



1° RAPPORTO SULL'OPERATIVITA' DEI CENTRI COMMERCIALI NATURALI DELLA TOSCANA

Piccolo manuale di marketing operativo dei CCN – Giugno 2010

Pubblicazione a cura di:

Unioncamere Toscana

Tel. +39 055 46881 - Fax +39 055 468452

mailbox: unioncamere@tos.camcom.it

website: www.tos.camcom.it

Regione Toscana

Direzione Generale Sviluppo Economico

Settore Commercio

Tel: +39 055 4383812 – Fax: +39 055 4383134

mailbox: commercio@regione.toscana.it

website: www.commercio.regione.toscana.it

CAT Confesercenti Toscana

Via Pistoiese, 155 - 50145 Firenze

Tel. +39 055 3036210

mailbox: ireneluciani@confesercentitoscana.it

CAT Confcommercio Toscana - Mentore

Via Santa Caterina D'Alessandria, 4 - 50129 Firenze

Tel. +39 055 468141

mailbox: f.caciolli@confcommercio.toscana.it

Finito di stampare a Luglio 2010

Tiratura 1.000 copie

Distribuzione gratuita



INDICE

Presentazione dell'Assessore Regionale della Toscana

Presentazione del Presidente Unioncamere Toscana

PREMESSA

L'INDAGINE REGIONE TOSCANA – UNIONCAMERE DEL DICEMBRE 2009

I CENTRI COMMERCIALI NATURALI IN TOSCANA al 31.12.2009

ORGANIZZAZIONE DEI CCN

- La forma giuridica
- Reti e Associazioni di secondo livello
- L'autofinanziamento
- Gruppi dirigenti
- La concertazione con gli Enti Locali

ATTIVITA' DI ANIMAZIONE TERRITORIALE

- Il Natale
- La Notte Bianca
- Mercatini, Feste e Ricorrenze tradizionali
- I Programmi di Eventi estivi e il turismo.
- Contenuti tematici e attori ricorrenti delle animazioni

ATTIVITA' DI ANIMAZIONE COMMERCIALE

- Fidelity Card elettronica
- Fidelity Card statica
- Concorsi e Manifestazioni a premio
- Lo Sbaracco
- Aperture straordinarie
- Eventi Promozionali, Omaggi e gadget
- Pubblicità
- Siti Internet e Web Marketing

SERVIZI AI CONSUMATORI

SERVIZI AGLI ASSOCIATI

ANALISI DELLE RICHIESTE CONTRIBUTI ALLA REGIONE TOSCANA

- Premessa
- Tipologia dei richiedenti
- Grado di Partecipazione
- Grado di Continuità
- Entità economica delle richieste
- Tipologie di azione
- Conclusioni
- Annotazioni sulle province

APPENDICE:

Analisi comparata delle attività: Toscana, Italia, Estero, CCA (GDO)



Le politiche regionali per i luoghi del commercio hanno permesso di maturare un'interessante esperienza di riqualificazione funzionale delle città e dei territori rurali della Toscana.

Molti gli interventi di riqualificazione urbana che hanno permesso di rafforzare i fattori attrattivi dei centri commerciali naturali dotandoli di infrastrutture dedicate: parcheggi, vie e piazze rinnovate nell'aspetto e negli elementi di arredo urbano, recupero, restauro e manutenzione dei mercati coperti. Spesso questi interventi sono stati accompagnati da una diversa modalità di fruizione degli spazi su cui essi sono stati realizzati migliorando così la qualità della vita dei cittadini.

Un contributo rilevante alla valorizzazione dei luoghi del commercio è stato dato dalle imprese che operano in questi contesti chiamati centri commerciali naturali; infatti le imprese hanno partecipato allo sviluppo di piani di riqualificazione urbana attraverso una espressione forte di volontà: la scelta di aggregarsi per migliorare la loro competitività. Oggi contiamo più di 150 aggregazioni che operano in altrettanti centri commerciali naturali. La Regione Toscana ha agevolato queste aggregazioni erogando contributi destinati allo sviluppo di investimenti innovativi collettivi.

Il sistema camerale ha contribuito a queste politiche con ulteriori risorse, percorrendo l'evoluzione del proprio ruolo sulla linea tracciata dalla recente riforma. Integrare gli interventi dei diversi soggetti pubblici nel quadro di una governance cooperativa unitaria è oggi una priorità assoluta ed un obiettivo che dovremo conseguire nel immediato futuro.

Firenze, 7 luglio 2010

*Cristina Scaletti
Assessore alla Cultura, Turismo e Commercio
della Regione Toscana*

L'unione fa la forza: questa è la linea guida del successo dei tanti Centri Commerciali Naturali sorti nella nostra regione.

Nei luoghi dove nasce un C.C.N. non si assiste a profondi mutamenti: i negozi rimangono gli stessi (semmai cambiano le insegne), l'ambiente in cui si trovano non subisce trasformazioni degenerative (anzi!), non vengono costruite nuove strutture o gallerie commerciali. Il bello dei C.C.N. è che esistono da sempre; la differenza sta tutta nel come si muovono e si organizzano per creare una nuova atmosfera intorno ai negozi ed alle attività svolte in quella zona particolare della città. Questi divengono un valore aggiunto di vitalità e idee che va ad arricchire una situazione preesistente, dando nuovo slancio ed un'immagine diversa agli occhi dei clienti vecchi e nuovi.

I Centri Commerciali Naturali divengono quindi vere e proprie gallerie commerciali a cielo aperto: importanti vie commerciali, centri storici e reti di negozi di vicinato in cui i commercianti si uniscono per valorizzare le loro attività e l'ambito di riferimento, offrire servizi migliori e contenere i costi, mettendo comunque in primo piano la qualità del rapporto con il cliente. Sin dalla loro nascita i C.C.N. hanno rappresentato in Toscana un importante segnale della praticabilità di una nuova politica del commercio di vicinato che mira alla modernizzazione della rete distributiva tradizionale, passando attraverso la riqualificazione dei centri urbani, valorizzando la ricchezza esistente di esperienze commerciali ed artigianali dislocate nei centri abitati, proponendo occasioni di shopping nei tanti centri storici dei nostri territori, dotati ognuno di strutture di grande valore, di forte individualità e di tradizioni capaci di ricevere visitatori esigenti, e dedicando a questi un programma di accoglienza ed eventi legati alle tradizioni ed al folclore locale. Il Sistema camerale toscano ha quindi accolto con favore la proposta delle Associazioni di categoria del comparto commerciale di avviare azioni di collegamento tra le varieguate realtà sparse nella nostra regione, in modo da offrire loro la possibilità di un positivo scambio di esperienze tra soggettività, i Centri Commerciali Naturali, dotati di autonomia organizzativa e progettuale e guidati da gruppi dirigenti capaci e motivati.

Firenze 14 luglio 2010

*Pierfrancesco Pacini
Presidente Unioncamere Toscana*



PREMESSA

Questa pubblicazione costituisce la fase conclusiva del Progetto denominato "Staff di Consulenza Strategica ai CCN", finanziato da Unioncamere Toscana e sviluppato dai Centri di Assistenza Tecnica (CAT) regionali di Confcommercio Toscana e Confesercenti Toscana. Lo Staff, costituito nella fase di avviamento del progetto, comprende Francesca Caciolli (CAT Confcommercio - Mentore), Giulio Sbranti (CAT Confesercenti), Marco Ardimanni (Unioncamere Toscana), Oreste Torre (consulente CAT per il marketing territoriale), Giovanna Codato (Vice Presidente dell'Associazione Gestione Centri Città) e Cosimo Cavallo (esperto di Centri Commerciali Artificiali).

L'intervento regionale "di sistema" sui centri Commerciali Naturali ha ormai una discreta storia alle sue spalle: Innovacom, Kit CAT, Staff di Consulenza, Osservatorio regionale (in corso). Questo asse di lavoro si sta rivelando sempre più apprezzato dai CCN, perché consente il confronto delle esperienze e facilita il passaggio dalla fase del "programma di iniziative" a quella più complessa della definizione delle strategie. In questi progetti va prendendo forma e contenuto la Rete Regionale dei CCN, intesa come laboratorio collettivo capace di capitalizzare le esperienze di tutti e di spingere così il sistema nel suo complesso verso i punti di eccellenza raggiunti al suo interno.

6 Nel periodo compreso tra luglio e dicembre 2009 lo Staff ha incontrato i responsabili dei CAT provinciali e i dirigenti di molti CCN toscani, con l'obiettivo di verificare la consistenza quantitativa e qualitativa dei circa 150 CCN registrati dalla documentazione regionale, valutarne la qualità progettuale e il grado di organizzazione raggiunto. Le riunioni provinciali hanno rappresentato anche l'occasione per stimolare una riflessione critica sulle esperienze condotte nei sei anni trascorsi dal primo bando regionale, sollecitando i partecipanti ad individuare i punti di forza e di debolezza del proprio CCN sotto il profilo organizzativo e operativo, mettendo a fuoco le ragioni delle azioni meglio riuscite. Lo Staff non si è peraltro limitato ad ascoltare ma a sua volta ha socializzato il patrimonio di esperienze raccolte e presentato un'analisi comparativa con alcune esperienze analoghe realizzate in Europa e con i sistemi organizzativi e promozionali adottati dai Centri Commerciali della Grande Distribuzione (CCA).

Questo articolato "giro d'orizzonte" ha permesso di riscontrare la grande vitalità dei CCN toscani, certamente superiore alle aspettative: abbiamo potuto verificare come, dei 150 CCN, più dei due terzi corrispondono ad effettive realtà organizzate che operano con continuità e determinazione, guidate da piccoli ma motivati gruppi dirigenti composti da commercianti che dedicano molte ore di lavoro alla propria impresa per occuparsi dell'organizzazione delle attività del CCN, per incontrare

Sindaci, Assessori, dirigenti della CCIAA, per assicurare informazione e coesione alla propria base associativa, rappresentata complessivamente nella regione da circa 7.000 imprese commerciali e artigianali. (Una loro delegazione, accompagnata dai responsabili dei Centri di Assistenza Tecnica, ha anche partecipato quest'anno a due missioni all'estero, Gran Bretagna e Spagna, di confronto con esperienze analoghe). I CCN sono ormai una realtà diffusa capillarmente sul territorio regionale; a distanza di cinque o sei anni dall'avvio di questo intervento regionale ci sono dati sufficienti per un bilancio sostanzialmente positivo, essendosi dimostrati strumenti in grado di arginare l'emarginazione della piccola impresa dal sistema commerciale ormai dominato dalle Grandi Superfici, capaci di mobilitare la parte più dinamica degli esercenti e favorendone la maturazione verso la nuova cultura del marketing territoriale.

La strategia competitiva incardinata sulla costituzione dei CCN si sta dunque rivelando efficace: le centinaia di microeventi promozionali e di animazione che si svolgono nei centri grandi e piccoli del territorio regionale, stanno producendo, grazie anche alla sempre più stretta integrazione con il programma Vetrina Toscana, una rigenerazione molecolare del commercio di vicinato che si traduce in una accresciuta capacità competitiva con i mega Centri Commerciali extraurbani; testimoniata anche dalla reazione di questi ultimi che sempre più frequentemente praticano attività di marketing palesemente mirate a contrastare la rinnovata attrattiva dell'offerta commerciale nei centri urbani. L'obiezione che si tratta pur sempre di una porzione minoritaria degli oltre 50.000 esercizi di vicinato toscani¹ è fondata solo in parte: andando a scavare più in profondità si scopre infatti che i CCN funzionano da motori propulsori dei rispettivi sistemi commerciali complessivi, sia perché gran parte degli esercizi non aderenti sono comunque localizzati all'interno dello stesso perimetro e ne ricevono rilevanti benefici, sia perché l'aumentata attrattiva dei centri cittadini si riverbera inevitabilmente sulla generalità della loro offerta commerciale.

I gruppi dirigenti dei CCN costituiscono un patrimonio prezioso che non possiamo permetterci di "bruciare": il pericolo maggiore che corrono è l'isolamento, la chiusura in un orizzonte localistico che, unita ad un impegno spesso logorante, rischia di portare allo scoraggiamento, alla demotivazione, all'abbandono. Si tratta ora di dare sostanza e visibilità ad una rete regionale che spezzi la "solitudine" dei singoli CCN mettendo a sistema l'esperienza e l'elaborazione di tutti, coinvolgendo i gruppi dirigenti in un processo di progettazione collettiva, sviluppando la consapevolezza di fare parte di un movimento largo e organizzato.

¹ 55.000 secondo lo studio Unioncamere dell'ottobre 2009; a cui vanno aggiunti i circa 17.500 Pubblici esercizi (8.000 bar, 5.000 ristoranti e 4.500 misti) e 3.000 esercizi di rivendita giornali - dati Simurg 2005



Indagine flash - Andamento del commercio in Toscana nel periodo natalizio e nei saldi invernali" - a cura dell'Osservatorio regionale del Commercio.

(dicembre 2009 – Campione di 250 famiglie e 800 imprese con meno di 10 dipendenti)

Riportiamo di seguito alcuni dati interessanti per i CCN e segnaliamo in particolare:

- Alla *domanda a)* ottengono indici elevati i fattori di qualità, servizio e vicinanza, tutti e tre (l'ultimo in particolare) caratteristici del commercio di vicinato
- La notorietà dei CCN - *domanda b)* - è ancora piuttosto bassa tra i commercianti e soprattutto tra i consumatori
- Le imprese che fanno parte dei CCN dichiarano un grado elevato di soddisfazione - *domanda c)* - e soprattutto sono più ottimiste sul futuro - *domanda d)* -

a) Priorità delle famiglie nella scelta del luogo dove fare acquisti

	(Ammesse risposte multiple)	%
1	Migliore qualità del prodotto	95
2	Prezzi più bassi	88
3	Facilità di accesso	74
4	Migliore qualità del servizio	73
5	Vicinanza dell'esercizio commerciale	70
6	Promozioni ricorrenti	66
7	Più ampi orari di apertura	53
8	Aperture in giorni festivi	45
9	Attività di fidelizzazione	34

b) Lei sa cosa sia un centro commerciale naturale?

Consumatori		Commercianti	
Si, acquisto spesso	9%	Si, ne faccio parte	17%
Si, acquisto di rado	15%	Si, non ne faccio parte	34%
No, non lo so	76%	No, non lo so	49%
	100%		100%

c) E' soddisfatto delle attività svolte dal suo centro commerciale naturale?"

SI	61%
NO	39%
	100%

d) Quale sarà l'andamento delle sue vendite nelle festività natalizie rispetto allo scorso anno?

	Imprese associate a CCN	Imprese non associate a CCN
Aumento	13%	6%
Stabile	43%	40%
Diminuzione	32%	40%
Non so	12%	14%
	100%	100%

I CENTRI COMMERCIALI NATURALI IN TOSCANA al 31.12.2009

	Prov.	COMUNE	Nome	sito internet
1	AR	Arezzo	Vie di Arezzo	www.viearezzo.it
2	AR	Anghiari	Vie di Anghiari	NO
3	AR	Bibbiena	Vie di Bibbiena	NO
4	AR	Castiglion Fiorentino	Vie di Castiglion Fiorentino	www.viedicastiglionfiorentino.it
5	AR	Cortona	Vie di Camucia	NO
6	AR	Foiano della Chiana	Vie di Foiano della Chiana	www.viedifoianodellachiana.it
7	AR	Lucignano	Vie di Lucignano	www.viedilucignano.it
8	AR	Monte san Savino	Vie di Monte San Savino	NO
9	AR	Sansepolcro	Vie di Sansepolcro	www.centrocommercialenaturale.eu
10	AR	Loro Ciuffenna	Vie di Loro Ciuffenna	www.viedilorociuffenna.it
11	AR	Montevarchi	Vie di Montevarchi	www.viedimontevarchi.it
12	AR	Ponte a Poppi	Vie di Ponte a Poppi	NO
13	AR	Pratovecchio	Vie di Pratovecchio	NO
14	AR	S.Giovanni Valdarno	Vie di San Giovanni	www.viedisangiovanni.it
15	FI	Campi Bisenzio	Fare centro insieme	NO
16	FI	Castelfiorentino	Tre Piazze	NO
17	FI	Certaldo	ConCertaldo	www.concertaldo.com
18	FI	Empoli	InEmpoli	www.inempoli.it
19	FI	Firenze	Condotta	www.firenzebotteghe.it
20	FI	Firenze	Neri	www.firenzebotteghe.it
21	FI	Firenze	Borgo Ognissanti	www.firenzebotteghe.it
22	FI	Firenze	Gioberti - Le 100 botteghe	www.firenzebotteghe.it
23	FI	Firenze	Botteghe di Legnaia	www.firenzebotteghe.it
24	FI	Firenze	Peretola - botteghe del borgo	www.firenzebotteghe.it
25	FI	Firenze	San Pierino	www.firenzebotteghe.it
26	FI	Firenze	Europa	www.firenzebotteghe.it
27	FI	Firenze	Galluzzo	www.firenzebotteghe.it
28	FI	Firenze	Borghetto Ponte a Ema	www.firenzebotteghe.it
29	FI	Firenze	Dalmazia	www.firenzebotteghe.it
30	FI	Firenze	Doni e dintorni	www.firenzebotteghe.it
31	FI	Firenze	Borgo la Croce-Beccaria	www.firenzebotteghe.it
32	FI	Firenze	Porta Romana	www.firenzebotteghe.it
33	FI	Firenze	Varlungo	www.firenzebotteghe.it
34	FI	Firenze	Cure	www.firenzebotteghe.it
35	FI	Firenze	Bellariva	www.firenzebotteghe.it
36	FI	Firenze	Via Datini	www.firenzebotteghe.it
37	FI	Firenze	Giuliani - Il Sodo	www.firenzebotteghe.it



	Prov.	COMUNE	Nome	sito internet
38	FI	Greve in Chianti	CCN Greve in Chianti	NO
39	FI	Impruneta	Buondelmonti	NO
40	FI	Impruneta (Tavarnuzze)	CCN Tavarnuzze	NO
41	FI	Montaione	CCN Montaione	NO
42	FI	Mugello - Barberino	CCN del Mugello	NO
43	FI	Pontassieve	CCN di Pontassieve	NO
44	FI	San Casciano	La Dolce Gita	NO
45	FI	Scandicci	Città Futura	NO
46	FI	Scarperia	Corte dei Vicari	NO
47	FI	Sesto Fiorentino	Sesto sotto casa	NO
48	FI	Tavarnelle VP	Di Bottega in Bottega	NO
49	GR	Arcidosso		NO
50	GR	Casteldel piano		NO
51	GR	Santafiora		NO
52	GR	Capalbio	CCN Capalbio	NO
53	GR	Castiglione d. Pescaia	CCN Castiglione	NO
54	GR	Follonica	CCN Follonica	NO
55	GR	Grosseto		NO
56	GR	Magliano		NO
57	GR	Massa Marittima	CCN Massa Marittima	NO
58	GR	Pitigliano		NO
59	GR	Roccastrada	La Tua Bottega	www.centrocommercialenaturaleroccastrada.com
60	GR	Saturnia (Manciano)		NO
61	GR	Scansano		NO
62	LI	Campiglia		www.ccnvaldicornia.com
63	LI	Piombino		www.ccnvaldicornia.com
64	LI	San Vincenzo		www.ccnvaldicornia.com
65	LI	Suvereto		www.ccnvaldicornia.com
66	LI	Venturina		www.ccnvaldicornia.com
67	LI	Capoliveri		NO
68	LI	Castagneto		www.ilborgodicastagneto.it
69	LI	Cecina	in costituzione	NO
70	LI	Collesalveti		NO
71	LI	Donoratico	in costituzione	NO
72	LI	Livorno	Via Magenta	NO
73	LI	Livorno	Borgo Cappuccini	NO
73	LI	Livorno	L'Argenta	NO
74	LI	Livorno	Quartiere Colline	NO
75	LI	Marina di Campo		NO
76	LI	Portoferraio		NO
77	LI	Rosignano		NO

