatori in questione dovranno avere, nell'intento di produrre degli strumenti di controllo in linea con la maturità dell'ente gestore e con gli obiettivi prefissati in un determinato intervallo temporale<sup>7</sup>. In questo senso si tenterà di comprendere i motivi per cui in alcuni casi internazionali si sottolinea l'importanza della monitorizzazione ai fini anche dell'apprezzamento e della valorizzazione immobiliare o della capacità di sviluppo economico dell'area legata alla crescita di appeal commerciale e di entertainment nei "luoghi del commercio" concepiti e gestiti secondo criteri simili al centro commerciale pianificato extraurbano.

Inoltre a seconda dello stato evolutivo dell'ente gestore e della stessa aggregazione pubblico-privata<sup>8</sup>, saranno ideati KPI più o meno evoluti e con dati più o meno difficili da rilevare; va da sé che creare dei KPI "ad hoc" contribuisce alla caratterizzazione del piano di marketing urbano rispetto al territorio, contribuendo altresì in modo significativo all'attrazione di investimenti endogeni ed esogeni e reperendo fondi finanziari in modo più immediato soprattutto grazie alla possibilità di concretare e certificare un riscontro empirico dei risultati ottenuti attraverso le attività programmate e svolte.

All'interno del documento in oggetto si analizzeranno i principali KPI attualmente in uso a livello internazionale, dopo aver delineato vantaggi, svantaggi e risvolti ottenibili in termini di marketing urbano nell'uso di tali strumenti riferiti agli enti di gestione pubblico-privati italiani.

---

<sup>6</sup> In seguito anche CCN

<sup>7</sup> In tal caso, soprattutto in Italia, è importante scegliere i giusti KPI che riducano gli sforzi di rilevazione ed ottimizzino i risultati restituiti. E' un caso tipico di razionalizzazione delle risorse che parte dalla necessità di fornire strumenti di indagine via via più complessi, a fronte di un rapporto proporzionale nei confronti dell'evoluzione dell'ente gestore del CCN.

<sup>8</sup> Le aggregazioni pubblico-private dei centri urbani diffuse in tutto il mondo assumono una differente denominazione, pur sottendendo i medesimi principi organizzativi; ad esempio, spesso i termini *Town Centre Management*, *Business Improvement District*, *Cellule de gestion de centre-ville*, *Centro Commerciale Naturale*, etc. vengono utilizzati indistintamente per indicare il medesimo concetto.

## **1. Il progetto di ricerca sul modello dei Town Centre Management e sua applicabilità ai centri città italiani: vincoli, opportunità e analogie con i Centri Commerciali Naturali**

In Italia il modello di gestione e promozione del centro città in ottica di Town Centre Management<sup>9</sup> è oggetto di riflessioni da diversi anni<sup>10</sup>; in dottrina e negli enti istituzionali con un dibattito ancora fertile e ricco di contraddizioni. Questi stimoli conducono ad interrogativi sui punti di forza e di debolezza del modello e in particolare sull'eventuale replicabilità<sup>11</sup> nei contesti urbani del nostro Paese. In tale ottica è opportuno riferirsi alle principali teorie delle PMI commerciali<sup>12</sup> e al ruolo che quest'ultime rivestono nel sistema città<sup>13</sup>; lo sviluppo di forme coordinate di promozione e gestione di servizi a stretto rapporto con la pubblica amministrazione, tra i quali si segnalano in particolare le esperienze inglesi del TCM già dal 1986, ha coinvolto l'intero continente Europeo che in questi anni sconta un vero e proprio disagio sociale determinato dalla marginalizzazione del piccolo dettaglio soprattutto nei centri minori, dove ormai non sempre è garantito il cosiddetto servizio di prossimità.

Il TCM si può declinare in diverse modalità nell'ambito della propria organizzazione di gestione interna, prefigurando molteplici posizioni di indirizzo strategico da parte dell'ente gestore. Il TCM e il CCN, pur entrando pienamente nella sfera delle attività sociali e culturali della città, hanno in sostanza obiettivi commerciali, di profitto e di entertainment; in questo senso l'obiettivo dei policy makers si sostanzia nella necessità di rivalutare il valore sistemico del centro città identificandolo nel ruolo storico di aggregazione socio-culturale da sempre riconosciuto.

L'aggregazione proposta dai TCM e dai CCN garantisce il superamento dell'associazionismo di via attraverso il concetto della regia unitaria e della collaborazione pubblico-privata, alimentando parimenti il dibattito scientifico e l'osservazione di riscontri empirici significativi incentrati sulle:

- necessità di definire il modello di governance dell'aggregazione più confacente alla realtà italiana (adattamento al contesto);
- necessità di condividere gli obiettivi primari da raggiungere attraverso tali aggregazioni.