	Prov.	COMUNE	Nome	sito internet
78	LU	Altopascio	CCN Altopascio	www.centricommercialinaturali.lu.it
79	LU	Bagni di Lucca	CCN Bagni di Lucca Terme	NO
80	LU	Camaiole	CCN Città di Camaiole -	NO
81	LU	Capannori/Marlia	CCN Capannori/Marlia	www.botteghedimarlia.it
82	LU	Castelnuovo Garf.na	Compriamo a Castelnuovo	www.centricommercialinaturali.lu.it
83	LU	Fornaci di Barga		www.fornacishopping.it
84	LU	Lucca	CCN Città di Lucca	www.centricommercialinaturali.lu.it
85	LU	Lucca	CCN Borgo Giannotti	www.borgogiannotti.it
86	LU	Lucca	CCN Sant' Anna	www.negozidisantanna.it
87	LU	Lucca	I Paesi del Ponte	NO
88	LU	Montecarlo	CCN Montecarlo -	NO
89	LU	Seravezza	CCN Seravezza	www.ccnseravezza.it
90	LU	Val di Nievole est		NO
91	LU	Viareggio	Il Pellicano	www.consorziocentrocitta-viareggio.com
92	LU	Pietrasanta	Le vie del Centro	www.centricommercialinaturali.lu.it
93	LU	Porcari	Porcari attiva	www.centricommercialinaturali.lu.it
94	LU	Alta Garfagnana - Camporgiano, Careggine Castiglione di Garfagnana, Minucciano, San Romano in Garfagnana, Fosciandora, Vergemoli, Galliciano Centri Commerciali Naturali della Garfagnana		www.centricommercialinaturali.lu.it
95	MS	Aulla	Aulla Shopping	www.aullashopping.com
96	MS	Carrara		www.ccn.ms.it
97	MS	Marina di Carrara		www.ccn.ms.it
98	MS	Fivizzano		NO
99	MS	Licciana Nardi		NO
100	MS	Massa	Vivicità	www.massavivicità.it
101	MS	Pontremoli		NO
102	PI	Buti		www.reticommerciali.it
103	PI	Calci		www.reticommerciali.it
104	PI	Cascina		www.reticommerciali.it
105	PI	San Giuliano Terme		www.reticommerciali.it
105	PI	Vecchiano		www.reticommerciali.it
106	PI	Vicopisano		www.reticommerciali.it
107	PI	Castelnuovo VdC		www.reticommerciali.it
108	PI	Guardistallo		www.reticommerciali.it
109	PI	Montecatini VdC		www.reticommerciali.it
110	PI	Monteverdi M.mo		www.reticommerciali.it
111	PI	Pomarance		www.reticommerciali.it
112	PI	Volterra		www.ccnvolterra.com
113	PI	Bientina		www.reticommerciali.it
114	PI	Calcinaia Fornacette		www.reticommerciali.it
115	PI	Santa Maria a Monte		www.reticommerciali.it
116	PI	San Miniato basso		www.sanminiatobasso.it
117	PI	Lari		NO
118	PI	Pisa	Pisaviva	www.pisaviva.com
119	PI	Pontedera		www.reticommerciali.it



	Prov.	COMUNE	Nome	sito internet
120	PT	Abetone	CCN di Abetone	www.centricommercialimontagnapistoiese.it
121	PT	Cutigliano	CCN di Cutigliano	www.centricommercialimontagnapistoiese.it
122	PT	San Marcello	CCN di San Marcello	www.centricommercialimontagnapistoiese.it
123	PT	Agliana	Per Negozi e Botteghe	www.agliana-pernegoziebotteghe.it
124	PT	Monsummano Terme	CCN di Monsummano	www.centrocommercialemonsummano.it
125	PT	Montale	CCN di Montale	www.centrocommercialenaturalemontale.it
126	PT	Montecatini Terme	Città di Montecatini T.	www.montecatini-centrocommercialenaturale.it
127	PT	Pescia	CCN di Pescia	www.centrocommercialenaturalepescia.it
128	PT	Pistoia	CCN di Pistoia	www.pistoia-centrocommercialenaturale.it
129	PT	Quarrata	Viva il Centro	www.centrocommercialenaturalequarrata.it
130	PO	Prato	CCN di Prato	www.centrofacile.it
131	PO	Prato	CCN Borgo al Cornio	NO
132	PO	Prato	CCN Santa Trinita	NO
133	SI	Abbadia S.Salvatore	La Badia	www.abbadiaviva.it
134	SI	Asciano		NO
135	SI	Chiusi scalo	Chiusinvetrina	www.chiusinvetrina.it
136	SI	Colle Val d'Elsa	Colgirandola	www.colgirandola.it
137	SI	Piancastagnaio		NO
138	SI	Poggibonsi	Via Maestra	www.viamaestrapoggibonsi.it
140	SI	Rapolano Terme	CCN di Rapolano Terme	NO
141	SI	Siena	Siena promuove	www.sienapromuove.com
142	SI	Sinalunga	CCN Pieve di Sinalunga	NO
CCN A BASSO GRADO DI ATTIVITA' O INATTIVI				
1	FI	Firenze	Diladdarno	
2	FI	Firenze	San Niccolò	
3	FI	Firenze	Oltrarno Centro	
4	FI	Firenze	Lambertesca	
5	FI	Firenze	Parione	
6	FI	Firenze	Vigna Nuova	
7	FI	Firenze	Pietrapiana	
8	FI	Firenze	Santo Spirito	
9	FI	Firenze	Rondinella (attività sospesa)	
10	FI	Firenze	Borgo San Lorenzo	
11	FI	Firenze	San Lorenzo Centro	
12	FI	Firenze	Mercato Centrale	
13	FI	Firenze	Orsini	
14	FI	Firenze	Talenti - Sansovino - Linea 1	
15	FI	Firenze	San Bartolo a Cintoia	
16	FI	Firenze	Tanucci	
17	GR	Follonica	CCN Follonica	
18	GR	Massa Marittima	CCN Massa Marittima	
19	LI	Livorno	Il Pentagono	

CCN A BASSO GRADO DI ATTIVITA' O INATTIVI			
20	SI	Buon convento	
21	SI	Castellina in Chianti	
22	SI	Castelnuovo Berardenga	
23	SI	Chianciano Terme	3 CCN che stanno per costituire associazione di secondo livello
24	SI	Casole d'Elsa	
25	SI	Cetona	
26	SI	Montalcino	
27	SI	Montepulciano	
28	SI	Monteroni d'Arbia	
29	SI	Monteriggioni	
30	SI	Radicondoli	
31	SI	Radicofani	
32	SI	Sarteano	
33	SI	Torrita di Siena	

ORGANIZZAZIONE DEI CCN

La forma giuridica

La stragrande maggioranza dei CCN toscani si è data la forma di Associazione non riconosciuta, ma numerosi sono anche i Consorzi. La preferenza per l'Associazione è dovuta al fatto che si tratta di una forma semplice e leggera: basta riunire l'assemblea dei candidati soci, approvare Atto Costitutivo e Statuto, eleggere il Consiglio Direttivo che a sua volta nomina il Presidente (rappresentante legale).

L'Associazione perfeziona la sua esistenza giuridica registrandosi all'Agenzia delle Entrate e ricevendone il Codice Fiscale che l'abilita ad essere destinataria di contributi e di fatture di spesa; non può invece emettere fatture attive, a meno che non si registri anche all'Ufficio Iva. Questa seconda versione è stata scelta ad esempio dal CCN di Altopascio che in questo modo ha potuto autofinanziarsi con gli introiti pubblicitari del Tabellone Luminoso (LED). Il Consorzio è una forma giuridica più impegnativa, indispensabile laddove le attività esigono un impegno più stringente degli associati a fronte degli obblighi assunti dal Consorzio a nome di tutti.

Il Consorzio può operare con la massima libertà in campo commerciale, finanziario, immobiliare etc. E' certamente la forma giuridica che meglio garantisce gli associati e soprattutto i suoi amministratori laddove il CCN voglia farsi carico di attività impegnative sotto il profilo commerciale, come ad

Tabella 1
Elenco parziale dei Consorzi CCN
Campi Bisenzio (FI)
Castel Fiorentino (FI)
Empoli (FI)
Scandicci (FI)
Roccastrada (GR)
Massa
Carrara
Montecatini (PT)
Pisa centro
Pistoia
Siena
Viareggio (LU)



esempio la gestione in appalto di servizi comunali oppure di punti vendita o show room collettivi, o l'acquisto di immobili per attività comuni etc.

L'Associazione è tenuta a svolgere attività senza finalità di lucro ma, se dotata di partita Iva, può svolgere (in misura non prevalente) anche attività commerciali; il Consorzio può intraprendere liberamente attività commerciali (senza finalità di lucro) facilitando così l'autofinanziamento: ad esempio può fare pagare un biglietto per il servizio di bus navetta o di baby parking, può farsi promotore di operazioni a premio e concorsi, può svolgere consulenza a pagamento verso i propri associati o terzi etc.

Reti e Associazioni di secondo livello

Negli ultimi tre anni sono state sperimentate molte formule di coordinamento tra CCN, in molti casi soprattutto per acquistare punteggi aggiuntivi sui bandi regionali; quelle che sono sopravvissute, venuta meno l'incentivazione regionale, hanno invece una specifica ragione d'essere che rende la collaborazione una scelta strategica in grado di aumentare realmente l'efficacia dei singoli CCN. Una di queste ragioni è la comunanza del bacino turistico che rende inevitabile l'integrazione delle politiche promozionali pena una devastante concorrenza reciproca: è il caso della Val di Cornia dove i cinque CCN (Piombino, Campiglia, San Vincenzo, Suvereto, Venturina), tutti interessati al turismo della costa, dopo alcuni anni di informale cooperazione si sono riuniti in Associazione di secondo livello, guadagnando in coordinamento, partecipazione ed efficienza operativa. Un caso analogo è quello della Rete della Valdichiana (Foiano della Chiana, Cortona, Castiglion Fiorentino, Lucignano, Marciano, Camucia), anch'essa costituita come Associazione di secondo livello.

Non ha funzionato invece nella Costa Apuana dove, dopo alcuni esperimenti, i CCN maggiori (Massa e Carrara) hanno voluto riprendersi la loro piena autonomia ritenendola una scelta più adatta alle loro caratteristiche: dell'esperimento resta soltanto una traccia nella rete www.ccn.ms.it. Portali unitari (ma non a copertura provinciale) sono stati realizzati anche in Provincia di Lucca (*Altopascio, Castelnuovo Garfagnana, Città di Lucca, Pietrasanta, Porcari, Alta Garfagnana*) - www.centricommercialinaturali.lu.it - e nella Montagna Pistoiese (*Abetone, Cutigliano, San Marcello*) - www.centricommercialimontagnapistoiese.it accompagnati da una qualche forma di coordinamento. Diversa e per molti versi originale l'esperienza pisana dove i CCN di ciascuna area territoriale (Monte Pisano, Val di Cecina, Valdera Nord) si sono riuniti in Consorzi di secondo livello e tutti insieme, compresi anche i maggiori (Pisa e Pontedera), hanno dato vita ad un portale web unitario - www.reticommerciali.it - che sembra uno dei più attivi.

A Firenze, dove operano 25 CCN, il problema del coordinamento si è posto sin dall'inizio come ineludibile ma tutt'altro che semplice: la soluzione adottata più recentemente è stata quella di affiancare alla preesistente Associazione, di difficile governabilità, una Rete più formalizzata e coesa a cui però aderiscono a tutt'oggi solo otto CCN (*Via Doni, Borgo la Croce, Porta Romana, Varlungo, Le Cure, Bellariva, Via Datini, Il Sodo di Via R. Giuliani*). Il bel portale a copertura cittadina realizzato alcuni anni fa - www.firenzebotteghe.it - si è invece rivelato di difficile gestione e se ne prevede la riorganizzazione.

A Siena è stato stipulato un protocollo di intesa tra i CCN di Colle e Poggibonsi per il coordinamento delle azioni e la partecipazione al PIUSS

L'autofinanziamento

La maggioranza dei CCN ha ormai adottato il sistema della quota associativa annuale per garantirsi almeno una base minima di attività; si va dai 24 € di Siena ai 360 di Castelnuovo Garfagnana, ma sono ancora numerosi quelli che non chiedono quote ma eventualmente solo contributi sulle singole operazioni (in qualche caso neanche quelli). In linea di principio è indiscutibile l'opportunità che almeno una parte delle risorse provenga dall'autofinanziamento, non solo per evidenti ragioni economiche ma anche per responsabilizzare gli associati, che in questo modo sono spinti ad interessarsi di più alle attività del CCN. D'altronde in molte situazioni l'alternativa è ancora quella tra un'adesione ampia, ma gratuita o quasi, e un'adesione molto più ristretta a fronte di quote "impegnative". La questione è delicata e non esiste una ricetta valida per tutti, ma indubbiamente va cercato un punto di equilibrio, attivando anche azioni di marketing interno che diano con continuità agli operatori informazione e motivazioni senza di cui qualunque cifra sarà sempre troppo.

I finanziamenti regionali hanno permesso lo start up del sistema dei CCN e ne costituiscono tuttora il carburante primario; tuttavia non sono pochi i CCN che non hanno mai ricevuto contributi regionali (in molti casi perché non l'hanno chiesto) pur mantenendo un buon livello di attività, come i 25 CCN di Firenze città e i 3 di Prato; numerosi anche i CCN che hanno partecipato solo ai primi bandi regionali continuando poi con le loro forze o al contrario esaurendosi velocemente. Anche i Comuni hanno generalmente incoraggiato le attività dei CCN con propri contributi finanziari ma negli ultimi anni con fatica crescente; abbastanza diffusi infine i contributi erogati dal sistema delle CCIAA, di solito tramite apposito bando.



Un capitolo interessante ma ancora poco frequentato è quello del procacciamento di risorse finanziarie tramite sponsor privati e/o manifestazioni finalizzate allo scopo. Viene ancora generalmente sottovalutata dai CCN la valenza "pubblicitaria" o d'immagine che molte delle loro operazioni possono avere per aziende interessate allo stesso bacino di utenza (le banche locali soprattutto ma non solo), con le quali invece può essere trovato, come succede in qualche caso, un terreno di collaborazione proficua per entrambi. Ad Altopascio la realizzazione di un tabellone luminoso (progetto LED) è servita anche a dotare il CCN di un'autonoma fonte di autofinanziamento tramite la vendita di inserti pubblicitari ai propri soci (sconti riservati) e ad altre aziende non concorrenti con gli associati. La gestione tecnica del pannello e la vendita della pubblicità è affidata ad una agenzia specializzata sulla quale il CCN emette fattura (è un'associazione con partita Iva) per la propria quota di introiti pubblicitari. A Chiusi il CCN riceve un regolare contributo dall'Istituto Bancario di credito Cooperativo, a Pitigliano un terzo del budget annuale è coperto da una banca locale, a Roccastrada la "Sagra della Patata", gestita dai commercianti per due serate, dà un grosso contributo all'autofinanziamento (circa 10.000 €), a Empoli e Castelfiorentino le banche locali cofinanziano i CCN; anche i Concorsi a premio in molti casi sono un'occasione di autofinanziamento (il totale dei contributi chiesti agli associati supera il costo del monte premi).

Quadro (parziale): alcuni esempi delle modalità di autofinanziamento

CASTELNUOVO GARFAGNANA	120 soci (su 150 esercizi presenti), la quota annuale è di 360 euro e non ci sono lamentele, il Comune garantisce circa 20.000 euro ogni anno, l'investimento complessivo raggiunge i 120/130.000 euro per anno
SINALUNGA	50 le imprese aderenti, la maggioranza tra quelle presenti nel centro città (all'incirca 80%). I soci versano una quota annua di 60 €. Significativo il contributo di sponsor privati. Saltuariamente versano un contributo anche liberi professionisti.
ABBADIA SAN SALVATORE	120 associati su 150, il 90% degli esercizi presenti in centro. Gli associati versano una quota annua di 200 €, comprese la Luminaria di Natale e la Notte Bianca. Il rapporto con il Comune è molto stretto, il suo contributo annuo è di 10.000€.
CHIUSI	Le imprese associate sono 95 su 110, ognuno paga 200€ di quota oltre ai contributi per iniziative; i rapporti con l'AC sono positivi, garantisce un contributo annuo di 7.000 euro. Importante il contributo dell'Istituto Bancario di credito Cooperativo. Il budget annuo è di circa 50.000,00 €.
SIENA	I soci, attualmente, sono 80 su un totale di circa 700 esercizi nell'area. La quota annua di adesione è di 24 euro. La quota iniziale è di € 50 (26 di adesione e 24 di contributo annuale al fondo gestione)
POGGIBONSI	Gli associati sono 80 su un totale di 150 imprese, la quota di adesione è di 200 € + altre 10 € a vetrina. Dalla quota sono esclusi: Sbaraccando (costo circa 150€ a seconda della grandezza delle strutture, per due volte l'anno) e Luminarie (€ 160,00 + 10€ a vetrina). I rapporti con il Comune sono buoni, contribuisce con 10.000 euro alle luminarie e assegna ulteriori contributi per altri 10/20.000 euro.

COLLE VAL D'ELSA	I soci sono 199, di cui 140 i commercianti, gli altri sono professionisti, uffici e artigiani. Gli associati non versano quote ma solo contributi per manifestazioni, che variano in base al tipo ed al numero di manifestazione.
CASTIGLIONE DELLA PESCAIA	70 le imprese associate, di cui molte stagionali, su un totale di circa 200. La quota di adesione annua è di 50 euro, (più contributi extra in occasione di Sbaracco e Natale), importante l'apporto di sponsor privati.
PITIGLIANO	100 imprese associate di cui 20 nel centro storico. Il finanziamento viene per un terzo dal Comune, un terzo da una banca locale, un terzo dalle quote di adesione (50- 70 €)
ROCCASTRADA	Gli associati sono 53, il 90% del totale in centro. La quota annua è di 50€, tutto compreso. Il CCN ha la sede di proprietà, nel centro. I rapporti con il Comune sono molto buoni, non si paga il suolo pubblico, le affissioni, la luce per le luminarie.
FIRENZE	I 25 CCN di Firenze sono quasi completamente autofinanziati; il Comune non dà alcun contributo, si limita a promuovere gli eventi all'interno dei propri programmi promozionali; nessun contributo neanche dalla Provincia. Molto positivo il rapporto con i Quartieri e con la CCIAA.
PISTOIA	120 associati, circa l'80% degli esercizi presenti nel perimetro. Ogni associato paga 120 € (100+iva) di iscrizione + 120 € come quota annuale. Nel 2009 la spesa complessiva è stata di circa 100.000 €; consistenti i contributi da sponsor privati (circa 15% del budget totale), CCIAA (10% ca), Regione Toscana(40%) e del Comune. (1° anno)
MONTECATINI	78 soci su un totale di 400; Ogni associato paga 55 € come quota di iscrizione + 100 € come quota annuale onnicomprensiva;
AGLIANA	42 imprese associate su 80. La quota annuale è di 120 € tutto compreso. Il grado di collaborazione con il Comune è molto buono
QUARRATA	140 associati su 220, nessuna quota associativa ma solo contributi su iniziative. Il budget annuale è di circa 30.000,00 €
POMARANCE	60 aderenti su 75 presenti sul territorio. Non è prevista quota associativa, ma il bilancio si regge sui contributi regionali
VECCHIANO	57 associati su 140 attività, la quota associativa è stata di 10 euro i primi due anni, 50 € dal 2009. Buona la collaborazione con il Comune
BIENTINA	80 associati su un totale di 100 esercizi. Mediamente 15.000 euro di investimento annuo (di cui 5.000 dal Comune)
SAN GIULIANO	64 associati, pagano tutti una quota annua di 120 euro. Sta migliorando il rapporto col Comune che ha rifinanziato le luminarie (15.000 €)
PONSACCO	15 associati su 30, non si pagano quote.
PISA città	60 esercizi associati su 200 totali. La quota è di 150 euro ed è legata alla iniziative. Il budget annuale è pari a 50.000 euro.
SAN GIOVANNI VALDARNO	Non è prevista alcuna quota associativa. Gli aderenti sono 200 (100%). Buono il rapporto con associazioni, Proloco/APT.
MONTEVARCHI	200 soci, circa l'80% del totale. Le quote associative sono differenziate: 100 euro l'anno per i negozi del centro e 50 per i più periferici. Il budget annuo è mediamente di circa 50.000€. Il Comune dà un contributo su specifiche iniziative ed anche occupazione suolo pubblico gratuita.
ANGHIARI	45 associati su 65 attività presenti, spende mediamente 15.000 euro x anno. La quota associativa è stata all'inizio di 10 euro, poi di 50, da quest'anno 120 forfettaria, tutto compreso.
AREZZO	250 soci su 600, nessuna quota associativa ma solo contributi su iniziative.
CARRARA	60 soci su circa 250 presenti nel perimetro. La quota associativa è di 180 € x anno, in due rate semestrali da 90. Il budget annuale è di circa 80/100.000 euro. Buono il rapporto con il Comune, CCIAA e Provincia.