Da qui nasce l'esigenza di evidenziare le principali differenze tra il TCM di indirizzo europeo e il CCN organizzato in ottica di marketing urbano, di matrice italiana. Le esperienze inglesi ed europee<sup>14</sup> privilegiano generalmente TCM organizzati secondo governance societarie, con modelli di gestione centralizzata in cui il ruolo di coordinamento è nelle mani di un unico organo che spesso ha anche poteri di indirizzo strategico<sup>15</sup> del TCM in ottica di gestione e valorizzazione del patrimonio immobiliare

---

<sup>9</sup> In seguito anche TCM

<sup>10</sup> Jones, P. (1990) "Town Centre Management schemes in the UK", *International Journal of Retail and Distribution Management*. Warnaby, G. Alexander, A. Medway, D. (1998) "Town Centre Management in the UK: A Review, Synthesis and Research Agenda" *International Journal of Retail and Distribution and Consumer Research*

<sup>11</sup> Caroli M. G. *Il marketing territoriale*, Franco Angeli, Milano, 1999 e Caroli M. G. *I cluster urbani*, Il Sole 24 ore, Milano, 2004

<sup>12</sup> Smith, Sparks, 2000

<sup>13</sup> Baccarani C., Giaretta E., Ugolini M. (1998), Aguiari R. (1997), Lugli (1997)

<sup>14</sup> TOCEMA Europe

<sup>15</sup> Zanderighi L., *Commercio urbano e nuovi strumenti di governance*, Il Sole 24 ore, Milano, 2005

dell'area designata. Questo modello, mediante lo strumento dell'organizzazione spaziale del merchandising dell'area commerciale, tende a mettere in campo azioni volte ad incrementare il valore immobiliare degli edifici presenti nei nastri commerciali, privilegiando le aree urbane di pregio.

Per converso, il modello che sembra prevalere in Italia<sup>16</sup> si basa su strutture associative o consortili in cui tra gli obiettivi primari figura la valorizzazione commerciale delle aree di pregio; in sintesi si riporta la tabella seguente che esprime le differenze tra i modelli:

<b>TCM e CCN a confronto</b>			
	<b>Ente Gestore</b>	<b>Struttura organizzativa Ente Gestore</b>	<b>Priorità nella rivitalizzazione</b>
<b>TCM</b>	Strutture societarie a forte contenuto di governance immobiliare	Organizzazione aziendalistica e strutturata con focalizzazione nella figura del Direttore di TCM	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sviluppo commerciale</li> <li>2. Valorizzazione patrimonio immobiliare</li> <li>3. Aumento della frequentazione delle strade</li> </ol>
<b>CCN in ottica di Marketing Urbano</b>	Strutture associative o consortili focalizzate sulla promozione e animazione dei luoghi del commercio	Organizzazione accentrata su Consiglio Direttivo e figura del Coordinatore esperto di Marketing Urbano	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aumento della frequentazione delle strade</li> <li>2. Sviluppo commerciale</li> <li>3. Valorizzazione patrimonio immobiliare</li> </ol>

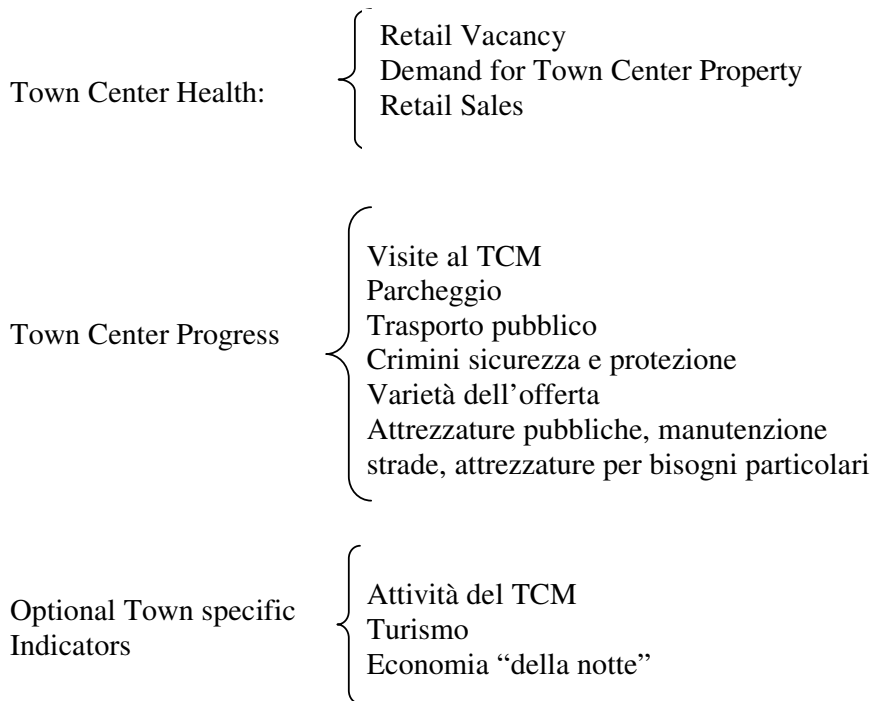
Fonte: Sansone M. - *Confronti metodologici, riflessioni critiche e proposte operative sul Marketing Urbano in ambito internazionale: focus sull'organizzazione e gestione dei Centri Commerciali Naturali in Italia*, in Atti del VI Convegno internazionale Italia-Francia "Marketing Trends" Parigi , 26-27 Gennaio 2007.