MARINA DI CARRARA	50 associati. La quota associativa è di 90€ x anno, onnicomprensiva. Il budget del 2010 è di 40.000 euro.
MASSA	Costituito nel 2005 con oltre 100 associati (80% del totale), quota annuale 300 €. Oggi i soci sono circa 40. Ottimo il rapporto con il Comune, con la Provincia e la Camera di Commercio.
RETE DELLA VAL DI CORNIA	Circa 260 le imprese associate, di cui oltre 100 nella sola Piombino. Buono il rapporto con i Comuni. Il Circondario contribuisce regolarmente con 25.000€ l'anno. Sull'autofinanziamento c'è ancora una certa difficoltà, la quota attualmente è di 30€ fissi più contributi sulle iniziative. Il budget annuo è di circa 50.000 euro.

Gruppi dirigenti

I Direttivi sono istituzionalmente l'organismo in cui dovrebbero incontrarsi e confrontarsi i gruppi dirigenti dei CCN; in realtà quasi dappertutto la leadership effettiva (progettuale e organizzativa) viene svolta, di fatto, da gruppi più piccoli composti dal presidente e tre o quattro consiglieri, commercianti che dedicano al CCN molto del loro tempo libero e spesso anche di quello lavorativo, persone di solito molto motivate e animate da una carica di genuina "passione" per funzioni di cui avvertono la valenza etica dell'interesse generale. Questo è oggi uno dei principali punti di forza, ma anche di debolezza, dei CCN toscani; perché se da una parte si è andata formando in questi anni una nuova leva di commercianti capaci di pensare in termini non più ristretti agli interessi della propria personale "bottega", dall'altra il carico di lavoro a cui devono fare fronte rischia spesso di sfibrarli e infine allontanarli. Questo non succede in quei (non molti) CCN che hanno cocciutamente perseguito la strada "istituzionale", applicando con pedanteria quanto previsto dagli statuti e pretendendo che il Direttivo svolgesse i compiti per cui è stato eletto. Un esempio è quello dei CCN di Massa e di Carrara, dove il Direttivo si riunisce immancabilmente una volta alla settimana (o anche due), ciascun Consigliere ha un incarico specifico di cui è responsabile (rapporti con le istituzioni, rapporti con la stampa ecc), e dopo ogni riunione viene regolarmente redatto un verbale poi divulgato a tutti i soci.

Altro esempio interessante è il CCN di Pistoia dove, all'inizio dell'anno, il Consiglio delibera sugli indirizzi strategici da seguire per l'anno in corso ed elegge al proprio interno un gruppo di lavoro che provvede alla bozza di programma, poi deliberato in Consiglio ed Assemblea. Una volta definito il programma, vengono individuate, all'interno del Consiglio, le "Commissioni Iniziative" che si occupano di delineare i dettagli delle iniziative, naturalmente con il supporto dei Centri di assistenza Tecnica (CAT), presenti alle riunioni, che si occupano della realizzazione operativa. Il CCN di Pistoia ha anche una collaboratrice part-time.

Il sovraccarico di lavoro dei gruppi dirigenti pone comunque all'ordine del giorno di molti CCN la questione organizzativa, o meglio la necessità di affidare all'esterno incarichi di collaborazione che ne alleggeriscano l'impegno, un problema vero, a volte di vitale importanza per la stessa sopravvivenza del CCN. In alcuni casi un notevole beneficio può venire dalla formula adottata a Carrara, ridistribuendo i compiti fra tutti i componenti del Direttivo ma, oltre ad essere tutt'altro che facile, non è detto che basti. Sono state così sperimentate formule diverse, incaricando in molti casi i CAT provinciali, in altri, singoli collaboratori esterni, al fine di svolgere un ruolo riconducibile in qualche modo alla figura del Direttore o Manager. A queste figure vengono delegate le funzioni gestionali e operative riservando al Direttivo quelle di progettazione, supervisione e rappresentanza. Naturalmente la questione economica è la prima da risolvere, ma laddove esiste una base finanziaria sicura, garantita dall'autofinanziamento, l'onere può essere sopportabile, considerato che non si sta parlando di un Town Center Manager di stampo anglosassone – che ha compiti ben più impegnativi e complessi.

I CAT sono stati quasi dappertutto promotori ed incubatori dei CCN e li assistono non solo nelle funzioni progettuali ma anche, molto spesso, nell'organizzazione e gestione esecutiva delle attività, li affiancano nelle relazioni con le istituzioni locali, le Camere di Commercio, la Regione, in molti casi si fanno carico anche delle funzioni di segreteria spicciola oltre che amministrativa. Per questo i Centri di Assistenza Tecnica sembrano essere i soggetti più attrezzati per svolgere l'attività prima descritta, magari superando la fase di generosa disponibilità iniziale a favore di un ruolo e di un lavoro sempre più professionale e tecnico.

Alcuni esempi:

- Il CCN di Castelnuovo Garfagnana grazie alle ingenti risorse di cui dispone, 120/130.000 euro per anno, può permettersi di pagare consulenti specializzati, direttori artistici, segreteria etc;
- A Chiusi la gestione del CCN è supportata da una figura dedicata alla gestione per un impegno medio di circa 4-5 ore al giorno pagato con fondo CCIA Siena;
- I CCN di Pistoia e Montecatini hanno stipulato una convenzione con i CAT provinciali affidandogli le funzioni di direzione tecnica e segreteria organizzativa;
- A Poggibonsi il CCN spende 18.000€ x anno per un servizio di consulenza e coordinamento organizzativo svolto da un'agenzia locale di marketing.



- A Colle Val d'Elsa il Comune, socio di riferimento del CCN, copre la spesa del professionista - manager del progetto di riqualificazione del centro storico;
- Il CCN di San Giuliano ha un rapporto continuativo con una ditta che si occupa di tutto (organizzazione eventi, pubblicità) in cambio dell'esclusiva della raccolta pubblicitaria e del 50% delle quote associative;
- In Val di Cornia, la rete già da due anni si avvale di un collaboratore part time incaricato di svolgere le funzioni di segreteria, rapporti con gli associati etc.

La concertazione con gli Enti Locali

E' convinzione ormai acquisita da tutti i CCN che i Comuni debbano essere partners naturali ed imprescindibili per lo sviluppo delle loro attività. Occorre osservare che ci sono diversi casi in cui il rapporto con le Amministrazioni comunali è fluido e collaborativo; in altri, invece, si riscontrano difficoltà. La situazione della regione si presenta infatti a macchia di leopardo: accanto a Comuni che condividono con i CCN iniziative ed interventi che interessano l'area di riferimento, ce ne sono altri che a stento ne riconoscono l'utilità. C'è un'altra riflessione da fare a proposito di questo tema: nel rapporto con i Comuni, i CCN sono una risorsa importante per le Associazioni di categoria, perché danno ancora più peso e rilievo alla loro azione, tesa, in particolare, a mettere all'ordine del giorno della politica locale la necessità di adottare una strategia specifica e consapevole di contrasto al decadimento del centro cittadino o di quartiere (estraendola dal mucchio delle questioni di ordinaria amministrazione). Tale questione è presente ormai da anni nelle politiche regionali - che vi hanno destinato sotto varie forme ingenti risorse - ma, paradossalmente, spesso è assente o sottovalutata proprio dalle istituzioni locali che ne sono principalmente coinvolte.

Alcuni esempi di proficua collaborazione con le Amministrazioni comunali:

- A Sinalunga il CCN è riuscito a negoziare con il Comune la realizzazione di un parcheggio pubblico a servizio del Centro cittadino.
- A Chiusi il Comune, grazie anche al rapporto di stretta collaborazione con il CCN, ha investito e fatto specifiche ordinanze per il restauro delle facciate nel centro cittadino.
- A Colle Val d'Elsa la riqualificazione urbana è una vera e propria emergenza e una priorità per il Comune, che svolge un ruolo vitale per il CCN. Le misure prese sono incisive e coraggiose, mirate ad agire direttamente sulle cause della crisi del

centro storico. Attraverso il Comune sono state intraprese grandi opere di riqualificazione urbana che hanno coinvolto anche alcuni urbanisti di rilievo.

- Pitigliano è un paese a rischio spopolamento, ormai gran parte dei residenti sono anziani con basso potere d'acquisto, nel centro storico molti negozi stanno chiudendo: il Comune ha deciso di appoggiare senza riserve l'azione del CCN e contribuisce per un terzo al suo finanziamento;
- In tutta la provincia di Firenze è stata seguita la prassi di stipulare un Protocollo d'Intesa con le Amministrazioni Comunali, un fatto non solo simbolico che impegna le Amministrazioni in politiche mirate e concertate sui centri cittadini;
- A Firenze l'Amministrazione Comunale finalmente sta iniziando a capire il ruolo sociale dei CCN e ha chiesto di aprire un tavolo di lavoro comune;
- A Quarrata il Comune acquisisce anche il parere consultivo del CCN sulla "politica degli orari e delle aperture";
- A San Giuliano Comune e CCN stanno lavorando insieme sull'arredo urbano;
- A Carrara il CCN è stato convocato al tavolo del Comune per la riqualificazione dell'arredo urbano del Centro in occasione dell'inaugurazione della nuova ZTL;
- A Massa il CCN si è conquistato in questi anni una grande visibilità e autorevolezza e viene sempre invitato a tutti i tavoli di concertazione per interventi riguardanti il centro cittadino;
- A Livorno i CCN di Borgo Cappuccini, l'Argenta e Quartiere Colline, collaborano con il Comune sulle tematiche della riqualificazione urbana e ambientale su cui sono sempre stati molto attenti e attivi;
- Ad Arezzo gli operatori del CCN hanno ottenuto l'approvazione del Comune su veri e propri progetti di qualificazione commerciale di alcune vie del Centro che sono diventate poli di attrazione cittadini;
- Altopascio e Castelnuovo Garfagnana coltivano un rapporto di grande collaborazione con l'amministrazione comunale. Nel primo caso tale intesa ha reso possibile una forma di autofinanziamento (LED pubblicitario), nel secondo ha dato vita ad un sistema di videosorveglianza, con il co-finanziamento regionale.



ATTIVITA' DI ANIMAZIONE TERRITORIALE

La capacità di attrarre nella propria area consistenti flussi di persone resta la principale preoccupazione di tutti i CCN toscani, consapevoli che ogni persona in più davanti ai negozi può tradursi in una nuova opportunità di vendita, immediata o differita. Eventi, spettacoli, mercatini, degustazioni, declinati in una straordinaria gamma di varianti, rappresentano la prima manifestazione di vita dei CCN e ne accompagnano sistematicamente la crescita; pur con tutti i limiti che spesso gli vengono imputati, questa enorme offerta di intrattenimento prodotta nel suo insieme da città, cittadine e paesi della regione rappresenta una formidabile sfida competitiva verso i mega agglomerati commerciali extraurbani che, a loro volta, intensificano i propri programmi di animazione, consapevoli che la partita si gioca anche sulla conquista del tempo libero dei consumatori. Illuminanti, a questo proposito le note apparse recentemente sul Corriere della Sera: *"la coda dei milanesi all'Outlet di Serravalle... segna la definitiva trasformazione del centro commerciale in piazza, città, posto non solo di commercio ma anche di incontro. Sono, soprattutto per i giovani ma ormai pure per le famiglie, i nuovi luoghi della vita, che stanno sostituendo quelli - appunto il centro storico, la piazza, il paese, ma anche la chiesa, lo stadio, il cinema - dove i nostri padri per secoli si sono conosciuti, parlati, amati, magari imbrogliati... Non a caso sono costruiti come paesi finti, come borghi medievali posticci, con le mura, le porte, le fontane e le botteghe, dove portare il cane a passeggio e i bambini a giocare"*².

E' ormai patrimonio comune dei CCN toscani la consapevolezza che non tutte le animazioni sono uguali, che non basta assemblare programmi di grande richiamo per incassare una ricaduta positiva; in generale non hanno molta efficacia le grandi concentrazioni di folla in un unico punto, come quelle prodotte da concerti e spettacoli con la partecipazione di personaggi famosi, se non in casi particolari in cui possano servire da testa d'ariete per sfondare una consolidata resistenza a frequentare il centro città. Molto più utili e decisamente meno costose sono invece le piccole animazioni diffuse e/o itineranti che non monopolizzano l'attenzione e il tempo di chi vi assiste ma si limitano ad accompagnarne la permanenza nel centro rendendola più gradevole con brevi momenti di svago e intrattenimento, meglio ancora se coinvolgono bambini e ragazzi. Questo genere di animazioni, comportando

costi di solito abbastanza contenuti, può essere replicato in una molteplicità di occasioni nel corso dell'anno in modo da assicurare un minimo di continuità alla presenza del CCN evitando periodi troppo lunghi di silenzio che rischiano di vanificare tutti i vantaggi eventualmente conseguiti nei periodi di attività.

Un fattore a cui non tutti i CCN riconoscono la necessaria importanza è costituito dalla ripetizione degli appuntamenti, particolarmente quelli di animazione; cambiare ogni anno date e contenuti inventando formule sempre diverse finisce col confondere e disorientare il consumatore, che invece apprezza e memorizza più facilmente la ripetizione regolare degli appuntamenti, sa già di cosa si tratta e cosa aspettarsi e proprio per questo sviluppa una sua propria fidelizzazione all'appuntamento, oltre a sedimentare un'immagine meglio definita del CCN stesso. Alcuni CCN invece prolungano indefinitamente la loro fase "infantile", sperimentando tante iniziative ma stancandosene subito dopo: anziché migliorarle facendo tesoro dell'esperienza fatta, preferiscono passare ad altro, con grande discontinuità. Si tratta di una pratica altamente dispersiva e dispendiosa, molto spesso generata da una carenza di leadership del (e nel) gruppo dirigente incapace di gestire le innumerevoli "idee migliori" instancabilmente prodotte da ogni riunione di Direttivo e ancor di più dell'Assemblea.

Un pericolo "mortale" per il CCN è la banalizzazione delle animazioni, che si riflette tale e quale nell'immagine del CCN stesso. La banalizzazione si produce quando si pensa che tutto vada bene "purché porti gente", dal karaoke alla cocomerata, dal clown mangiafuoco alla sfilata di auto d'epoca. In realtà il CCN per la sua specifica natura e collocazione non può non preoccuparsi dell'immagine che un qualsiasi tipo di attività trasmette al cittadino - consumatore, un'immagine che non può e non deve emulare quella dei centri commerciali artificiali o dei parchi divertimento. La forza dei centri cittadini - e delle attività commerciali che vi operano - risiede esattamente in quello che già sono e che rischiano di non essere più in futuro, luoghi della memoria e dell'identità collettiva, presidi della convivenza civile, laboratori di socializzazione e cultura, crocevia di commerci. L'immagine del CCN sarà tanto più forte quanto più intimamente si legherà ai valori del suo centro cittadino, facendosene tutore geloso e sapiente animatore. Questo significa sviluppare rapporti di collaborazione non occasionale con le associazioni, dalla Proloco alla Misericordia, dalla Polisportiva alla Scuola di Musica, dalla Strada del Vino agli Amici del Museo; vuol dire coinvolgere ogni qual volta se ne crea l'occasione le scuole presenti nell'area o nelle vicinanze,

² "CHE TRISTEZZA QUEGLI OUTLET" di Aldo Cazzullo - Corriere della Sera del 5 gennaio 2010 pag.1



intrecciare la promozione del commercio con quella della cultura e del patrimonio storico architettonico locale. *"Ma serve davvero a poco rimpiangere il buon tempo andato...Ne è utile ripeterci che le città italiane sono le più belle al mondo... Serve di più rendere i centri storici 'competitivi' con i centri commerciali: sicuri, facili da raggiungere, attraenti anche il tardo pomeriggio e la sera, grazie a quelle ricchezze – l'arte, la musica, il teatro, financo la preghiera – che nelle nostre città si forgiavano da secoli, e che gli outlet possono al più riprodurre"*³. Solo così l'immagine del CCN riuscirà ad appropriarsi, agli occhi di residenti e turisti, di quei valori che lo rendono irrimediabilmente diverso dai moderni poli commerciali extraurbani, a sua volta promuovendo il riscatto dell'immagine sbiadita e inospitale che oggi purtroppo in molti casi il centro cittadino ha agli occhi dei suoi stessi abitanti.

Il coinvolgimento delle Associazioni aiuta a risolvere anche il problema dell'ingente carico di lavoro connesso all'organizzazione degli eventi, che in non pochi casi ha sfiancato il gruppo dirigente dei CCN; in effetti non dovrebbe essere compito del CCN l'organizzazione degli eventi di animazione generica ma del Comune e appunto delle Associazioni, a partire dalla Proloco; il CCN deve certamente partecipare alla stesura del programmi e collaborare alla loro realizzazione evitando però di diventarne l'esecutore principale, occupandosi piuttosto di ancorare queste occasioni a specifiche azioni di natura più propriamente commerciale riservate ai propri associati. Possono dunque essere le Associazioni locali, che in Toscana fortunatamente abbondano, ad assumersi i maggiori carichi organizzativi a fronte di un loro coinvolgimento non strumentale nelle iniziative proprie del CCN, ed eventualmente anche di uno specifico contributo finanziario.

Il Natale

Ancora prima della nascita dei CCN il periodo prenatalizio era l'occasione, spesso l'unica, in cui i commercianti si organizzavano e si autotassavano per pagare l'allestimento delle luminarie natalizie, a volte come integrazione del contributo del Comune. I CCN, quasi dovunque, hanno ulteriormente accentuato l'importanza di questa ricorrenza per il commercio cittadino affiancando alle tradizionali luci programmi di piccole e fantasiose animazioni rivolte molto spesso principalmente ai bambini.

³ "CHE TRISTEZZA QUEGLI OUTLET" di Aldo Cazzullo – Corriere della Sera del 5 gennaio 2010 pag.1

Alcuni esempi:

- A Chiusi (SI) il CCN ha dato vita alla manifestazione *Natale Speciale*, con animazioni, musica, una carrozza per i bambini e la pista di pattinaggio per tutto il mese di dicembre, ottenendo un grande successo di pubblico.
- A Castiglione della Pescaia (GR) per Natale è stato organizzato un ricco programma di animazioni che ha avuto un grande successo di pubblico ma scarsi risultati commerciali;
- A Poggibonsi (SI) nel Natale 2007 il CCN ha deciso di concentrare le risorse nella realizzazione di luminarie particolarmente belle e suggestive, come non se ne erano mai viste prima, riscuotendo il plauso di tutta la cittadinanza e ottenendo un buon incremento di visitatori nel centro cittadino.
- Il CCN "Il Sodo" di via Reginaldo Giuliani a Firenze, in occasione del Natale 2009 ha dato vita ad un'iniziativa davvero particolare: gli esercenti hanno installato come addobbi natalizi tanti piccoli alberi con decorazioni rosse in materiali riciclati. L'iniziativa è nata in accordo con *Oda Villa San Luigi di Via della Petraia*, centro per ragazzi diversamente abili che hanno realizzato le decorazioni con materiali di riciclo. "Con loro si è instaurato un rapporto che va oltre le festività natalizie, infatti gli ospiti del centro partecipano attivamente alle iniziative che periodicamente vengono organizzate dagli esercenti del rione. Piccola isola nella periferia cittadina, in cui è ancora forte il valore di vicinato e appartenenza alla comunità, il Sodo si appresta a vivere un Natale all'insegna della solidarietà e della sostenibilità"⁴.
- A Pistoia nel Natale 2007 e 2008 il CCN ha organizzato un concorso a premi in cui è stata messa in palio, entrambi gli anni, un'automobile.
- Ad Asciano (SI) viene organizzato un *Concorso di Madonnari*, rivolto soprattutto ai bambini per portare i genitori in centro con l'operazione "acquisti in strada".
- Ad Agliana (PT) si svolge la manifestazione *AgliaNatale*, con animazioni e piccoli spettacoli dal 14 dicembre al 11 gennaio.
- A Marina di Carrara vengono realizzate alcune piccole e simpatiche iniziative tutte rivolte ai bambini: la Casetta di Babbo Natale, letterine dei bambini a Babbo Natale con premio finale, animazioni itineranti svolte dai bambini delle scuole, molto positive per l'alto coinvolgimento delle famiglie, e infine una serata di spettacolo il 31 dicembre, aperti tutti i bar.

⁴ www.nove.firenze.it – 19.12.2009



- A Castelnuovo Garfagnana ogni Natale, attraverso un concorso a premi, vengono distribuiti fino a 5.000 € di buoni sconto (*5.000 Auguri*) ai clienti che comprano nei negozi del CCN.
- A Lucca l'operazione *Gratta lo sconto* – offre alla clientela degli esercizi del centro un "grattino" che consente loro di guadagnare buoni sconto (da 1 € a 1.000,00 €) da utilizzare nei negozi aderenti nel periodo compreso fra gennaio e marzo.

Il limite di molti programmi di animazione natalizia è ancora una volta quello di andare a beneficio indistintamente di tutti i commercianti del centro cittadino, avendo come obiettivo esclusivamente quello di attrarre più persone possibile; pur apprezzabile per il ruolo di promotore del piccolo commercio nel suo insieme di cui si fa carico, il CCN percorrendo questa strada, spesso caldeggiata dall'Amministrazione Comunale, corre il rischio di indebolire le motivazioni dei propri associati, i quali vedono che i commercianti non associati hanno esattamente i loro stessi benefici, per giunta senza aver contribuito alle spese. Il periodo prenatalizio in realtà può essere anche un'occasione preziosa per innestare (come in alcuni degli esempi citati) sul programma generale di animazioni, iniziative a carattere promozionale riservate ai soli commercianti associati che, oltre ad aumentare la visibilità del CCN e dei negozi aderenti, possono produrre interessanti ritorni commerciali; ad esempio si può sfruttare l'afflusso di clientela eccezionalmente elevato di quelle giornate per dare ai clienti buoni sconto, cumulabili con tutti gli altri negozi del CCN, spendibili nei successivi mesi di gennaio e febbraio, solitamente deboli.

Altri esempi:

- A Colle Val d'Elsa per Natale il CCN consegna un pacchetto di Buoni parcheggio a ciascuno dei commercianti associati, che a loro volta li regalano a loro discrezione ai clienti più fedeli.
- A Sinalunga, in occasione del Natale gli operatori del CCN hanno allestito vetrine a tema, con ciò distinguendosi da tutti gli altri negozi e favorendo la visibilità del CCN come organizzazione; l'idea è nata dopo la partecipazione degli associati a seminari informativi finanziati con fondi camerali e organizzati dai Cat.
- Al quartiere Galluzzo di Firenze il CCN ha promosso gli acquisti natalizi presso i propri associati con la simpatica idea di offrire a tutti i clienti un bicchiere di spumante e una fetta di panettone;

- Ad Abbadia San Salvatore oltre alla luminaria il CCN ha organizzato un Concorso, premio finale un'automobile; ha funzionato soprattutto come strumento di autofinanziamento, lasciando nelle casse un netto di circa 8.000€.
- A Roccastrada il CCN ha organizzato un Concorso a Premi (viene regalato un biglietto al cliente ogni tot di spesa); i premi sono Buoni Spesa di taglio decrescente da spendere nei negozi del CCN.

La Notte Bianca

Senza dubbio una delle iniziative più diffuse e apprezzate, che a pochi anni dalla sua sperimentazione romana è ormai dilagata un po' dappertutto: la fanno i CCN di Arezzo, Massa, Abbadia San Salvatore, Sinalunga, Pitigliano, Roccastrada, Piombino, Altopascio, Pietrasanta e tanti altri ancora. Il periodo prescelto è naturalmente quello estivo (ma Roccastrada l'ha fatta in ottobre) e quasi dappertutto l'obiettivo principale è quello di attirare i turisti che soggiornano nei dintorni. In generale l'organizzazione è in tutto o in parte a carico del Comune, in molti casi vengono coinvolte anche le locali Associazioni di volontariato, quasi mai è il CCN l'organizzatore principale. I CCN tuttavia sono quasi sempre attori di primo piano sia della promozione che della realizzazione delle notti bianche, sono gli interlocutori privilegiati delle Amministrazioni Comunali e contribuiscono in misura determinante alla messa a punto del programma. Ad Abbadia San Salvatore, ad esempio, la Notte Bianca è al sesto anno di vita e con circa 28.000 presenze costituisce la manifestazione più riuscita e la più importante; obiettivo è portare gente da fuori comune (il raggio d'attrazione è di circa 100 km), i commercianti vendono di più e sono soddisfatti. Durante l'evento il centro storico viene liberato dalle auto utilizzando parcheggi esterni collegati da un servizio navetta a ciclo continuo.

Il diffondersi delle Notti Bianche, tutte concentrate nei tre mesi estivi, comincia a creare qualche problema di sovrapposizione, laddove in territori vicini se ne svolgono due in contemporanea, che finiscono col danneggiarsi reciprocamente; problema che si pone comunque anche per altre manifestazioni di grande richiamo e che richiede una maggiore capacità di comunicazione e concertazione tra i CCN operanti su bacini contigui. Si tratta di un problema di non poco conto perché in generale si nota una certa resistenza dei CCN a cercare contatto e collaborazione con i colleghi di altri CCN contigui, da cui potrebbero invece derivare molteplici e utili vantaggi reciproci.



Ma la questione centrale evidenziata dal moltiplicarsi e dal successo delle Notti Bianche è ancora una volta quella di trovare i modi con cui il CCN possa distinguersi in queste occasioni dall'insieme indifferenziato degli esercizi commerciali che vi prendono parte, canalizzando sui propri associati maggiore visibilità e ritorno commerciale, anche a giustificazione del particolare onere organizzativo generalmente sostenuto. Un esempio utile, a questo proposito, viene da *Piombino*, dove gli operatori del CCN in occasione della Notte Bianca hanno esposto locandine personalizzate con offerte di sconti, servizi, gadget etc., in questo modo differenziandosi dagli altri e trasmettendo una propria immagine unitaria.

Mercatini, Feste e Ricorrenze tradizionali

Dalla seconda metà degli anni 90 è iniziata una vera e propria invasione di mercatini, a volte qualificati dalla presenza di piccoli artigiani e collezionisti, molte volte una semplice riproposizione dei normali mercati ambulanti. A *Firenze* i responsabili del Coordinamento cittadino dei CCN ritengono, secondo noi a ragione, che i Mercatini artigianali servono soprattutto all'inizio, per abituare i consumatori a frequentare l'area. Indubbiamente i mercatini sono pittoreschi e attirano molta gente, con poca spesa e un modesto impegno organizzativo si riesce ad animare il centro cittadino, e tuttavia non ci si può nascondere che non sono più una novità, sono ormai inflazionati e molto spesso cannibalizzano di fatto il commercio in sede fissa. Una formula fortunata che ha cercato di mantenere i vantaggi dei mercatini mettendo però in primo piano gli esercizi in sede fissa è stata lo Sbaracco, di cui ripareremo in seguito.

Le ricorrenze tradizionali, dal Natale, al Carnevale, alla festa del Patrono, sono giustamente quasi dovunque occasione di apertura straordinaria domenicale e/o serale; in alcuni casi si va oltre organizzando specifiche iniziative di natura promozionale. Un caso singolare è quello della *Festa della Patata di Roccastrada*, un appuntamento "inventato" dal CCN ma ormai tradizionale, in cui i commercianti invece di tenere aperti per beneficiare dell'enorme afflusso di gente, sono tutti impegnati a preparare, cucinare e mettere in tavola; apparentemente un controsenso che trova però due robuste giustificazioni nell'autofinanziamento (un ricavo netto di 8/10.000 euro) e nella riconoscenza dei residenti, che apprezzano moltissimo il fatto che i commercianti si prestino a impegnarsi senza risparmio per una festa di paese, oltretutto avendo l'occasione di incontrarli e conoscerli un po' tutti senza "la barriera" psicologica del negozio: insomma un formidabile ritorno d'immagine.

Alcuni esempi:

- Ad Arezzo, con il contributo comunale e camerale, vengono realizzate *le Piazze del gusto*: ad aprile le strade vengono animate da questa manifestazione che richiama molta gente in centro, coinvolgendo anche i produttori locali (macellai, panificatori, ecc). Ogni Piazza viene dedicata ad un prodotto tipico locale.
- Ad Arezzo, con il contributo comunale e camerale, viene anche realizzato il *Mercato internazionale* che richiama centinaia di espositori da tutta Europa.
- A Chiusi si svolge tutti gli anni la *Fiera della Stazione*, una manifestazione ormai tradizionale che funziona molto bene grazie anche alla buona collaborazione con gli ambulanti.
- A Colle Val D'Elsa, nel corso della manifestazione *Collegiando Su e Giù*, in occasione dell'apertura serale del mercoledì, si svolge il mercatino, e i negozi hanno il permesso di allestire propri banchi esterni nello spazio antistante;
- Ad Asciano il Mercatino di ambulanti è diventato un appuntamento fisso, la seconda domenica di ogni mese.
- A Roccastrada il CCN organizza in agosto la *Festa della Trebbiatura*, con cena nell'aia.
- A Poggibonsi il CCN vorrebbe promuovere il *Mercatale* di filiera corta, vista la completa assenza di negozi alimentari in centro.

I Programmi di Eventi estivi e il turismo.

Per molti comuni toscani la stagione estiva rappresenta, insieme al Natale, l'occasione commerciale più importante dell'anno, quella che può cambiare di segno al bilancio annuale; il turismo interessa ormai in un modo o in un altro la gran parte della regione, dalle città d'arte, alle località balneari, ai borghi collinari. Si capisce dunque perché molti CCN concentrino in estate la parte più consistente della propria attività puntando a richiamare la clientela turistica, che spesso si rivela più sensibile di quella residenziale alle attrattive dei centri storici. Eventi e animazioni di ogni genere sono naturalmente le attività più utilizzate per attirare i turisti e sulla loro programmazione vengono di solito cadenzate le aperture serali, in modo da fare coincidere i momenti di massimo afflusso con opportunità aggiuntive per i commercianti. Sulla necessità di una razionale calendarizzazione degli eventi i CCN hanno incontrato non poche difficoltà con le Amministrazioni Comunali, per loro natura poco propense a programmare questo genere di operazioni con largo anticipo. Ai Comuni i CCN chiedono di conoscere per tempo i loro programmi (spettacoli, concerti, feste) in



modo da potere preparare il calendario di aperture serali ed eventuali iniziative proprie da agganciare a quelle principali; la cosa si rivela spesso niente affatto semplice e solo con tanta fatica e innumerevoli riunioni alcuni CCN sono riusciti a fare passare il principio di una programmazione tempestiva, tanto più nelle situazioni in cui è necessario il coordinamento tra comuni diversi che insistono sullo stesso bacino turistico. In molti casi è il CCN a farsi carico della stampa e diffusione del calendario degli eventi, solitamente accompagnati da un'elementare guida turistica del territorio e dall'elenco dei negozi associati, svolgendo così anche una preziosa funzione di informazione turistica in qualche misura di integrazione a Comuni e Apt.

Alcuni esempi:

- A Castelnuovo Garfagnana, che ha la fortuna di trovarsi al centro di un comprensorio di otto comuni per i quali rappresenta il baricentro commerciale e turistico, il CCN è il soggetto a cui vengono affidate dal Comune un po' tutte le attività di animazione culturale, commerciale e turistica.
- Nel CCN di Pistoia, vengono organizzati tutti i giovedì sera di Luglio i *Percorsi Notturni* con aperture straordinarie dei negozi, musica e animazione; un apposito volantino divulga tutti gli eventi estivi del centro cittadino.
- A Massa, grazie alle pressioni e all'autorevolezza del CCN, il Comune si è finalmente convinto a concertare un calendario annuale degli eventi, di cui il Comune stesso, inizialmente propenso ad affidarla al CCN, ha alla fine accettato di assumersi la gestione organizzativa.
- In Val di Cornia la Rete dei CCN (Piombino, Campiglia, San Vincenzo, Suvereto, Venturina) da ormai quattro anni realizza e distribuisce all'inizio di luglio il Calendario degli eventi estivi di tutto il Circondario. Il Calendario, fortemente voluto dai CCN, viene costruito in collaborazione con i Comuni, ed è molto apprezzato soprattutto dai turisti; oltre agli eventi contiene una mappa turistica del territorio, informazioni e promozioni dei CCN.
- Il CCN di Colle Val d'Elsa organizza in collaborazione con il Comune *Collegiando Su e Giù*, un programma di eventi, animazione e spettacoli che si svolge da giugno a settembre, con apertura serale il mercoledì.
- Nell'Amiata Grossetana i CCN di Casteldelpiano, Arcidosso e Santafiora hanno realizzato in collaborazione con la Proloco e distribuito negli uffici turistici e negli agriturismi, una guida al territorio e agli eventi di tutti e tre i comuni;
- A Vecchiano il CCN organizza insieme al Comune *l'Estate Vecchianese*, molto animata e apprezzata;

- A Montevarchi il CCN organizza un programma ormai consolidato di 6 eventi l'anno nei mesi di aprile/maggio/giugno/luglio e ottobre/novembre. Si lavora sulla "quarta domenica" del mese, per farla diventare un appuntamento fisso e popolare.
- La Rete dei CCN della Valdichiana (Foiano, Cortona, Castiglion Fiorentino, Lucignano, Marciano, Camucia) predispone in stretta collaborazione con i Comuni un calendario unitario delle manifestazioni, che interessano a rotazione ciascun CCN della rete in modo da evitare sovrapposizioni.
- A Chiusi il CCN ha cercato di costruire un programma estivo "contenitore" -*Estate Insieme* – puntando ad intercettare i turisti gravitanti sui territori circostanti, ma non ha funzionato, anche per la resistenza dei commercianti all'apertura serale.
- Siena è una delle città turistiche per eccellenza in Toscana, quindi gli eventi estivi abbondano. La conseguenza è che il CCN incontra diverse difficoltà a coinvolgere i commercianti in manifestazioni "proprie". Nel 2008 è stato modificato lo Statuto del consorzio, che esiste dal 2002, ed attualmente sta cercando di darsi nuovi obiettivi, strategie e soprattutto nuovi soci. I commercianti non vedono comunque di buon occhio le aperture serali.
- Pitigliano invece è un paese a rischio spopolamento, il CCN ritiene che dal turismo possa venire la salvezza del piccolo commercio locale e per questo sta lavorando all'idea di un programma di iniziative in stagione turistica, anche se non sarà facile, trattandosi di un turismo "mordi e fuggi" con una permanenza molto bassa, uno o due pernottamenti.
- Anche il CCN di Poggibonsi, che non è certamente comune turistico, ha maturato la convinzione di dovere dedicare per il futuro più risorse alla promozione rivolta ai turisti ospitati in gran numero negli agriturismi del territorio circostante.
- Ad Arezzo, nelle serate di luglio, la manifestazione *Shopping sotto le stelle* anima le vie del Centro con aperture straordinarie serali.

Contenuti tematici e attori ricorrenti delle animazioni

Le *manifestazioni a tema enogastronomico* rappresentano un filone assolutamente protagonista nelle attività di animazione dei CCN toscani, un terreno in cui la fantasia degli operatori non conosce davvero limiti. Si va dalla *Festa dell'olio* di Sinalunga alla *Visite alle Cantine* di Pitigliano, dalla *Sagra della Patata* di Roccastrada alla *Cena in Strada* di Agliana, dalla *Festa del Cioccolato e dello Stufato* di San Giovanni Valdarno alle *Piazze del Gusto* di Arezzo, e innumerevoli altre. Qualcuno obietta che simili iniziative vadano a beneficio soltanto o soprattutto degli esercizi pubblici e alimentari,



ma molto dipende dalla capacità di usare questo genere di manifestazioni, di indiscutibile e crescente interesse anche per i turisti, come esca per animare l'intero Centro Commerciale; per esempio, anche la semplice personalizzazione delle vetrine dei negozi del CCN, in occasione della festa del vino o simili, con piccoli allestimenti di bottiglie di vino e tralci di vite (possibilmente in collaborazione con la locale Strada del vino) distingue i negozi del CCN, ne accresce la visibilità e l'immagine.

- A Sinalunga durante la Festa dell'Olio sono state organizzate degustazioni di prodotti locali e bruschette, con la partecipazione anche dei produttori; i negozianti per l'occasione hanno fatto uno sconto del 5% su alcuni articoli, i bar propongono aperitivi e intrattenimenti musicali.
- Ad Asciano vengono organizzate nella stagione estiva delle *Serate tematiche* (cocomero, pizza, degustazioni..), accompagnate però dall'allestimento da parte dei commercianti di banchetti coordinati di fronte al negozio.
- A Pitigliano il CCN ha dato vita ad un programma molto interessante di 4 giorni di *Visita alle cantine* del centro cittadino scavate nel tufo, riscontrando un'alta partecipazione di residenti e turisti.
- A Pistoia il CCN ha organizzato nella primavera 2009 la manifestazione *le vie del gusto* nel corso della quale pubblici esercizi e negozi alimentari hanno promosso, offerto in degustazione e venduto prodotti tipici locali;

Ma c'è anche dell'altro nella progettazione dei CCN, come dimostrano alcuni (non moltissimi) casi di *animazioni a carattere culturale*, un terreno più difficile per la sua natura generalmente più selettiva, ma che in alcune occasioni può rivelarsi un'originale opportunità per guadagnare visibilità e immagine, oltre che riconoscenza da parte dell'Amministrazione Comunale. Abbastanza frequente è il coinvolgimento delle scuole di musica locali, composte quindi da ragazzi, con l'allestimento di micro concerti diffusi piuttosto che di grandi concerti centralizzati, che hanno il pregio di rappresentare occasioni speciali per le famiglie e gli stessi ragazzi. Ci sono anche le esibizioni delle corali, delle bande musicali, e in qualche caso anche delle scuole di ballo, sia esso classico che moderno. Il denominatore comune nella maggioranza dei casi è ancora una volta il legame con il territorio, un fattore strategico per il posizionamento del CCN. C'è poi il filone delle *manifestazioni a carattere sportivo*, che possono avere un importante ritorno di immagine e fidelizzazione laddove vedono protagonisti ragazzi e giovani delle scuole e associazioni sportive locali, a cui viene

offerto un palcoscenico dove potersi esibire di fronte a famiglie e amici. Infine non mancano gli spettacoli "preconfezionati" capaci anche di mobilitare grandi folle.

- A Poggibonsi il CCN ha organizzato una Mostra di Pittura estemporanea per le strade del Centro Commerciale Naturale, accompagnata da piccoli eventi.
- A Quarrata grande successo hanno avuto nel giorno di apertura serale le esibizioni delle scuole di ballo (liscio, rock), per lo più amatoriali ma altamente spettacolari, distribuite in quattro o cinque punti diversi del CCN.
- A Carrara un evento che ha avuto particolare successo è stato lo spettacolo *X Factor*, con la partecipazione dei personaggi TV (4500 presenze dalle 21 alle 23,30); nel 2008 invece l'evento era legato ad "*Amici*" ed ha avuto un grosso successo
- Ad Agliana si svolge *GuardAgliana*, manifestazione di trekking urbano e una Gara ciclistica per ragazzi, il *Trofeo CCN*.
- A San Vincenzo è stata allestita dal CCN, con l'aiuto di un imprenditore che ha messo a disposizione il locale, una vera e propria Ludoteca che svolge animazioni didattiche per i bambini grazie al coinvolgimento di locali associazioni di volontariato; ha dato grande visibilità e immagine al CCN.