---

<sup>16</sup> Si consideri l'esperienza Emiliano-Romagnola, Piemontese, Marchigiana e Toscana

## 2. Il modello dei Key Performance Indicator proposto dalla ATCM

In questa sezione si delineano i principi generali di definizione di particolari indicatori di performance che negli anni sono stati perfezionati ed adattati alla specificità della gestione associativa e promo-comunicazionale dei centri città; nella fattispecie analizziamo i principali indicatori di performance individuati dal centro di studi dell'ATCM<sup>17</sup> di Londra, utili ai manager del centro città per il controllo dei risultati. Sono state proposte delle macro-categorie che a loro volta contengono degli indicatori specifici, da adattare alle particolari situazioni e agli obiettivi di medio e lungo periodo stabiliti dal TCM; lo schema seguente mostra una sintesi delle loro declinazioni:



Fonte: *elaborazione dell'autore*

<sup>17</sup> Association of Town Centre Management, *Key Performance Indicators*, London, 1998

Le singole declinazioni vengono studiate in base alle esigenze dei manager del centro città e sono frutto di attente analisi che permettono di bilanciare a priori, il peso e il senso degli indicatori, in base al piano di marketing urbano prodotto per il TCM<sup>18</sup>. Per costruire una serie di KPI si individuano le principali declinazioni per macro-categoria e si assegnano le priorità di rilevazione per permettere una selezione degli indicatori più in linea con le necessità di rilevazione.

Per elevare il modello dei KPI al livello di qualificato strumento di rilevazione<sup>19</sup>, sono stati individuati dei principi guida che si configurano come una guida verso la corretta elaborazione degli strumenti; nell'acronimo *SMART* proposto dall'ATCM, si sintetizza il vincolo di costruire indicatori che forniscano il massimo delle informazioni recuperabili ed individuabili con il minimo del costo:

- Specific
- Measureable
- Achievable
- Relevant
- Timed

Gli indicatori in questione vengono redatti seguendo i principi su menzionati per individuare *l'oggetto* dell'indagine e non il *motivo* per cui alcuni fenomeni si verificano; di converso, è possibile uno studio delle relazioni tra gli elementi osservati, effettuabile dal team di controllo del BID che conosce a fondo l'ambiente in cui gli indicatori sono stati rilevati, contestualizzando il luogo e le situazioni generate.

Nei sottoparagrafi successivi saranno individuati alcuni indicatori proposti dall'ATCM.

### **Town Centre Health**

Analizza la "salute" del TCM, tramite 3 leve di indagine:

- Retail Vacancy
- Demand for Town Center Property
- Retail Sales

Sono categorie dedicate al monitoraggio dei punti vendita presenti nella rete dell'organismo di riqualificazione, capaci di determinare risultati interessanti per gli stakeholder interni ed esterni e rilevare contemporaneamente sia la disponibilità immobiliare, sia la capacità di fare fatturato nell'area.

### **Retail Vacancy**

E' un indice indicativo del numero di negozi al dettaglio non attivi in un determinato periodo; si rilevano il numero di locali vuoti con attenzione particolare ad alcune caratteristiche come: *il numero di locali affittabili, non affittabili, da ristrutturare, pronti all'uso, in allestimento, chiusi con cambio di destinazione*. Attraverso queste rilevazioni, è possibile anche contribuire alla riorganizzazione dell'offerta commerciale dell'area in termini di *merchandising plan*, sviluppando una collaborazione con l'Amministrazione cittadina per indirizzare la vocazione commerciale o artigianale specifica della singola strada; non è semplice attuare tali riorganizzazioni commerciali e spaziali di intere aree ma tramite gli indicatori, attraverso la misurazione delle

---

<sup>18</sup> Baker T. *Key performance indicators manual: a practical guide for the best practice development, implementation and use of KPIs*, Crows Nest, NSW: Allen & Unwin, (2002)

<sup>19</sup> Harbour J. L. *Basics of performance measurement*, NY, Quality Resources, (1997)

performance annuali, è possibile indurre gli operatori ad avviare un'attività in una zona urbana piuttosto che in un'altra.

### **Demand for Town Center Property**

Rappresenta un indicatore della domanda di proprietà nel TCM; come è noto infatti la tendenza degli anni '80 e '90 alla esternalizzazione dei centri degli affari (CBD<sup>20</sup>), ha portato alla crisi dei centri storici e allo sviluppo di nuovi centri d'affari nelle periferie. La crescita dell'appeal immobiliare si è spostato verso luoghi spaziosi, accoglienti e facilmente raggiungibili, in cui la polarizzazione commerciale è incentrata sulle grandi strutture di vendita. Il TCM intende rivalutare il centro città anche attraverso la valorizzazione immobiliare dei luoghi del commercio; di conseguenza la riqualificazione del Town Centre passa anche dal controllo della domanda di proprietà e utilizzo di locali nelle aree designate. A tal fine si misureranno:

- Le richieste di affitto;
- Le richieste di acquisizioni di proprietà di immobili e terreni;
- Le richieste di autorizzazione all'installazione di strutture mobili per ambulanti.