ATTIVITA' DI ANIMAZIONE COMMERCIALE

A differenza delle precedenti questo genere di attività nasce con il marchio distintivo del Centro Commerciale Naturale e contiene sempre al suo interno, più o meno esplicito, "l'invito all'acquisto" nei negozi associati e solo in quelli; si tratta dunque di azioni di marketing mirate a creare non soltanto "movimento" nell'area in cui operano le imprese ma anche specifiche motivazioni d'acquisto, capaci di produrre un allargamento della clientela, e/o una maggiore frequenza d'acquisto, o più semplicemente il mantenimento di clientela e giro d'affari consolidati (fidelizzazione). E' certamente uno scenario più complesso e inesplorato per i CCN, che trovano a doversi misurare con problematiche nuove e poco frequentate anche dalle più collaudate tecniche di marketing, concepite e sviluppate a misura della singola impresa, laddove qui si tratta invece di "associazioni" di imprese alle quali non viene sottratta alcuna delle leve gestionali fondamentali, mantenendo ogni singolo imprenditore piena autonomia decisionale sulle politiche di assortimento, di prezzo e di servizio. E tuttavia è apparso chiaro sin dall'inizio, e sempre di più con il passare del tempo, che non è possibile relegare i CCN alla semplice (per quanto



imprescindibile) attività di animazione rischiando di assumere in ultima analisi le funzioni di una nuova Proloco.

E' successo così che nella prima fase di vita i CCN più coraggiosi hanno cominciato a costruire azioni promozionali mutate dall'esperienza dei Supermercati, visti come la frontiera più avanzata del marketing commerciale; inciampando nell'errore di trascurare che le tecniche più innovative e dirompenti da questi introdotte sono comunque attuate da una singola impresa, per quanto grande, e fanno capo ad un unico centro decisionale, ad una sola strategia di marketing ed al medesimo bilancio d'esercizio. Solo in un secondo momento si è fatta strada la consapevolezza che il CCN debba costruire una sua peculiare tastiera di strumenti promozionali differenti nei fini e nei modi da quelli della GDO, guardando semmai, con la dovuta cautela, alle esperienze e alle strategie dei grandi Centri Commerciali Artificiali, che affrontano, pur nelle grandi differenze di contesto, problematiche almeno in parte analoghe.

E' questa la ragione per cui il termine "Animazione commerciale" ci sembra più adatto di "Promozione commerciale", riferendosi quest'ultimo ad una specifica categoria di operazioni di marketing aziendale aventi obiettivi definiti e misurabili, caratteristiche che invece non possono avere analoghe iniziative condotte dai CCN. La difficoltà che i CCN hanno incontrato nella realizzazione di azioni commercialmente mirate è stata anche quella di dover fare i conti con aspettative eccessive ed improprie da parte degli esercizi associati: perché se è chiaro per tutti che il successo di un evento si misura dalla quantità di gente che riesce a portare nelle strade del centro, restano invece poco definiti gli obiettivi di un concorso a premi o di una Fidelity Card "a offerta libera", ma alla fine dei conti i commercianti si aspettano di lavorare e incassare di più, e se questo non avviene vuol dire che l'operazione non ha funzionato. In realtà l'operazione non ha funzionato in molti casi perché i commercianti non hanno fatto niente perché funzionasse, illudendosi che la parte svolta dal CCN fosse sufficiente; le azioni a carattere commerciale del CCN non possono che avere per loro stessa natura risultati aleatori, se non accompagnate e completate da una specifica azione di marketing d'impresa da parte di ogni singolo esercizio associato. Si è venuto così a generare in molti casi un corto circuito tra aspettative indebite e azioni mal concepite, in quanto modellate su tecniche non riproponibili in un contesto associativo quale è il CCN, esperienze che hanno "bruciato" non solo strategie che magari andavano soltanto rimodulate, ma qualche volta anche gli stessi gruppi dirigenti che le avevano proposte.

Solo dopo ripetuti fallimenti in alcuni dei CCN più attenti si è andata facendo strada la consapevolezza che occorresse riparametrare tecniche promozionali, obiettivi e aspettative sulla specifica realtà dei CCN; i quali possono essere sicuramente in grado di creare motivazioni aggiuntive, ma non sufficienti, alla scelta finale del consumatore, che dipende da un'infinità di altre variabili non controllate dal CCN e soprattutto dalla capacità del singolo esercente di integrare efficacemente i nuovi vantaggi nel marketing mix della sua impresa.

Fidelity Card elettronica

E' una sostanziale riproposizione delle ben note Fidelity di Coop, Esselunga etc. Il meccanismo base prevede quindi l'accumulo di punti proporzionale alle spese, che viene registrato sul chip di cui ogni card è dotata (oltre che sul data base centrale gestito dalla banca): al raggiungimento di predefiniti target di punti il cliente può ritirare i corrispondenti premi previsti dal catalogo dell'operazione. Sotto il profilo normativo si configura come un'operazione a premi e richiede il relativo iter burocratico. Un po' dovunque i CCN si sono mossi in stretta collaborazione con una banca locale che provvede a installare i POS presso i negozi aderenti e a gestire la contabilità centralizzata di tutta l'operazione. Si tratta di una formula promozionale molto impegnativa sul piano organizzativo ma anche su quello economico, dovendo ogni associato farsi carico, per periodi di tempo piuttosto lunghi, di una certa percentuale di sconto sugli articoli venduti ai possessori della Card; prendendo l'esempio di Empoli, riportato più sotto, il cliente riceve 1 punto ogni euro di spesa, al raggiungimento di 1.000 punti scatta il primo premio pari a un buono spesa di 10 €. Il costo a carico dell'esercente, per la parte che va a beneficio del cliente, è quindi dell'1%, molto basso in verità, ma altrettanto basso il premio se si pensa che per vincere 10€ di spesa bisogna spenderne 1.000. Una percentuale analoga, o superiore, l'esercente la deve sostenere di solito per pagare i costi della gestione alla banca.

Le esperienze condotte dai CCN sono abbastanza numerose e un po' tutte rilevano una certa fatica nella gestione dell'operazione e riscontri, sul fronte delle vendite, più o meno deludenti; anche nelle esperienze meglio costruite la prima cosa che salta agli occhi è l'esiguo numero degli esercizi partecipanti (18 a Lucca Sant'Anna, 30 a Pisa, 34 a Empoli, 40 a Castelfiorentino), a testimonianza di una diffusa resistenza dei commercianti a farsi coinvolgere in un'operazione pesantemente invasiva sotto il profilo organizzativo e gestionale, che oltretutto entra fatalmente in conflitto con eventuali promozioni d'impresa (cartolina raccolta punti, fidelity di negozio) e con formule gestionali molto diffuse come il franchising.



Considerata dal punto di vista del consumatore, l'appetibilità della Fidelity di CCN appare quanto meno incerta e i tempi medi di accumulo troppo lunghi: a differenza del supermercato, in cui si acquista a cadenza regolare per importi consistenti che per una famiglia media possono aggirarsi intorno ai 200/300 euro mensili, nei negozi del CCN gli acquisti regolari sono generalmente di modesto importo (caffè, giornale, pane) mentre gli acquisti di importo maggiore (scarpe, abbigliamento etc) hanno una frequenza molto bassa o sono addirittura occasionali, nel senso che la volta dopo si va magari all'outlet. Quindi, mentre per il supermercato la Fidelity funziona egregiamente come strumento di fidelizzazione (è un peccato buttare via i tanti punti comunque raccolti) essendo il processo di accumulo continuativo e veloce, nel CCN la sua valenza incentivante è decisamente più debole, tanto diluito, lento e discontinuo appare il processo di accumulo; l'esito finale rischia quindi di essere soltanto quello di riconoscere un premio al cliente che comunque sarebbe venuto lo stesso, non aumentandone la fidelizzazione e non allargando la base della clientela.

Diverso sarebbe il caso in cui all'operazione fidelity partecipassero una o più strutture di media distribuzione, un supermercato in particolare, cambiandone così radicalmente i connotati; non si tratta di operazioni impossibili, come potrebbe sembrare a prima vista, in considerazione del fatto che in molti CCN il supermercato è localizzato a poca distanza dal centro, soprattutto nei comuni piccoli e medi, e alla luce della crescente attenzione delle grandi catene verso i temi della tutela dell'economia locale, per ragioni d'immagine oltre che per mantenere buoni rapporti con l'Amministrazione Locale.

- Il CCN di Lucca Sant'Anna ha avviato nel giugno 2007 il progetto di Fidelity Card elettronica in collaborazione con una banca locale: su 90 negozi associati quelli che hanno aderito e ai quali è stato installato il POS sono stati 18. L'operazione si è rivelata più impegnativa del previsto, il basso numero di aderenti non ha permesso di raggiungere la massa critica necessaria a garantire una sufficiente diffusione della Card e la redditività minima per la Banca partner. Dopo i primi sette mesi l'operazione si è andata esaurendo nonostante fossero state distribuite 1.200 card. Il meccanismo prevedeva una raccolta punti automatica a fronte di un catalogo di premi suddivisi per differenti target di spesa/punti. Un riesame critico di questa esperienza evidenzia principalmente due punti deboli: il basso numero di negozi aderenti e la mancanza di attività commerciali ad alta frequenza

di acquisto (panificio, alimentari etc.). L'aspetto più positivo è stata la possibilità di raccogliere un data base della clientela a cui poter inviare news letter cartacee o elettroniche e SMS.

- Nei CCN di Lucca e provincia è stata sperimentata anche una carta di credito al consumo attraverso la quale, in determinati periodi dell'anno, il consumatore aveva un credito a tasso zero. L'operazione però non ha dato i frutti sperati.
- A Pisa è stata fatta una delle prime esperienze di Fidelity card elettronica, con POS nei negozi: si è rivelata molto faticosa, pochi i negozi aderenti (30), non ha avuto grande successo, nonostante il sostegno di una banca locale.
- A Empoli i negozi che aderiscono all'iniziativa sono 34 (4.000 card distribuite al marzo 2009, di cui 3.000 attive). Ad ogni acquisto superiore a 2,50 euro viene accreditato 1 punto per ogni euro di spesa. Il catalogo prevede premi a partire da 1.000 punti (buoni sconto di 10 euro) fino a 12.100 punti (trolley Hello Kitty). Raggiunto il punteggio corrispondente al premio prescelto si può ritirarlo presso il negozio indicato o spendere il credito in uno qualsiasi dei negozi del consorzio InEmpoli. I clienti con la Fidelity hanno però un altro non trascurabile vantaggio, quello di partecipare all'estrazione istantanea di un premio ogni volta che fanno un acquisto con la carta: "La Fidelity Card si richiede gratuitamente e per ogni acquisto superiore a 2,50 euro oltre ad accumulare i punti per ottenere i premi, si partecipa all'estrazione immediata⁵". In palio "una collana di Pucci-Swarovski, due bici da uomo e donna offerte da *Mazzino*, un cellulare palmare di *Teleteam*, un orologio in edizione limitata della *Gioielleria Pratesi*, un pc notebook di *Hard Rock Pc*, una pedana vibrante da *Elio Sport*, oltre a tanti buoni sconto da 5 a 50 euro⁶". I negozi citati sono naturalmente tutti associati al CCN.
- A Castelfiorentino hanno aderito 40 negozi (7.000 card distribuite di cui 5.000 attive al 31.12.2008), il meccanismo è analogo. Viene accreditato 1 punto per ogni euro speso nel settore non alimentare e per ogni 2 euro in quello alimentare, con "prodotti jolly" che danno diritto a punti raddoppiati, convertibili al raggiungimento delle quote previste in un'ampia serie di premi: prodotti, buoni sconto, servizi per la persona (tra cui corsi di ballo e trattamenti benessere) ricariche per il cellulare e per la nuova carta di credito prepagata EURA della Banca di Credito Cooperativo di Cambiano, (utilizzabile anche per fare acquisti su internet nella massima sicurezza). Un'opzione originale di questa card consiste nella possibilità di convertire il valore dei punti accumulati con la carta fedeltà in versamenti nel Fondo Pensione Famiglia: "Il Consorzio *Tre Piazze* di

⁵ www.inempoli.it

⁶ *ibidem*



Castelfiorentino è stato infatti scelto come uno dei due Centri Commerciali Naturali pilota in Italia per l'attuazione di un progetto promosso dalla Comunità Europea attraverso *FederCasalinghe Donne Europee* per convertire il "buono sconto" collegato ai punti in versamenti sul fondo pensione, un fondo rivolto alle casalinghe, studenti, lavoratori part-time e a tempo determinato⁷. La Fidelity card è il risultato di una stretta collaborazione del CCN con le istituzioni, le associazioni di categoria e la Banca di Credito Cooperativo di Cambiano.

- A Monsummano è stato fatto uno dei primi esperimenti di smart card (2004 - 2007) gestito da una società specializzata. Al raggiungimento del punteggio desiderato il titolare richiede il relativo premio consistente in un buono sconto del valore corrispondente al monte punti accumulato. La visualizzazione dei punti accumulati è possibile presso gli sportelli della Cassa di Risparmio di Pistoia e Pescia, nonché sul sito Internet www.lacarta.biz. A differenza di altre esperienze qui ogni negozio ha un proprio coefficiente di conversione costo-punti: "Il titolare matura il diritto ad accumulare tanti punti quanti ne sono collegati alla cifra d'acquisto concordata con ogni singolo punto vendita della rete e qui esposta ed opportunamente comunicata (1 punto ogni 5,00 - 10,00 - 20,00 euro ... di spesa effettuata). I punti si maturano per ogni cifra di acquisto intera realizzata. Le frazioni di cifra d'acquisto non danno diritto ad alcun punto. Per ogni punto accumulato il titolare matura il diritto ad un buono sconto pari a euro 0,10 da spendere in uno qualsiasi dei negozi aderenti al circuito LaCarta"⁸. Le attività aderenti devono essere fornite di un terminale P.O.S. della Cassa di Risparmio di Pistoia e Pescia. Per l'adesione al circuito è prevista una quota di adesione annua pari a euro 25,00 oltre Iva.
- A Montecatini è in fase di preparazione la Fidelity Card rivolta soprattutto alla clientela residenziale e a quella proveniente dai comuni vicini. La Card punta alla creazione di un circuito per residenti e pendolari che vivono il centro di Montecatini quotidianamente. Verranno realizzate tessere dotate di microchip, allo scopo di accumulare punti in proporzione agli acquisti effettuati in tutte le attività del Centro Commerciale Naturale. In collaborazione con Montecatini Parcheggi, è allo studio una convenzione per inserire nel catalogo dei premi anche sconti e buoni per la sosta.

⁷ www.intoscana.it del 22.05.2007

⁸ www.lacarta.biz

Fidelity Card statica

A differenza della più tecnologica smart card il supporto è in questo caso costituito da una normalissima tesserina in plastica assolutamente inerte, personalizzata con il logo del CCN e contenente quasi sempre i dati anagrafici del cliente. Lo scopo è sempre quello di riconoscere vantaggi aggiuntivi ai clienti del CCN, la gestione è molto semplice, i vantaggi diversificati e personalizzabili a piacere; a differenza dell'altra questa card si presta ad essere utilizzata anche sul target turistico. Una prima formula promozionale sperimentata da molti CCN nella fase di start up, che potremmo chiamare "a vantaggi interni", consiste nel riconoscere ai possessori della card sconti particolari, non meglio specificati, presso i negozi aderenti, ai quali di solito viene consegnata una locandina su cui esporre appunto la rispettiva offerta promozionale: la genericità della promessa, la modestia degli sconti e la scarsa "responsabilizzazione" dell'esercente hanno prodotto nella maggioranza dei casi risultati deludenti e il progressivo abbandono dell'operazione; è opinione diffusa che il cliente non creda di ricevere così un vero "privilegio" ma pensi che lo sconto lo avrebbe avuto comunque e lo riceva anche chi la card non ce l'ha, che si senta in altre parole simpaticamente preso in giro. Indubbiamente si tratta di una promozione intrinsecamente debole, per l'aleatorietà della promessa, per la modestia degli sconti e perché al cliente non viene chiesto niente in cambio, cosa che toglie ulteriormente credibilità alla promessa e azzerava qualsiasi capacità di fidelizzazione (con la smart card il premio si riceve soltanto se si raggiungono consistenti target di spesa).

Un'altra formula di card statica è quella a "vantaggi esterni", laddove ai possessori della card vengono riconosciuti sconti chiari e definiti su una serie di servizi esterni al CCN (cinema, teatri, parcheggi, musei...), in giorni e per periodi di tempo solitamente ben delimitati; in alcuni casi le card incrociano le due formule sommando vantaggi esterni e interni. E' una formula promozionale più credibile ed efficace, soprattutto per la clientela residenziale, ma solo a determinate condizioni:

- che la card venga consegnata dall'esercente solo a fronte di un target minimo di spesa (10/20 euro);
- che ogni sconto compreso nella card possa essere fruito una sola volta;
- che gli sconti vengano praticati dai partner solo a chi esibisce la card;
- che abbia comunque validità limitata nel tempo;
- che sia preceduta da una capillare attività "formativa" degli esercenti di CCN;
- che sia comunque accompagnata da un'intensa campagna pubblicitaria.



A questo punto però conviene forse abbandonare la "forma" della card e optare per un piccolo carnet (o cartolina) a tagliandi staccabili, ciascuno riferito al singolo partner esterno a cui dovrà essere consegnato.

Sulla clientela turistica appare invece più adatta la card "a vantaggi interni", eventualmente rinforzata anche da vantaggi esterni, ma solo a determinate condizioni:

- Che le card siano distribuite ai propri clienti solo dalle imprese turistiche (alberghi, campeggi etc.), che dovranno obbligatoriamente apporre il loro timbro sulla card stessa.
- Che insieme alla card venga consegnato al turista un depliant in cui siano esplicitamente dichiarati gli sconti (o altri vantaggi) di ciascun negozio aderente o, meglio, per ciascuna categoria merceologica (abbigliamento 10%, alimentari 5% etc);
- Che la card abbia una scadenza breve (max 15 giorni) che dovrà essere chiaramente scritta dal partner al momento della sua consegna.
- Che l'operazione sia preceduta da una capillare attività "formativa" degli esercenti di CCN e delle imprese turistiche partner;
- Che i negozi esponano con evidenza una locandina di adesione all'operazione.

In questo modo: A) il partner (impresa turistica) sarà contento di poter riconoscere ai propri clienti un vantaggio aggiuntivo - B) il turista sentirà di ricevere un "privilegio" in quanto cliente di quella struttura ricettiva - C) il commerciante sarà motivato a praticare (promettere) degli sconti "veri" perché saranno riservati *soltanto* a clienti aggiuntivi.

- A Roccastrada è in corso di realizzazione una Fidelity Card "leggera" che dà diritto a sconti liberi nei negozi del CCN e anche a sconti su attività esterne: ingresso gratuito al museo della Civiltà rurale con visita alla cantina e sconto del 10% sui prodotti, abbonamento al cinema per 6 spettacoli a € 30,00 anziché € 42,00 (più omaggio), sconto del 5% su tutte le escursioni organizzate dal partner Strategia Viaggi (Parco della Maremma, Isola d'Elba, Siena e altro), sconto del 10% sui trattamenti benessere al Centro Melosa Resort (dal Lunedì al Giovedì), Menù a prezzo fisso in alcuni ristoranti e, presso un'enoteca locale, degustazione di vino Monteregio di Massa Marittima accompagnato da salumi e formaggi locali al costo € 5,00 + sconto del 10% su tutti i vini.