I dati quantitativi derivanti da tale indagine saranno utili anche alle Amministrazioni cittadine, nonché alle imprese del *Real Estate*.

### **Retail Sales**

E' un indicatore che studia i dati relativi alle vendite complessive degli esercizi associati, confrontando mese per mese i fatturati e rapportandoli con altri indicatori che controllano le attività del TCM a livello promozionale, di animazione e pubblicitario. Ogni attività di riqualificazione si può interrelare con i dati del *retail sales* con la conseguente possibilità di studiare gli effetti sui fatturati di una o più manifestazioni/eventi nell'anno; l'ente gestore propone agli associati, la modalità migliore di utilizzo delle informazioni a fini di sviluppo imprenditoriale.

In alcuni TCM si controllano le seguenti variabili:

- Fatturato mensile globale (e distinto per via) nel TCM
- Fatturato annuale globale (e distinto per via) nel TCM
- Variazioni percentuali

### **Town Center Progress**

Il successo del TCM i progressi organizzativi e promo-comunicazionali, nonché la resistenza e il successo delle iniziative parte da questi indicatori:

### **Visite al TCM**

Trimestralmente o annualmente si individua l'affluenza alle manifestazioni, il numero dei soggetti presenti o che affluiscono in determinati periodi dell'anno, nelle aree del TCM. Le rilevazioni si possono effettuare anche utilizzando strumenti tecnologicamente avanzati, usati solamente dalle grandi imprese della distribuzione commerciale; tra questi:

- Sistemi di conteggio laser computerizzato
- Sistemi di rilevamento foto-elettrici

---

<sup>20</sup> Central Business District, in De Matteis G. *Il fenomeno urbano*- Capitolo 6, par.4, *La distribuzione delle funzioni centrali: CBD e nuclei periferici*

- Sistemi di controllo tramite videocamere
- Sistemi di conteggio elettro-meccanici

I dati sull'affluenza determinano la giusta proporzione dei servizi di sicurezza, delle strategie promozionali e pubblicitarie, ottimizzabili in base a parametri di benchmark con esperienze concorrenziali e in funzione dei dati storici.

### **Parcheggio**

Nelle città i problemi logistici sono spesso causati dall'inesistenza o dalla impossibilità di individuare aree da destinare al parcheggio e il monitoraggio attraverso i KPI cerca di individuare proposte di sviluppo e adattamento delle modalità-possibilità di sosta insieme agli operatori commerciali e al contributo dei cittadini/consumatori; per questi motivi, ogni TCM nella sua progettazione dovrebbe individuare le aree parcheggio maggiormente raggiungibili attraverso il collegamento di navette o l'alternanza di mezzi e passeggiate.

Nell'analisi si verificheranno i seguenti elementi:

- I posti disponibili sia sulla strada libera che sul parcheggio a pagamento;
- La durata delle soste;
- Percentuale di spazio occupata;
- Percezione del valore del parcheggio in termini di costo del biglietto per la sosta, accessibilità e sicurezza.

### **Trasporto Pubblico**

Rientra tra gli indicatori a verifica annuale e rileva dati qualitativi e quantitativi anche mediante il contributo di soggetti che usufruiscono dei servizi di trasporto pubblico presso le principali fermate interessanti il TCM. Le rilevazioni si effettuano in diversi momenti sia nei periodi di punta che nei momenti meno frequentati; tra le informazioni necessarie alla valutazione ci sono:

- Il conteggio dei bus e dei treni in uso
- La proporzione delle varie tipologie di mezzi di trasporto
- Le corse più frequentate
- La percezione della qualità del trasporto pubblico da parte degli utilizzatori.

### **Crimini, Sicurezza e Protezione**

Tali indagini non hanno unicamente valore in termini quantitativi, ma permettono di posizionare il centro città – positivamente o negativamente – in ottica di qualità percepita della vita; in tal senso, qualora si riesca a ridurre i fenomeni di criminalità e ad aumentare la percezione di sicurezza nelle strade del commercio, soprattutto nei momenti di maggiore affluenza, tutto il centro ne beneficerà anche in termini di immagine. Questi riscontri si compiono in collaborazione con la polizia locale che normalmente detiene banche dati e statistiche quantitative sulle attività criminose nella città; a queste si aggiungono le rilevazioni qualitative offerte dal TCM sulla base di interviste e questionari sulla percezione di sicurezza sottoposti ai visitatori.

### **Varietà dell'offerta**

Questo indicatore è collegato al precedente *Demand for Town Center Property*, in quanto fortemente integrato con il layout del TCM e il suo mix d'offerta complessivo. Ogni anno i manager, nei limiti del possibile, cercano di pianificare ed influenzare

l'offerta commerciale dei luoghi del commercio in un'ottica *marketing oriented*. Spesso tale attività sfocia nella proposta di allocare in modo diverso l'offerta commerciale attraverso lo studio di merchandising plan più funzionali alle esigenze mostrate dai frequentatori e dagli operatori commerciali nell'area, atteso che non è semplice ristrutturare alla radice l'offerta commerciale di una via o di una piazza, soprattutto quando gli operatori lavorano in locali di proprietà.

### **Attrezzature pubbliche e manutenzione strade**

Particolari attenzioni sono dedicate a queste caratteristiche della struttura del TCM. Registrando periodicamente la situazione e lo stato di salute delle attrezzature a disposizione degli utilizzatori del TCM, si può considerare l'organizzazione commerciale come un insieme di shopping e leisure, in cui la funzione di accoglienza non è demandata solamente agli operatori commerciali. In tal senso verificiamo lo stato dei punti di informazione pubblica, dei giardini, dei parchi, e dell'igiene.

Nell'intento di considerare ogni città come un'unica soluzione distributiva composta da diverse forme e formule distributive, l'arredo urbano si configura come *la vetrina* della città e le aree di interesse comune, in questo caso, hanno un'importanza notevole.

Per la rilevazione della pulizia e della manutenzione di strade, monumenti, strutture pubbliche e private, è necessario indagare su dati quantitativi e qualitativi anche avvalendosi di appositi organismi di ispezione; annualmente si provvede anche a controllare lo stato o lo sviluppo dei lavori di costruzione e manutenzione delle strutture speciali per soggetti diversamente abili, nell'intento di garantire un ambiente accogliente.

### **Optional Town Specific Indicators**

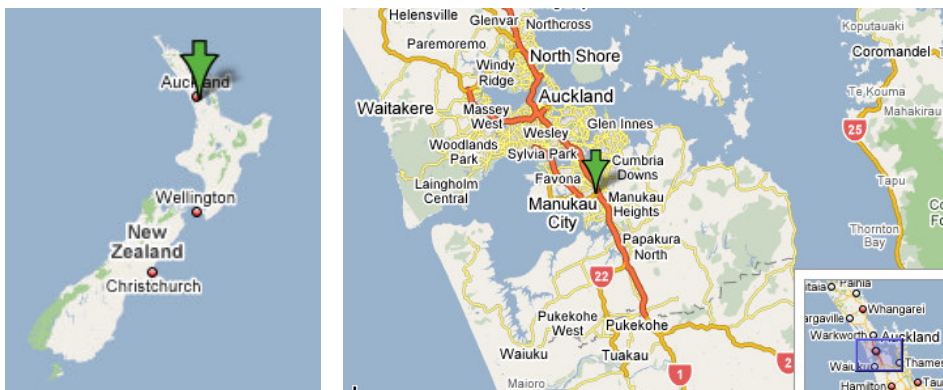
Gli indicatori in questione devono essere adattati alle diverse situazioni gestionali ed organizzative del centro città; a tal fine vengono declinati in base alle specifiche esigenze dei Town Centre. Tra questi figurano diversi indicatori che svolgono una funzione di controllo, sia delle specificità del Piano di Marketing Urbano, sia di più ampie misure di servizio e accoglienza nelle aree urbane coordinate.

In tal senso, è possibile misurare l'efficienza e l'efficacia delle attività svolte nel TCM nonché la ricettività, i flussi turistici, le presenze in particolari iniziative e momenti di attività. In tema di analisi delle situazioni che si generano nel TCM, è il caso di sottolineare la valenza pratica di un indicatore denominato *economia della notte*, attraverso il quale si riflette sul servizio offerto in orari serali e notturni dai bar, pub, discoteche, ristoranti, cinema, teatri, parcheggi, mezzi pubblici in centri città a vocazione turistico-commerciale e in cui è forte l'affluenza e la presenza di consumatori nelle ore serali e notturne.

Naturalmente la valenza promo-comunicazionale della pubblicazione di questi dati su quotidiani locali, opuscoli o manifesti è dimostrata dal crescente interesse da parte degli investitori verso le aree organizzate del centro.

### 3. Key Performance Indicator a Manukau: integrazione nel controllo delle performance del City Council e dei BID

Manukau è una città neozelandese che fa parte del distretto di Auckland; conta circa 283.197 abitanti ed è paragonabile demograficamente ad una media città italiana. La tradizione di provenienza europea avvicina la città alle realtà Comunitarie, ma le condizioni economico-geografiche diverse la rendono in parte dissimile dalle realtà italiane, che solo in questi anni vedono un'evoluzione verso la multiculturalità..