- A Montecatini è stata attivata nell'estate 2009 la *Welcome Card*, destinata principalmente ai turisti, a sconti generici. La *Welcome card* è distribuita principalmente negli alberghi, con i quali è ormai consolidato un buon rapporto di collaborazione; contiene una rosa di sconti presso i negozi associati, uno sconto su tutti i trattamenti termali terapeutici e di benessere (del 10% dal lunedì al giovedì e del 5% dal venerdì alla domenica) e una riduzione del 20% sul biglietto di ingresso alla mostra "I Macchiaioli".
- A Vecchiano è stato fatto un esperimento di Carta sconti generica, non è stata capita e apprezzata dalla clientela;
- Anche a Bientina è stata fatta una Carta sconti generica, non ha funzionato, i clienti sanno che quegli sconti sono una mezza presa in giro perché vengono fatti comunque;
- Stessa cosa a San Giuliano, la Carta sconti generica non ha funzionato, i clienti non credono che si tratti di sconti veri;
- A Massa è stato realizzato uno dei primi esempi di Fidelity Card a vantaggi interni/esterni; dopo un inizio molto vivace l'operazione è andata piano piano spegnendosi.
- A Carrara, Fidelity Card a vantaggi esterni. Pochi i risultati, svogliata la partecipazione dei commercianti.
- I CCN della Montagna Pistoiese, insieme ad altri della provincia hanno dato vita alla *Carta Studenti*, una carta sconti riservata esclusivamente agli studenti.
- Il CCN di Asciano ha in programma la realizzazione di un carnet di promozioni e sconti;
- A Viareggio è stata realizzata la *Pellicanocard* a vantaggi interni ed esterni, la valutazione è abbastanza positiva.
- In Val di Cornia nell'estate 2008 è stato distribuito nei campeggi della costa il *Passaporto Turistico*, una Carta a vantaggi esterni che doveva essere attivata da uno qualsiasi dei negozi dei CCN apponendovi sopra un apposito bollino di convalida. Ha cominciato a dare risultati soltanto nella ripetizione dell'anno dopo. Questi erano i vantaggi:
 - Cinema all'aperto di San Vincenzo, biglietto € 4,00 invece di € 6,00 (escluso festivi e prefestivi)
 - Piscina Termale del Calidario, ingresso feriale intero € 13,00 invece di € 16,00, ingresso festivo intero € 15,00 invece di € 18,00
 - Rocca di Campiglia Marittima, ingresso intero € 2,00 invece di € 4,00;



- Museo del Castello e della Città di Piombino, ingresso intero € 2,00 invece di € 4,00;
- Museo archeologico del Territorio di Populonia, ingresso intero € 4,00 invece di € 6,00
- Cinema all'aperto al Castello di Piombino ingresso intero € 4,50 invece di € 6,00
- Ristoranti del centro storico di Suvereto - Martedì del Gusto - ordinando il Menù degustazione (min. 4 persone) 1 bottiglia di vino di Suvereto in omaggio.

Concorsi e Manifestazioni a premio

E' un genere di promozione molto frequentato dai CCN toscani, soprattutto i concorsi o, come li chiamano in molti, le lotterie; sono operazioni molto utili purché non se ne fraintendano gli obiettivi, servono ad "accendere i riflettori" sul CCN, sono un'occasione per rinnovarne la visibilità e movimentarne la clientela; a differenza delle analoghe promozioni d'impresa, che hanno normalmente l'obiettivo di generare un ritorno commerciale immediato quantomeno in grado di ripagarne i costi, per i CCN queste vanno considerate più che altro come azioni di natura pubblicitaria, il cui ritorno si misura prevalentemente in termini di notorietà e immagine con benefici commerciali diluiti nel tempo e non precisamente attribuibili all'operazione stessa. Ciò non esclude che un'operazione a premio ben progettata, gestita e pubblicizzata, sia in grado di produrre una sensibile vivacizzazione commerciale in molti degli esercizi partecipanti, come dimostrano alcune delle esperienze fatte.

- Il CCN di Abbadia San Salvatore ha organizzato per Natale un Concorso a premi, premio finale un'automobile; ha funzionato abbastanza bene, anche come strumento di autofinanziamento, lasciando nelle casse un netto di circa 8.000€.
- Anche il CCN di Roccastrada ha organizzato un Concorso a Premi in occasione del Natale; i negozi sono stati divisi per categoria (viene regalato al cliente un biglietto ogni x di spesa differenziato per categorie merceologiche), i premi sono Buoni Spesa di taglio decrescente nei negozi del CCN, ripagati poi dal CCN ai negozi presso i quali vengono "consumati". Nella matrice del buono viene scritto nome del negozio e del cliente (con n. di telefono), non viene richiesto ai commercianti lo scontrino di prova.
- Il CCN di Agliana ha organizzato un Concorso a premi che metteva in palio buoni spesa nei negozi del CCN, 1.000 euro complessivamente ripartiti su tre premi di valore decrescente (600, 300, 100 euro).

- Il CCN di Pistoia nel Natale 2007 e 2008 ha realizzato un concorso a premi in cui è stato messo in palio, entrambi gli anni, un'automobile.
- Il CCN di Carrara ha organizzato un Concorso avente come premio 2 viaggi vacanza, la risposta è giudicata dai dirigenti molto buona; per partecipare bisognava effettuare un acquisto di 40 o 20 euro a seconda della merceologia; il concorso ha permesso di costruire un grosso data base di nominativi, che però non è stato poi utilizzato in azioni di web marketing per mancanza di tempo;
- Il Concorso del CCN di Massa nel 2008 metteva in palio una Citroen C1: ha avuto un grande successo in termini di partecipazione, servendo anche a costruire un data base con 20.000 nominativi, che viene usato con buona frequenza;

- Il CCN di Aulla ha organizzato a cavallo delle festività natalizie 2008 il concorso "Se potessi avere 1.000 € al mese", riservato ai possessori della Fidelity Card, che metteva in palio un buono acquisto da 1.000 euro da spendere nei negozi del CCN; i clienti ricevevano per ogni acquisto un certo numero di coupon proporzionale all'importo dello scontrino. Ogni coupon, debitamente compilato, partecipava all'estrazione finale.
- | | |
|-----------------|----------|
| da 10 a 49,99 | 1 coupon |
| da 50 a 99,99 | 2 coupon |
| da 100 a 149,99 | 3 coupon |
| da 150 a 199,99 | 4 coupon |
| da 200 e oltre | 5 coupon |
- A San Miniato Basso il CCN ha organizzato una "lotteria di Natale", con 10 premi in parte scelti tra gli articoli in vendita nei negozi aderenti e in parte consistenti in buoni spesa (sempre presso i negozi del CCN).
 - I CCN di Firenze hanno fatto diverse esperienze di Concorsi a Premi e Gratta e Vinci, la valutazione che ne viene data dai dirigenti del Coordinamento cittadino è complessivamente positiva.
 - Il CCN Borgo Giannotti di Lucca ha organizzato nell'autunno 2008 un concorso fotografico dedicato al borgo stesso (ieri e oggi), nessun legame alla spesa nei negozi, però le foto sarebbero state esposte nei negozi del CCN; in palio buoni spesa da 400 euro in giù.
 - Il CCN di Volterra ha organizzato in occasione delle festività natalizie 2007 il concorso "Vetrine Natalizie" riservato ai commercianti associati; il titolare dell'esercizio con la vetrina vincitrice ha ricevuto una targa e 250€ in contanti.
 - A Empoli il concorso a premi era riservato ai possessori della Fidelity Card, con sei super premi messi in palio ogni mese di valore compreso fra 350 e 800 euro. Il meccanismo rinforza l'incentivazione della Fidelity, comprando nei negozi di InEmpoli si raccolgono punti e allo stesso tempo si partecipa all'estrazione di un premio. La Fidelity Card si richiede gratuitamente e per ogni acquisto superiore a



2,50 euro, oltre ad accumulare i punti, si partecipa all'estrazione immediata prevista dal concorso. "I premi sono costituiti da articoli in vendita nei negozi del CCN, una collana di Pucci-Swarovski, due biciclette da uomo e donna offerte da *Mazzino*, un cellulare palmare di *Teleteam*, un orologio in edizione limitata della *Gioielleria Pratesi*, un pc notebook di *Hard Rock Pc*, una pedana vibrante da *Elio Sport*, oltre a tanti buoni sconto il cui importo va da 5 a 50 euro"⁹.

Lo Sbaracco

E' senza dubbio una delle più felici invenzioni dei CCN toscani, tanto che la sua primogenitura è rivendicata da molti; l'idea, geniale nella sua semplicità, è quella di portare i negozi sulla strada, allestire una sorta di mercatino con banchi, stand o gazebo coordinati nella forma e nella comunicazione, usando come spunto promozionale la vendita a prezzi stracciati delle rimanenze di magazzino. E' una formula che, come le notti bianche, nel giro di un paio d'anni ha contagiato un po' tutti i CCN, e (quasi) dappertutto funziona, anima il centro, richiama gente, genera incassi importanti e, soprattutto, riesce ad allargare la base della clientela; uno dei grandi pregi dello Sbaracco è infatti quello di permettere la conoscenza del negozio (e dell'esercente) senza dover entrare nel negozio stesso, ma passeggiando per le strade, soffermandosi a guardare, toccare, chiedere, proprio come si fa con le bancarelle dei mercatini, vincendo così il gap psicologico di molti a entrare in negozi in cui non si è certi di trovare (e comprare) qualcosa: soprattutto nei centri piccoli e medi, la clientela è infatti rigidamente compartimentata, si frequentano sempre gli stessi negozi e si ignorano quelli in cui non si è mai entrati. Il periodo privilegiato per questa manifestazione sembra essere un po' dovunque quello finale dei saldi (e quindi viene ripetuto due volte l'anno), ma in qualche caso perde la connotazione di "svendita" e viene proposto anche in alta stagione. Molti CCN coinvolgono nello Sbaracco quanti più negozi possibile, anche non associati.

- A Chiusi lo Sbaracco locale si chiama *Sbottegando*, viene ripetuto 2 volte l'anno da 5 anni, in coincidenza con la fine dei saldi, la quota di ogni commerciante è di 200 €, gli allestimenti sono uniformi e coordinati nell'immagine.
- A Poggibonsi si fa invece *Sbaraccando*, 2 volte l'anno, alla fine dei saldi, la quota di partecipazione è di 150 €; le bancarelle sono tutte uguali, di proprietà

dell'associazione Viamaestra. Ai partecipanti vengono forniti shopping bag con logo dell'associazione.

- *Sbaracco* anche a Roccastrada, con attrezzature e immagine comune;
- A Castiglione della Pescaia il CCN organizza *Tuttofuori*, due volte l'anno nella fase conclusiva dei saldi, i banchi sono (in parte) coordinati, e così anche le locandine, cartelli segnaprezzo etc.; incontra un grande successo sia per il venduto sia per il contatto di nuova clientela. Partecipano anche esercenti non associati, il bacino d'utenza raggiunge Siena e Livorno, la quota è di 75,00 €. L'iniziativa è stata anche collegata ai menù (dedicati a questa occasione) dei ristoranti di VT.
- A Firenze lo *Sbaracco* viene proposto in molti CCN di quartiere, in genere è un'iniziativa che piace molto ai commercianti;
- Lo *Sbaracco* di Agliana è diventato un appuntamento fisso, le prime domeniche del mese, accompagnato da piccole animazioni; gli ombrelloni, di proprietà del CCN sono affidati ai soci in comodato;
- Sia a Massa che a Carrara lo *Sbaracco* non ha avuto molto successo, i negozi partecipanti erano troppo pochi;
- A Piombino lo *Sbaracco* si ripete due volte l'anno, aperto a tutti i negozi anche extra CCN con contributo specifico, funziona molto bene, il ritorno commerciale è consistente;
- A Certaldo lo *Sbaracco* si svolge il 28 febbraio / 1 marzo e il 5/6 settembre
- A Volterra a partire dal 2007 viene organizzato regolarmente.

Aperture straordinarie

La questione delle aperture straordinarie domenicali e, nella stagione estiva, serali è stata una delle prime ad essere affrontata dai CCN per dare un senso anche commerciale ai programmi di animazione. Ma si è scontrata con la resistenza di molti commercianti, ovviamente non nelle località ad altissima densità turistica come quelle balneari in cui l'apertura lunga è una consuetudine radicata da tempo. Una questione apparentemente banale che ha invece impegnato molto i dirigenti dei CCN, creando frequentemente tensioni e polemiche con la base associativa, valga per tutti l'esempio del CCN di Aulla il cui direttivo, dopo il rifiuto di molti commercianti di aderire alla proposta di apertura nei giorni del ferragosto 2009, rilasciava un'intervista ai giornali locali: "...Siamo molto contenti che ci sia voglia di realizzare eventi da parte dell'assessorato, ma purtroppo uno dei grossi problemi del commercio aullese non è tanto nella mancanza di iniziativa, quanto nella mancanza di coordinamento, di spirito di sperimentazione e, soprattutto, nel timore di lavorare sodo in tempi duri per

⁹ www.inempoli.it



vederne i frutti nel prossimo futuro. In questi due anni di CCN è stato proposto molto, ideato tanto, ma, concretamente e fattivamente, realizzato poco e, nonostante gli ottimi risultati del poco che si è fatto, continuano a persistere un disinteresse diffuso, un menefreghismo di fondo e una logica del rifiuto che non può certo essere la soluzione ideale per questa diffusa crisi e per il generale senso di flessione che si avverte in ogni singolo settore commerciale...”

In molte località le animazioni organizzate dal Comune o dalla Proloco si svolgevano già prima della nascita dei CCN ed era normale che i negozi restassero chiusi; i CCN si sono battuti dappertutto per convincere i commercianti a sfruttare queste occasioni a loro vantaggio e solo dopo molta fatica e svariati esperimenti andati a vuoto ha cominciato ad essere accettata l'idea di programmare un calendario di aperture straordinarie. La resistenza dei commercianti è motivata dal comprensibile desiderio di godersi i meritati giorni di riposo ma spesso anche dallo scarso ritorno commerciale dei tentativi fatti, sia perché non tutte le animazioni sono adatte al commercio, sia anche perché il consumatore ha bisogno di tempo e continuità per assumere nuovi comportamenti di consumo.

Già da alcuni anni comunque, malgrado tutto, ha finito col diffondersi un po' in tutti i CCN la pratica di concertare un calendario di aperture serali e domenicali; le prime si svolgono normalmente durante la stagione estiva in un giorno fisso della settimana, in occasione del quale vengono previsti piccoli eventi di animazione e intrattenimento, mentre le aperture domenicali vengono distribuite lungo tutto l'arco dell'anno in coincidenza con manifestazioni, ricorrenze e spettacoli. Mancano invece esperienze di aperture straordinarie nella pausa pranzo dei giorni lavorativi, che potrebbero rivelarsi fruttuose in quei centri medi e grandi in cui si riversano durante la giornata centinaia di persone impiegate in uffici, enti pubblici etc., che potrebbero trovare interessante la possibilità di fare shopping durante la pausa pranzo, visto il poco tempo a disposizione di chi lavora tutto il giorno. Anche in questo caso sarebbe necessario individuare un giorno fisso (della settimana o del mese), fare molta pubblicità, e non avere troppa fretta di vedere i primi risultati, dando ai consumatori la possibilità di familiarizzare con la nuova proposta (a ben vedere sarebbe anche opportuna una preliminare indagine di mercato).

- A Pistoia, ci sono i *Percorsi Notturni*: aperture straordinarie tutti i giovedì sera di Luglio con animazione lungo le vie del CCN.

- Nel CCN di Quarrata le aperture serali estive sono il mercoledì con animazione; grande successo hanno avuto le serate con le scuole di ballo (liscio, rock), amatoriali ma altamente spettacolari; vengono allestiti 4 o 5 punti di esibizione distribuiti per il CCN.
- Nel CCN di Montale dal 2008 viene realizzato durante il periodo di Luglio l'iniziativa *Montale Sotto Le Stelle*. Durante i martedì sera del mese di Luglio, in concomitanza delle aperture straordinarie serali dei negozi, vengono realizzate iniziative di animazione con musica, balli, artisti di strada etc.
- A San Giovanni Valdarno aperture serali estive, due volte al mese, il mercoledì;
- Ad Anghiari aperture serali estive, due volte al mese, il mercoledì, nei mesi di luglio/agosto/settembre;
- A Carrara in estate aperture serali due giorni x settimana, giovedì e venerdì, con spettacoli e animazioni, aperti più del 50% dei negozi, molto positivo;
- A Massa aperture serali estive con animazioni ed eventi, molto positive.
- In Val di Cornia (Retedi CCN – Piombino, Campiglia, San Vincenzo, Suvereto, Venturina) aperture serali estive a turno nei cinque CCN, accompagnate da eventi e animazioni, funzionano molto bene;
- A San Casciano VP (FI) apertura estiva il giovedì sera.
- A Tavarnelle VP apertura estiva il martedì sera, con animazioni.
- A Lucca, aperture serali estive tutti i giovedì di luglio.
- A Castelnuovo Garfagnana, aperture serali estive ogni venerdì.

Eventi Promozionali, Omaggi e gadget

Oltre alle operazioni più strutturate viene organizzata dai CCN una grande varietà di piccoli eventi e promozioni che riescono comunque a fare la differenza, a distinguere i negozi associati, a dare visibilità e simpatia al CCN, soprattutto in occasione di manifestazioni e feste a cui partecipano indistintamente tutti i commercianti:

- A Piancastagnaio è stata organizzata una promozione per la quale i commercianti regalavano a tutti i loro clienti un barattolino di miele;
- A Montecatini invece, come pure a San Giuliano Terme, vengono regalati ai clienti, a discrezione dal commerciante, dei Buoni sconto per le Terme, per massaggi, trattamenti benessere etc.
- La Rete dei CCN della Val di Cornia ha distribuito a tutti i negozi associati un kit di borse per la spesa in materiale ecologico, personalizzate con il logo del CCN, che vengono poi regalate ai clienti più fedeli.



- A Quarrata una delle iniziative più riuscite è quella delle *Vetrine Viventi*, ormai alla 14° edizione: ogni anno viene scelto un tema e i negozi realizzano allestimenti appropriati sulla strada, davanti al negozio;
- Il CCN di San Giuliano ha organizzato una *Sfilata di moda*, protagonisti i negozi del settore associati, ha avuto un buon successo di pubblico;
- CCN di Bientina organizza la *Festa annuale del Commercio* in occasione della quale si fanno piccoli gadget dono alla clientela.
- A Firenze una bella e coraggiosa iniziativa del Coordinamento cittadino dei CCN in collaborazione con il Comune, la *Giornata del Commercio*, inaugurata il 7 dicembre 2008: "l'idea è quella di creare nella nostra città un appuntamento annuale nel quale tutto il movimento dei commercianti organizzato in vario modo nei Centri Commerciali Naturali si mette in vetrina con iniziative di animazione e commerciali in modo da offrire ai cittadini consumatori un ventaglio di offerte e di opportunità per vivere le strade e le piazze di Firenze in modo diverso e variegato nonché conoscere le tante offerte che quotidianamente i nostri imprenditori rendono disponibili per i consumatori"¹⁰;
- A Pistoia nel 2006 si è svolta l'iniziativa *Un libro in Vetrina* in occasione della manifestazione *Letteraria 2006*: i negozianti hanno esposto libri nelle loro vetrine, particolarmente quelli aventi per oggetto la città, e il CCN ha stampato e distribuito nel corso della manifestazione 5.000 segnalibri contenenti l'elenco dei negozi.
- A Volterra nel 2007 il CCN ha organizzato *Il Mercatino dei Bambini* nel centro della città; decine (60 circa) di bambini hanno trasformato le strade del centro storico di Volterra in un gioioso mercatino invadendo via Gramsci con la loro "mercanzia".. Diciotto i banchi messi a disposizione dall'Associazione in collaborazione con le contrade Porta Santa Maria, Borgo San Giusto, Sant'Angelo e l'Arci San Giusto. Una giornata dedicata ai più piccoli ma anche a rendere migliore lo shopping dei grandi.

Pubblicità

La pubblicità come è naturale costituisce l'impasto di base di tutta l'attività dei Centri Commerciali Naturali, sono stati sperimentati tutti i media e tutte le possibili combinazioni, ma lo strumento più usato rimane il materiale stampato, dal depliant, alla brochure, al semplice volantino.