Le principali caratteristiche riscontrabili nell'indagine sono identificabili nei seguenti elementi:

multiculturalità: a Manukau, ma in generale nel distretto di Auckland, sono presenti diverse etnie - *Maori, Pacifici, Europei, Asiatici* - che si fondono in un melting pot rappresentativo di bisogni, difficoltà e “migliori pratiche” provenienti da tali diversità. Gli indicatori di performance proposti dall'ATCM in questo caso vengono “stressati” tecnicamente nella loro usabilità e capacità di dare risultato, per via delle diverse esigenze che nascono sia dagli operatori che dai consumatori.

Valorizzazione: l'interpretazione e la realizzazione democratica del pensiero e delle proposte dei cittadini determina la valorizzazione e lo sviluppo della qualità della vita e della socialità per le associazioni di promozione culturale, sociale ed economico-territoriale. Il City Council di Manukau è attento al rispetto dei programmi e alle valutazioni dei cittadini, per questo i KPI scelti si integrano con alcuni strumenti quali la pianificazione pluriennale, i programmi annuali comunali e il documento programmatico denominato *Tomorrow's Manukau*.

In particolare, sono quattro gli strumenti di raccordo con gli intenti sociali, culturali ed economici. Tra questi troviamo:

- Il programma/manifesto socio-culturale *Tomorrow's Manukau*<sup>21</sup> (2001-2010) in cui associazioni, City Council, cittadini e imprese si riconoscono in un progetto pluriennale comune basato su: *integrazione culturale, sviluppo sostenibile, attenzione all'ambiente e miglioramento dell'accessibilità nelle città.*
- La pianificazione decennale del City Council

<sup>21</sup> Tomorrow's Manukau – [www.tomorrowmanukau.co.nz/index.asp](http://www.tomorrowmanukau.co.nz/index.asp) (2001)

- Il programma annuale del City Council
- Il programma annuale dei Business Improvement District in cui le realtà urbane organizzate si impegnano a rispettare un programma di rivitalizzazione commerciale ed urbanistica della propria area di riferimento, in collaborazione con il City Council.

*Adattamento dei KPI:* l'utilizzo di particolari indicatori di performance a Manukau contribuisce annualmente al controllo della pianificazione del City Council in quanto l'attività di riqualificazione è integrata e, mentre il Council lega alle performance ottenute i finanziamenti da assegnare ai diversi BID<sup>22</sup>, quest'ultimi controllano parallelamente la percezione dell'attività del Governo cittadino da parte degli utenti attraverso i KPI.

Manukau è strutturata in otto BID e tutti hanno un rapporto specifico con il Comune siglato in un documento che fissa i servizi base garantiti dall'ente pubblico; i servizi aggiuntivi vengono finanziati dagli associati al BID. In questo senso si investe per avere servizi supplementari rispetto a quelli già offerti dall'ente pubblico.

Il City Council propone un pacchetto di servizi che il BID può incrementare a proprie spese, autofinanziandolo attraverso il contributo dei soci e attraverso le sponsorizzazioni. Seppure nei prossimi anni verranno incrementati nel numero complessivo, si riportano gli otto BID attualmente attivi a Manukau.

#### **BID attivi in Manukau**

- Mangere Bridge town centre
- Howick town centre
- Otara town centre
- Mahunga town centre
- Old Papatoetoe
- Hunters Corner
- Mangere East Village
- Dawson Road

Fonte: *elaborazione dell'autore su dati Manukau Town Centre Strategy*

I KPI utilizzati a Manukau rappresentano una parte degli strumenti pensati dall'ATCM; in questo caso è interessante valutare i metodi e gli strumenti di rilevazione sintetizzabili in :

- Questionari sottoposti agli associati del BID in diverse occasioni
- Questionari sottoposti ai consumatori presi a campione nel BID anche durante le attività di animazione
- Rilevazioni attraverso volontari o imprese specializzate commissionate dall'ente gestore del BID.

I dati raccolti ed elaborati vengono usati, oltre che come strumento di monitoraggio del corretto rispetto dei programmi prefissati, anche per validare il modello di gestione ed accrescere la motivazione degli associati verso il progetto. Volendo sintetizzare il loro utilizzo, possiamo indicare tre fattori:

<sup>22</sup> Manukau Town Centre Strategy – [http://www.manukau.govt.nz/document/MTC\\_strategy.pdf](http://www.manukau.govt.nz/document/MTC_strategy.pdf)

- Verifica del raggiungimento obiettivi del programma del BID e parte del programma comunale
- Dimostrazione empirica sulla variazione di valorizzazione dell'area in analisi (negativa o positiva)
- Scostamento (positivo o negativo) dalla fornitura di servizi base offerti dal Comune

Tra queste, per convenzione ermeneutica si intende approfondire lo *studio della documentazione empirica sulla valorizzazione e variazione dell'area in analisi*. Saranno osservati alcuni indicatori di performance, studiati appositamente per avere sotto controllo l'aumento della qualità della vita e dell'ambiente urbano.

Nell'ambito di tali indagini si segnalano le principali attività del BID che nel periodo osservato hanno dato la percezione di aver riscosso maggior successo, sottolineando il confronto con i piani approntati dal City Council e dalla stessa pianificazione di marketing; viene riservata attenzione anche alle variazioni dei flussi turistici al variare delle politiche di marketing e della gradevolezza dell'offerta nei nastri commerciali.