¹⁰ Opuscolo "Io Shopping sotto casa" – Centri Commerciali Naturali Fiorentini

- A Chiusi uno dei media più usati e più efficaci si è rivelata la spedizione postale in Promoposta (10.000 pz.), oltre a quotidiani, radio e tv locali, cartellonistica, vetrofanie, guida al commercio e sito internet.
- Anche ad Asciano è stata inviata una lettera a tutti gli abitanti del paese per presentare il CCN e le sue iniziative; in genere però l'attività pubblicitaria è principalmente rivolta agli agriturismi della zona.
- A Castiglione della Pescaia sono stati usati standardi segnaletici, quotidiani e comunicati stampa
- A Pomarance hanno realizzato un *Tabloid per i turisti e residenti*, con la piantina del CCN e la localizzazione dei negozi con relativa proposta commerciale/promozione. Viene fatta anche molta comunicazione sulle radio e TV locali; in collaborazione con il Comune è stato realizzato un servizio publiregionale in 5 puntate a tema su TV 7 Gold per la promozione delle risorse territoriali (architettura, ambiente, enogastronomia,..)
- A Vecchiano è stata stampata una *Guida turistica del territorio*, con cartina ed elenco dei negozi;
- A Bientina il CCN realizza il *Calendario degli eventi* e fa pubblicità sui quotidiani (Tirreno e Nazione), radio e tv, e all'interno del cineplex.
- A San Giuliano si fa la *Mappa del CCN* con relativi negozi e il *Magazine del CCN* in due edizioni l'anno, piuttosto istituzionale (Sindaco, storia e storie del paese, spettacoli, articoli sul CCN). Il CCN è anche partner di un sito locale che si occupa di politica e attualità;
- Ad Anghiari *Catalogo del CCN* e dei negozi.
- La Rete della Valdichiana pubblica bimestralmente un *Giornale (Newsletter con tiratura pari a 25.000 copie)* con una pagina dedicata a ciascun operatore appartenente al CCN. Si tratta del primo *house organ* della Valdichiana. Viene distribuito a tutte le famiglie del territorio. Rappresenta un vero e proprio strumento di promozione commerciale, concorrenziale con quelli usati dalla GDO. Ha trovato un grande consenso anche da parte delle pubbliche amministrazioni;
- Il CCN di Montevarchi pubblica un *house organ* trimestrale nel quale vengono pubblicate promozioni commerciali degli operatori aderenti, interviste a testimonials privilegiati, a ricercatori universitari, esperti marketing, ecc
- La Rete della Val di Cornia pubblica e distribuisce alle strutture turistiche della costa il *Calendario degli eventi estivi*, molto apprezzato soprattutto dai turisti, completo di mappa del territorio, informazioni turistiche e sui CCN;



- La Rete dell'Amiata ha stampato e distribuito la *Guida turistica* del territorio, completo di cartina del CCN ed elenco dei negozi
- A San Miniato Basso viene realizzata la *rivista dei commercianti*, pensata per entrare in tutte le abitazioni del Comune e comuni limitrofi, stampata in 20.000 copie, per informare e pubblicizzare i prodotti e i negozi del CCN.
- Ad Altopascio è stato realizzato nel 2009 il *Progetto Led*: si tratta di un pannello pubblicitario luminoso (cm. 200x250 ca), di proprietà del CCN, collocato in una posizione privilegiata ad alta intensità di traffico automobilistico. Il pannello rappresenta per il CCN anche una fonte di autofinanziamento.
- A Poggibonsi viene fatta pubblicità al CCN con pannelli fissi installati nei punti di accesso contenenti il cartellone degli eventi. Il CCN inoltre acquista spazi pubblicitari riservati agli associati, realizza locandine e volantini che vengono poi distribuiti porta a porta, pubblicizza le iniziative affittando "Vele" e acquistando pagine sulla Nazione.
- Il CCN di Pescia ormai da due anni realizza una campagna promozionale tramite uscite sui quotidiani con cui pubblicizza le aperture straordinarie dei negozi e le attività realizzate; parte degli spazi viene riacquistata dai singoli negozi del CCN per promuovere la propria attività.

Siti Internet e Web Marketing

La comunicazione su Web è un vero punto dolente del sistema toscano dei CCN: moltissimi hanno realizzato e messo in rete il sito ma pochissimi lo usano, in tutti c'è l'elenco dei negozi aderenti esattamente come su depliant cartaceo ma le pagine dei singoli negozi o non ci sono o sono vuote, di e-commerce non se ne parla proprio, gli eventi, quando c'è una sezione dedicata, non sono aggiornati fatte alcune (pochissime) eccezioni, lo stato di completo abbandono è evidente. Le cause di questo quadro desolante sono probabilmente da ricondurre all'asset organizzativo dei CCN che mancano di personale che possa dedicarsi con continuità (e competenza) all'aggiornamento e soprattutto all'animazione del sito, contattando i commercianti per le novità di assortimento e prezzo, inserendo sempre nuovi contenuti sul territorio, gli eventi, le promozioni, gestendo servizi on line, sondaggi, blog etc. Non è pensabile che una simile attività possa essere svolta dal presidente o da un consigliere, ma funziona poco anche l'appalto a una ditta esterna che in quanto tale finisce con il restare tagliata fuori da quel flusso continuo di informazioni che circola tra i dirigenti del CCN.

Sull'argomento serve tuttavia una riflessione più approfondita perché non è da escludere che il web site in quanto tale sia uno strumento non idoneo a promuovere le attività del

ANALISI DELLE RICHIESTE CONTRIBUTI ALLA REGIONE TOSCANA

a partire dal 2003 sulla base dei dati provenienti da:

Regione Toscana - DIREZIONE GENERALE SVILUPPO ECONOMICO

C.A.T. Confesercenti Toscana

C.A.T. Confcommercio Toscana

Bandi:

Ex 266 4734/2003

DOCUP 4734/2003

D.d. 5305/2005

D.d. 2002/2006

D.d. 3008/2006

D.d. 6494/2007

Bando 6438/2008

Premessa

Il presente report ha lo scopo di fornire una chiave di lettura sull'evoluzione dei CCN in funzione dei seguenti indicatori:

- partecipazione, ovvero numero di realtà coinvolte rispetto a totale numero comuni presenti
- partecipazione in relazione alla tipologia di richiedenti
- continuità, in ragione delle richieste presentate con continuità negli anni da parte delle stesse realtà
- tipologia delle azioni
- entità delle azioni

sulla base delle richieste di contributo presentate alla Regione Toscana a partire dal 2003 e sulla base dei dati provenienti da C.A.T. Confesercenti Toscana e C.A.T. Confcommercio Toscana a partire dal 2006, incrociati con i dati regionali.

Il dato è stato poi "calato" nella realtà territoriale, e analizzato in rapporto alle singole province dalle quali sono pervenute le richieste, con esiti interessanti.

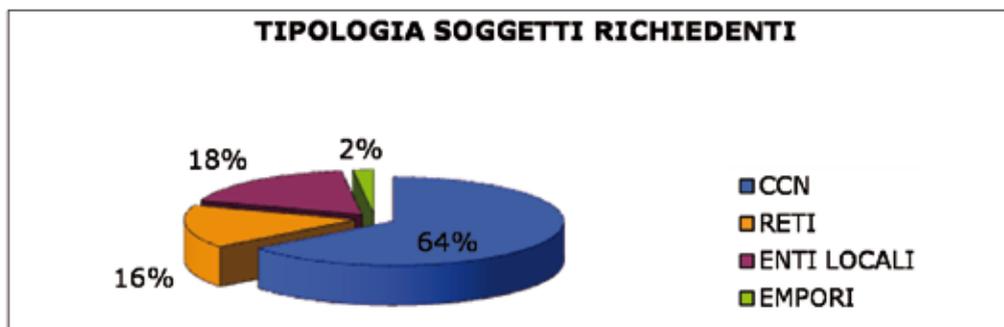
I risultati, si sottolinea, rappresentano un dato "freddo" e per nulla esaustivo, dato che non tutti i CCN attivi sul territorio hanno ricorso al contributo regionale (o non esclusivamente). Tuttavia, anche confrontati con gli elementi emersi durante le visite alle singole province in occasione del *roadshow* avvenuto nello scorso anno, possono prestarsi a fornire importanti elementi per la modulazione di future nuove iniziative – regionali e non solo – a sostegno dei CCN.



Tipologia dei richiedenti

Sono state 177 le richieste pervenute a partire dal 2003 alla Regione Toscana nell'ambito della linea di cofinanziamento per i Centri commerciali naturali e le reti di Empori polifunzionali, con iniziative che hanno interessato circa un terzo dei comuni del territorio regionale. Di queste, solo il 17% sono state attivate in realtà locali con più di 22.000 abitanti, in piena coerenza, peraltro, con la conformazione territoriale toscana, caratterizzata all'88% da comuni con popolazione inferiore ai 22.000 abitanti.

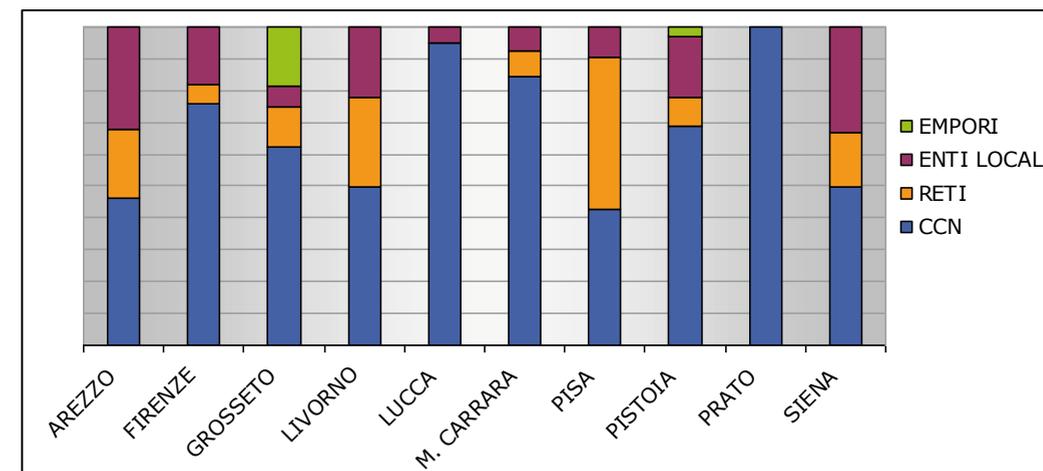
Più rilevante è invece il fatto che l'80% dei comuni al di sopra dei 22.000 abitanti ha aderito alle iniziative negli anni, contro il 57% dei comuni più piccoli. Tuttavia questi rivelano un grado di partecipazione più alto soprattutto per la continuità delle loro richieste, con cadenza generalmente biennale e sovente addirittura annuale. Tali richieste sono pervenute anche in forma aggregata, entro "Reti" (16%). Protagonisti sono anche stati gli enti locali, che, globalmente, hanno costituito quasi un quinto della domanda complessiva di cofinanziamento. Si è scelto di far fare categoria a sé degli "empori", per individuare le realtà minori e a rischio desertificazione: estremamente ridotta la loro partecipazione, pari al 2% del totale delle istanze registrate.



A livello territoriale, a parte la provincia di Prato, che per il numero ridotto di richieste (5 in totale) non può essere considerato di piena rilevanza, il grafico riportato di seguito rivela come Lucca, seguita di Firenze e Massa Carrara, siano le province dove i CCN abbiano partecipato in maggior numero rispetto ad altre tipologie di richiedenti. Il dato relativo alla partecipazione dei CCN si assesta poi intorno al 53% nelle altre realtà provinciali se si considera la partecipazione dei singoli, decisamente maggiore in caso di reti, al 70%

costituite da aggregazioni di CCN, molto incisive nella provincia di Pisa (43%) e Livorno (28%), che vantano validi esempi di capacità fare rete a prescindere da necessità di aggregarsi per costituire una maggior massa critica. Entrambe, infatti, hanno circa un terzo dei propri comuni con popolazione al di sotto dei 3.000 abitanti, contro una media delle altre province che si attesta attorno al 42%. In questo senso è significativo il dato che emerge per la provincia di Massa Carrara, che ha una percentuale di reti esigua (8%) nonostante i suoi comuni siano per oltre la metà costituiti da realtà minori.

Dato curioso, poi, l'incredibile similarità di composizione di richiedenti delle province di Arezzo e Siena, che rappresentano realtà territoriali molto diverse, con la prima che vanta una buona percentuale di comuni con popolazione media intorno ai 7-8.000 abitanti rispetto alla seconda il cui numero di comuni al di sotto dei 3.000 abitanti è oltre il 56%. Ciò a conferma di come il grado di aggregazione non dipenda dalla frammentazione delle realtà locali.

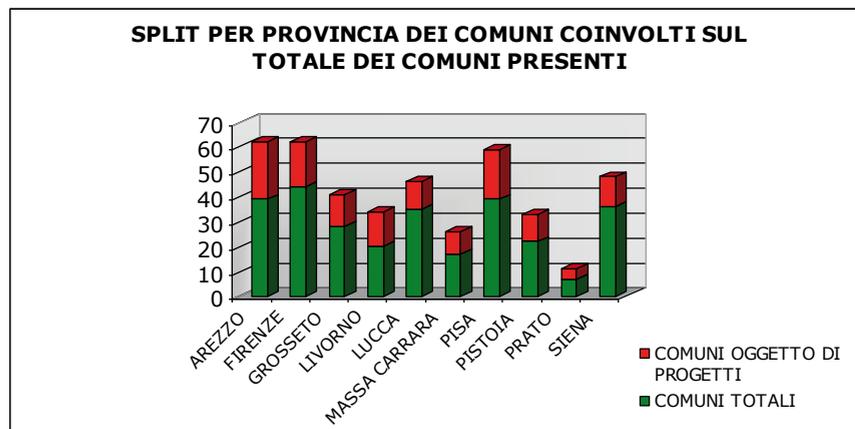


	AR	FI	GR	LI	LU	MC	PI	PT	PR	SI	REG.
CCN	46%	76%	63%	50%	95%	85%	43%	69%	100%	50%	65%
RETI	21%	6%	13%	28%	0%	8%	48%	9%	0%	17%	16%
EE LL	32%	18%	6%	22%	5%	8%	10%	19%	0%	33%	18%
EMPORI	0%	0%	19%	0%	0%	0%	0%	3%	0%	0%	2%



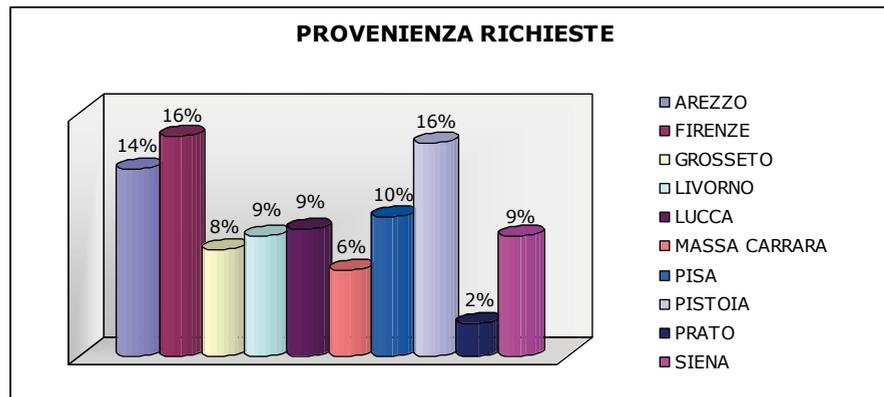
Grado di Partecipazione

Approfondendo poi il grado di partecipazione delle realtà locali entro il contesto provinciale, si rileva un dato di tutto rispetto per la provincia di Livorno (70% dei comuni), mentre per le altre province la percentuale di partecipazione si attesta intorno ad una media del 45%, ad eccezione delle province di Lucca e Siena dove, seppur figurino esempi di eccellenza in termini di tipologia, qualità e continuità delle iniziative, solo un terzo delle realtà locali hanno richiesto accesso al cofinanziamento.

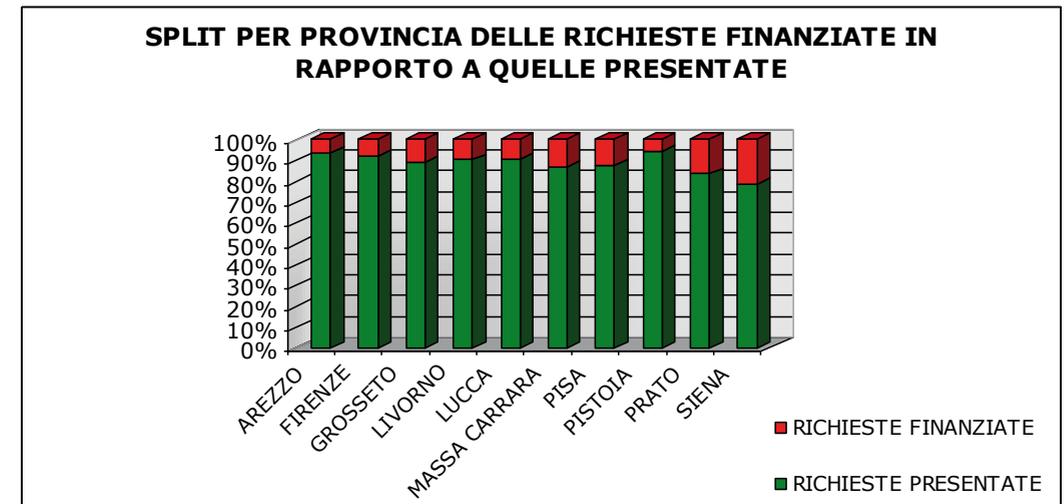


54

Le aree dalle quali sono pervenute più richieste sono risultate essere le province di Firenze, Pistoia e Arezzo.



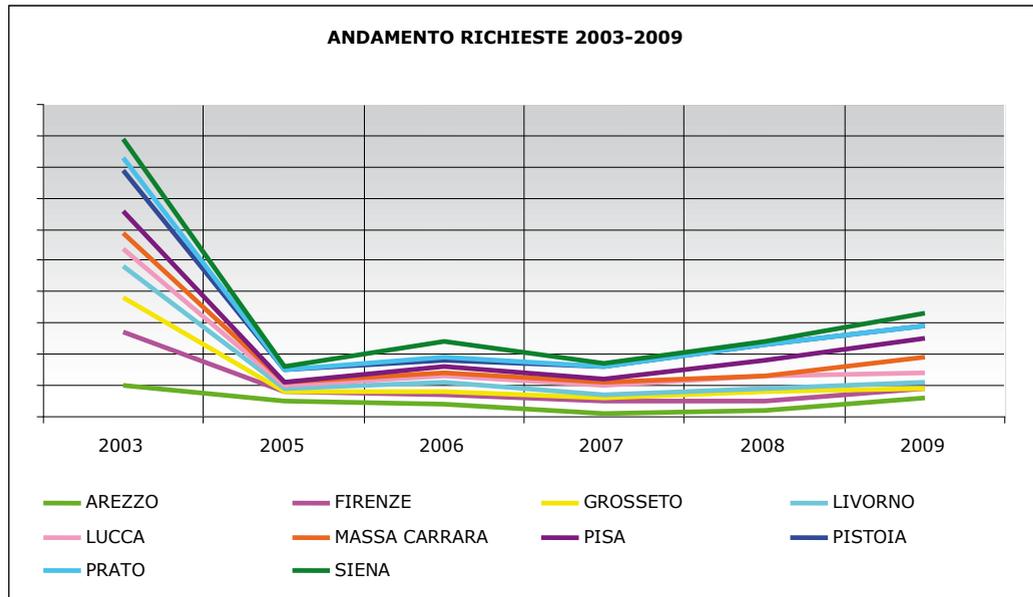
Naturalmente, anche in questo caso il dato di per sé non è significativo: evidentemente, non tutte le richieste pervenute sono state ammesse. Le province con più alte percentuali di richieste finanziate sono state Pistoia e Arezzo, seguite da Livorno, Lucca e Grosseto con oltre l'88% (dato percentuale di cofinanziamento complessivo di tutte le richieste pervenute a livello regionale) delle richieste finanziate; per cui la correlazione tra "operosità" e "ammissione" è verificato solo nei casi di Pistoia e Arezzo.