Le tre variabili seguenti testimoniano parte dell'obiettivo primario del BID, di favorire l'apprezzamento immobiliare delle aree riqualificate, in fase di promozione e valorizzazione:

- Rilevazione del numero di locali commerciali non occupati e controllo delle variazioni rispetto alla rilevazione dell'anno precedente (in questo caso può risultare negativa o positiva)
- Incremento e decremento del fatturato per le attività associate al BID; è un indicatore importante che non ha forti vincoli temporali nella rilevazione, effettuabile anche in diversi periodi dell'anno
- Variazione nella richiesta di proprietà immobiliare nelle zone rilevate.

Altri indicatori scelti figurano nell'elenco<sup>23</sup> seguente:

<b>Key Performance Indicators utilizzati a Manukau</b>	
Attività dell'associazione di gestione	Visite nel BID
Struttura demografica	Parcheggi
Statistiche dell'occupazione	Trasporto pubblico
Assetto commerciale	Sicurezza
Locali inutilizzati ( <i>commercio,uffici,artigianato</i> )	Attrezzature pubbliche
Richiesta di proprietà nel BID	Attrezzature per particolari necessità
Performance di vendita ( <i>fatturato</i> )	Pulizia delle strade

Fonte: elaborazione dell'autore

<sup>23</sup> Manukau City Council - Measuring Progress - *Improving BID performance using Key Performance Indicators*, June 2005

#### **4. Ipotesi di utilizzo dei Key Performance indicator nei Centri Commerciali Naturali organizzati in ottica di marketing urbano**

Nell'introdurre concetti specifici riguardanti il controllo dei risultati è opportuno inquadrare il modello del CCN organizzato in ottica di marketing urbano come forma di aggregazione attualmente individuabile in alcune realtà italiane<sup>24</sup>.

Segnatamente, il CCN in ottica di marketing urbano si concretizza nell'aggregazione tra le vie, le piazze, le gallerie urbane, i centri storici e i quartieri in cui spontaneamente e storicamente si sono addensati i negozi, le botteghe artigiane, i bar, i ristoranti e i servizi accanto ad altre funzioni vitali della società e una regia unitaria individuata in un ente di gestione pubblico-privato.

Tale organismo necessita di un coordinamento professionale di marketing volto a risollevere le sorti del commercio urbano attraverso l'associazionismo e l'unitarietà da parte dei singoli operatori.

In sintesi il CCN organizzato in ottica di marketing urbano è una collaborazione strategica tra Amministrazione Comunale, imprenditori commerciali e consulenti specializzati in marketing urbano, orientata allo sviluppo continuativo, comunicazionale, commerciale, ed artigianale dell'area urbana designata.

Tale modello di aggregazione, anche in Italia, necessita dell'individuazione di una serie di indicatori di performance specialistici e personalizzabili in base alle situazioni economico-territoriali, in grado di evidenziare progressi nello sviluppo, rispetto del piano di marketing urbano, miglioramenti/peggioramenti della qualità della vita e dell'economia. Nel contesto di sviluppo prospettato, cresce il bisogno di fare benchmarking con le realtà più avanzate in termini di pianificazione e controllo delle attività commerciali urbane.

Attualmente nei CCN non si usano indicatori, se non in particolari situazioni, o in occasioni specifiche come ad esempio nella misurazione dei risultati legati ad eventi particolarmente importanti per lo sviluppo promo-comunicazionale del CCN. In tali circostanze, gli indicatori di performance individuabili sono spesso poco evoluti ed espressi in un linguaggio semplicistico, ad uso interno al CCN e con obiettivi di monitoraggio non troppo ambiziosi<sup>25</sup>. A tal proposito, di seguito si riporta un esempio di utilizzo di alcuni indicatori, di soddisfazione dei consumatori, in occasione di un evento organizzato in un CCN; il linguaggio utilizzato è volontariamente molto semplice in modo da garantire la facile valutazione dei singoli quesiti somministrati agli utenti del CCN durante lo svolgimento della manifestazione.

---

<sup>24</sup> Si consideri l'esperienza modenese in Cardillo R. *Centri Commerciali Naturali*- Ed. Marketing City, (2005)

<sup>25</sup> in questo caso gli obiettivi sono tutti incentrati sulla necessità di avvalorare le componenti comunicazionali di eventi o iniziative oppure creare proselitismo all'interno dell'associazione

Esprimi un giudizio complessivo sui momenti che hai trascorso in città. 1 2 3 4 5
L'intrattenimento e l'organizzazione che hai trovato, ha soddisfatto le tue aspettative? 1 2 3 4 5
Sei invogliato/a a girare per negozi quando la strada è chiusa al traffico? 1 2 3 4 5
Hai avuto problemi a trovare un parcheggio libero? 1 2 3 4 5
La comunicazione effettuata ha contribuito a portare gente di altri paesi nel tuo Comune?

Fonte: *elaborazione dell'autore*

Da un'analisi dei KPI proposti dall'ATCM, possiamo individuare alcuni indicatori utilizzabili nei CCN italiani in evoluzione, evidenziando i limiti di applicazione attualmente osservabili nei CCN di matrice italiana.

<b>KPI</b>	<b>Descrizione</b>	<b>Intervalli di rilevazione</b>
<b>Retail Vacancy</b>	Questo indicatore, derivante dagli studi dell'ATCM, genera valore anche per il Comune che normalmente non effettua tali rilevazioni suddivise per via.	Ogni anno
<b>Retail Sales</b>	Sarebbe interessante conoscere la variazione dei fatturati degli operatori commerciali dopo le azioni di marketing urbano; spesso non è possibile nei CCN italiani.	Ogni 6 mesi
<b>Demand for Town Center Property</b>	Serve a conoscere la variazione di domanda della proprietà immobiliare nell'area del CCN; nei casi italiani attualmente non si considera questo indicatore ma sicuramente acquisterà sempre maggior valore nel tempo.	Ogni anno
<b>Parcheggio</b>	Soprattutto nell'analisi della percezione del valore del parcheggio in termini di costo del biglietto per la sosta, accessibilità e sicurezza.	Ogni 6 mesi
<b>Varietà dell'offerta</b>	Ogni CCN dovrebbe tendere al	Ogni anno

	giusto equilibrio dell'offerta artigianale, commerciale e del pubblico esercizio; questo strumento potrebbe aiutare anche i Comuni nel rilasciare autorizzazioni di apertura nei nastri commerciali. Attualmente in Italia, l'analisi della varietà è possibile nei CCN, ma non risulta praticabile la variazione radicale della stessa.	
<b>Economia della notte</b>	Si conteggeranno i bar, pub, discoteche, ristoranti, cinema, teatri, parcheggi, mezzi pubblici nonché eventi, promozioni, che dovrebbero favorire lo sviluppo di una economia notturna ben strutturata nei Comuni predisposti	Ogni anno
<b>Visite nel CCN</b>	E' un indicatore difficilmente stimabile in quanto la rilevazione necessita di particolari conoscenze e competenze; ad ogni modo, nel caso in cui venga adottato, garantisce un buon riscontro empirico riguardo le effettive presenze dei soggetti nei CCN; grazie a tali indicatori, sarebbe anche possibile confrontare la validità in termini di affluenza di più eventi o attività promo-comunicazioni.	Dopo lo svolgimento di eventi

In conclusione, l'utilizzo del modello dei Key Performance Indicator si integra perfettamente nell'insieme dei modelli partecipativi e di concertazione del territorio garantendo la possibilità di rilevare, archiviare ed elaborare dati in un contesto di totale coinvolgimento dei diversi policy makers.

## **Bibliografia**

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

**ATCM**, *Key Performance Indicators*, London, (1998)

**Baker T.** *Key performance indicators manual: a practical guide for the best practice development, implementation and use of KPIs*, Crows Nest, NSW: Allen & Unwin, 2002

**Cardillo R.** *Centri Commerciali Naturali*, Ed. Marketing City, (2005)

**Caroli M. G.** *Il marketing territoriale*, Franco Angeli, Milano, 1999

**Caroli M. G.** *I cluster urbani*, Il Sole 24 ore, Milano, 2004

**De Matteis G.**, “Central Business District”, in *Il fenomeno urbano- Capitolo 6, par.4, La distribuzione delle funzioni centrali: CBD e nuclei periferici*

**Harbour J. L.** *Basics of performance measurement*, NY, Quality Resources, (1997)

**Jones P.** “Town Centre Management schemes in the UK”, *International Journal of Retail and Distribution Management*, (1990)

**Manukau City Council** - *Measuring Progress - Improving BID performance using Key Performance Indicators*, June 2005

**Sansone M.** - *Confronti metodologici, riflessioni critiche e proposte operative sul Marketing Urbano in ambito internazionale: focus sull'organizzazione e gestione dei Centri Commerciali Naturali in Italia*, in Atti del VI Convegno internazionale Italia-Francia “Marketing Trends” Parigi , 26-27 Gennaio 2007.

**Warnaby G. Alexander A. Medway D.** *Town Centre Management in the UK: A Review, Synthesis and Research Agenda” - International Journal of Retail and Distribution and Consumer Research*, (1998)

**Zanderighi L.**, *Commercio urbano e nuovi strumenti di governance* , Il Sole 24 ore, Milano, 2005

## **Siti web**

<http://www.tocema-europe.com>

[www.tomorrowsmanukau.co.nz/index.asp](http://www.tomorrowsmanukau.co.nz/index.asp)

[http://www.manukau.govt.nz/document/MTC\\_strategy.pdf](http://www.manukau.govt.nz/document/MTC_strategy.pdf)

[www.atcm.org](http://www.atcm.org)