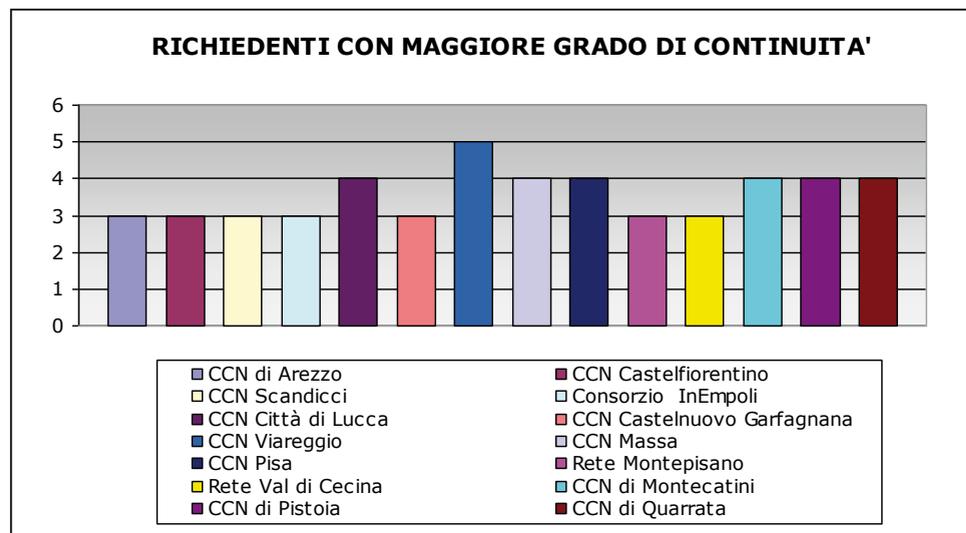
55

Grado di Continuità

Altro dato interessante riguarda la continuità con la quale tali richieste sono state presentate, che mostra un andamento sostanzialmente simile per tutte le realtà provinciali: un decremento sostanziale dopo il primo bando del 2003 (che ha raccolto il 44% del totale delle richieste presentate ad oggi) e una cadenza sostanzialmente biennale nella produzione delle richieste, in media dell'ordine di 20 richieste annue, con variazioni percentuali di anno in anno del 64%. È tuttavia da rilevare come il 2003 sia stato un anno particolare, in quanto in tale occasione la direzione regionale, sfruttando l'opportunità offerta dai DOCUP, ha aperto due linee di cofinanziamento, permettendo quindi la presentazione (e l'ammissione) di un maggior numero di richieste.



Vi sono alcuni richiedenti, tutti CCN, all'85% in forma individuale, che, come si è anticipato in precedenza, hanno dimostrato maggiore continuità nella presentazione delle richieste nel corso degli anni.

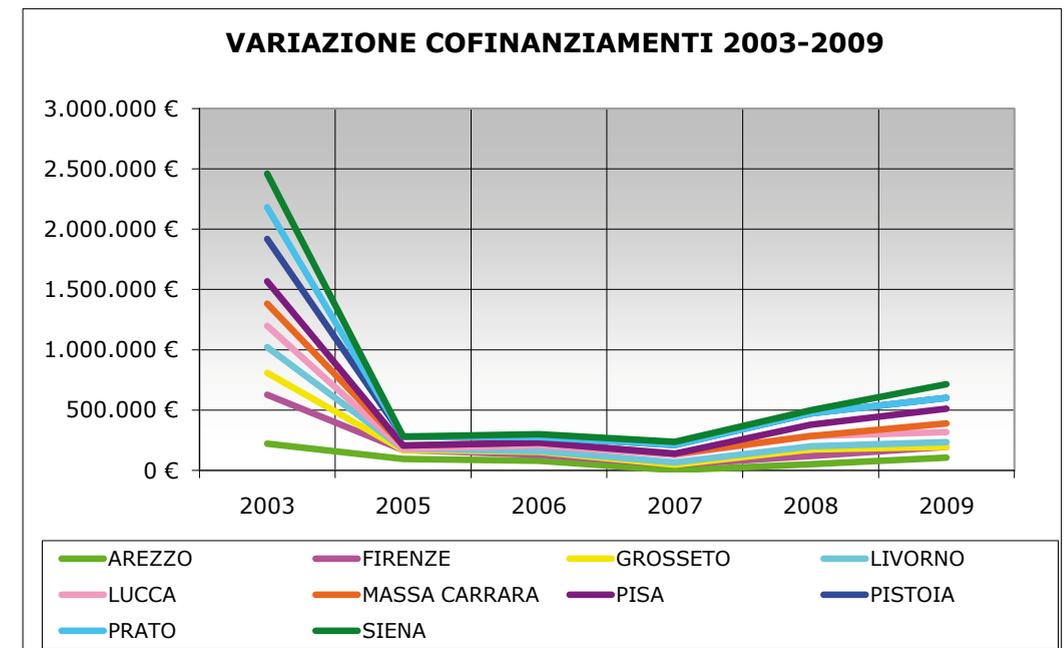


Il 64% dei CCN che hanno ricorso ai bandi regionali con maggior continuità operano entro comuni oltre i 22.000 abitanti. Tuttavia è sicuramente degno di nota come reti di comuni minori, come Val di Cecina e Montepisano abbiano permesso una continuità che i loro aderenti non sarebbero stati in grado di sostenere. Infatti, l'unico CCN in grado di lavorare autonomamente in tal senso è stato Castelnuovo Garfagnana.

Entità economica delle richieste

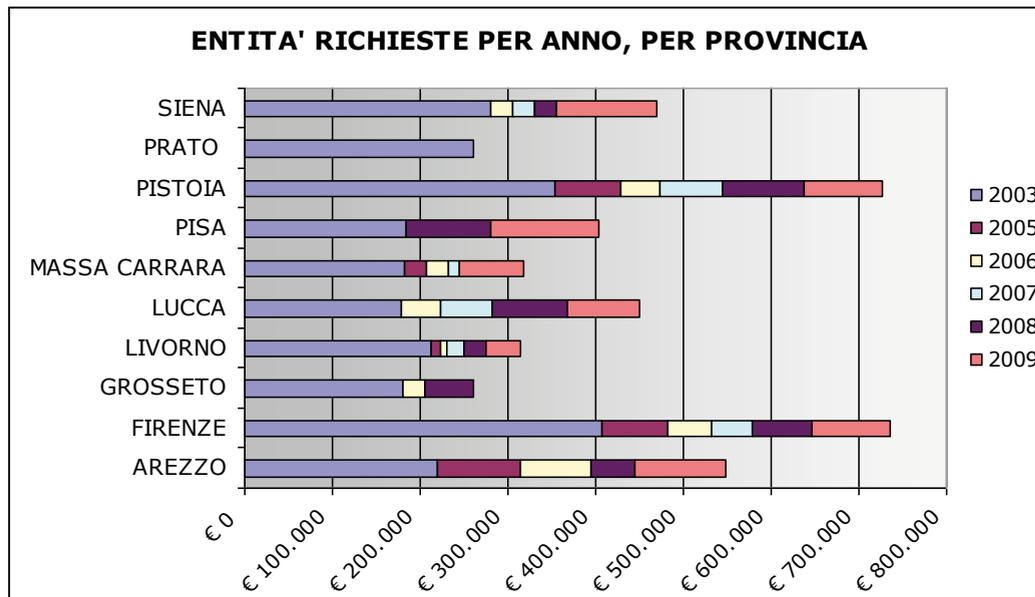
Tra il 2003 e il 2009 la Regione Toscana ha cofinanziato iniziative nell'ambito della linea di cofinanziamento per i Centri commerciali naturali e le reti di Empori polifunzionali per oltre 5.000.000 di Euro. Dato che il contributo è nella misura del 50%, ciò significa che negli ultimi 6 anni sono stati investiti circa 10.000.000 di euro sulla rivitalizzazione dei centri città, grazie al supporto economico di Unioncamere Toscana, enti locali, sponsorizzazioni private locali, quote di adesione dei consorziati.

Il dato sulla variazione dell'ammontare stanziato richiama l'andamento delle richieste nel sestennio, e – evidentemente - rivela la medesima anomalia sul 2003, con un importo pari a quasi 1.400.000 €.

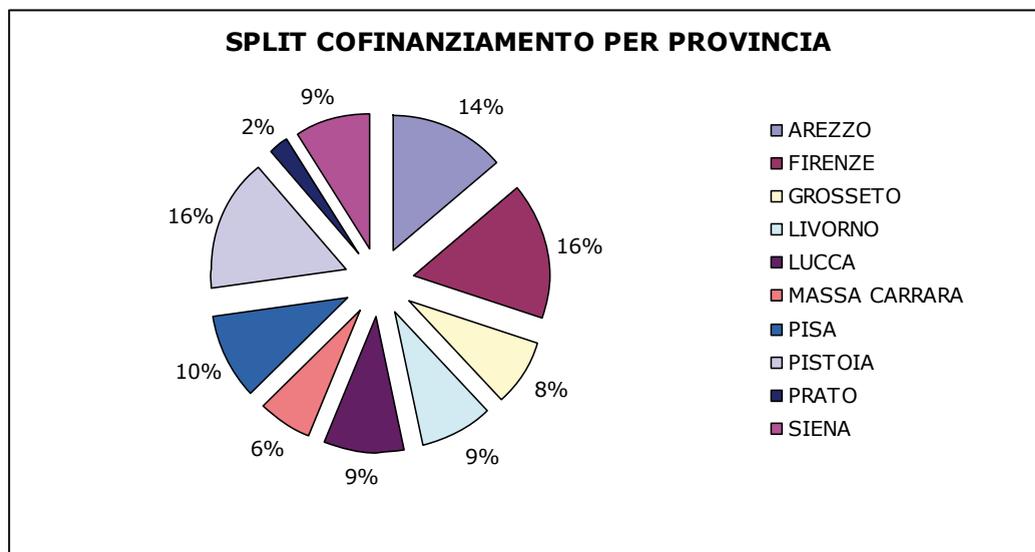


La tabella che segue riporta il dato suddiviso per province.

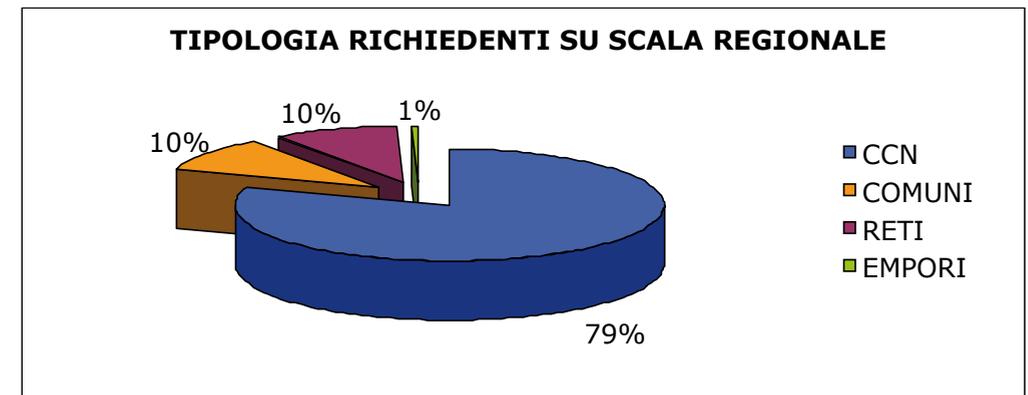
Elaborazione dati richieste cofinanziamento CCN Toscana
Elaborazioni: Studio Codato



In termini di ottenimento contributo, le province più virtuose sono state quelle di Firenze e Pistoia, seguite, a maggior distanza, da Arezzo, Siena, Lucca e Pisa.



In termini di tipologia dei richiedenti, anche in questo caso sono i CCN ad avere ricevuto maggiori contributi, per un importo pari a ca. € 3.900.000.



Il dato provinciale, che si desume dalla tabella che segue, lo conferma ulteriormente.

	AR	FI	GR	LI	LU	MC	PI	PT	PR	SI
CCN	66%	82%	81%	75%	96%	92%	69%	79%	100%	61%
COMUNI	28%	17%	0%	0%	0%	8%	0%	18%	0%	5%
RETI	6%	0%	15%	25%	4%	0%	31%	2%	0%	34%
EMPORI	0%	0%	4%	0%	0%	0%	0%	1%	0%	0%

Un dato interessante che emerge in modo costante è l'entità dei contributi sulle reti. È Siena a richiedere più fondi per i propri comuni minori, seguita da Pisa, seppure quest'ultima abbia prodotto un numero maggiore di richieste. Segno di come questa realtà stia investendo in maniera importante sull'aggregazione territoriale - non si deve dimenticare, infatti, che al cofinanziamento - quasi 200.000 Euro, in questo caso - deve corrispondere pari cifra per parte locale, pubblica e privata.

Netto sbilanciamento a favore delle città più grandi si registra invece per le province di Firenze, Prato, Pistoia e Massa Carrara; quest'ultima in particolare, dato che il suo territorio ospita per il 53% comuni con popolazione al di sotto dei 3.000 abitanti.

Altro dato che emerge è lo sforzo di investimento compiuto dagli enti locali. Se infatti la cifra appare limitata, non superando i 500.000€ di cofinanziamento, occorre rilevare come il 40% dei comuni che hanno fatto richiesta del contributo abbia popolazione al di sotto dei 22.000 abitanti, dunque con vincoli di investimento non trascurabili.

Anche in questo caso sono i comuni con popolazione superiore ai 22.000 abitanti ad avere ottenuto maggiori cofinanziamenti (pari a circa il 49% sul totale); sono stati anche tuttavia premiati i comuni di medie dimensioni, con il 41% dei cofinanziamento complessivi.



Tipologie di azione

Il dato sulle azioni dei programmi presentati per le richieste di cofinanziamento non può essere considerato esaustivo in quanto non sempre sono state specificate nella documentazione ad oggi in possesso ed analizzata al fine di questo lavoro.

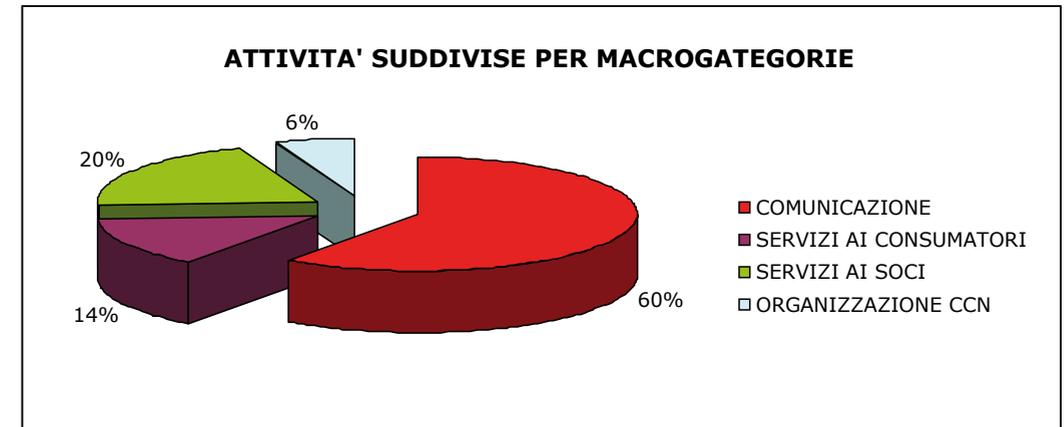
Tuttavia, si possono individuare le tipologie di azioni prevalenti e alcuni trend funzionali alla costruzione di nuove misure di sviluppo dei programmi di CCN.

Sulla base delle azioni presentate, si sono individuate quattro macrocategorie: comunicazione, servizi ai consumatori, servizi ai soci, e organizzazione delle strutture dei CCN. All'interno delle macrocategorie sono poi state individuate le tipologie di azione "prevalente" sulla base dei programmi presentati.

Di seguito si riporta lo schema delle categorie e delle tipologie di azione così configurato.



Dai dati in possesso, si rileva come le attività proposte con maggiore frequenza siano state quelle legate alla comunicazione (60%), seguite dai servizi ai soci (20%) e ai consumatori (14%).

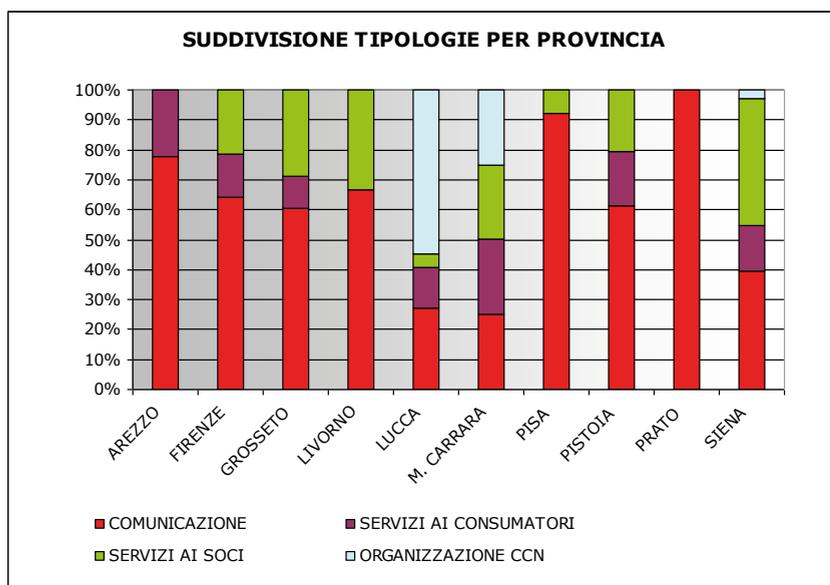


Il prevalere delle azioni legate alla comunicazione è un dato che si riscontra con maggiore incidenza nelle province di Pisa e Prato, seguite da Arezzo e poi, via via, le altre realtà.

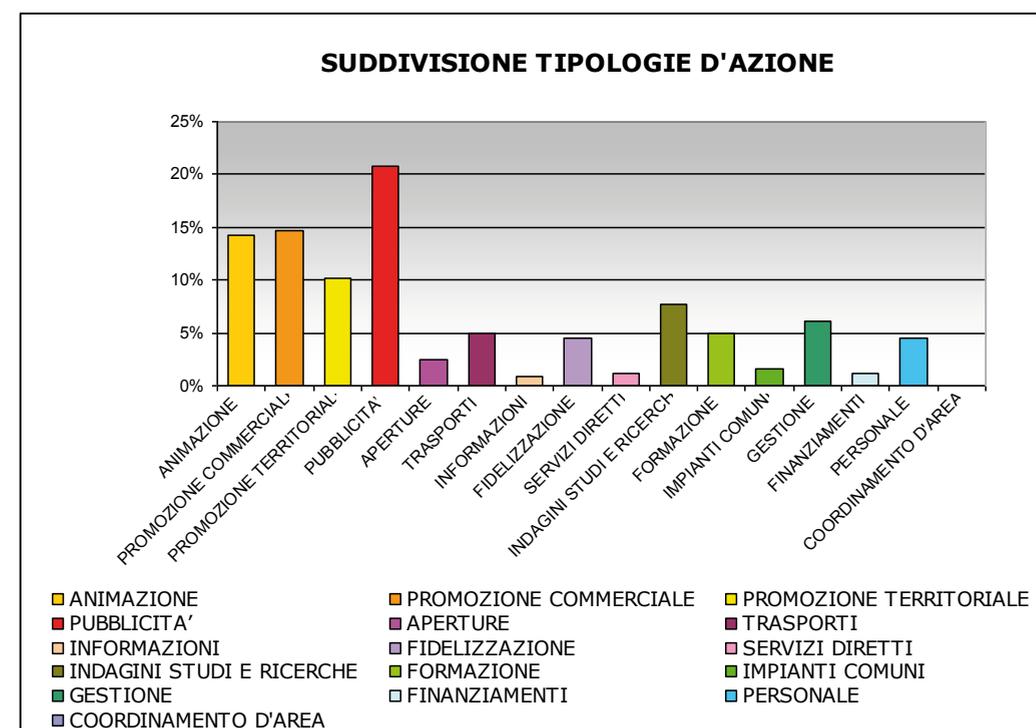
Attività per servizi ai consumatori sono poi generalmente state avviate in tutte le realtà, ad eccezione per Livorno, Pisa e Prato, con maggiore incidenza nelle province di Massa Carrara, Arezzo e Pistoia.

Curioso poi, invece, che la richiesta di cofinanziamento rientrante nella macrocategoria delle attività di organizzazione dei CCN, che è presupposto fondamentale per il suo funzionamento, risulti solo attivata dalle realtà di Lucca, Massa Carrara e, in misura minore, Siena.

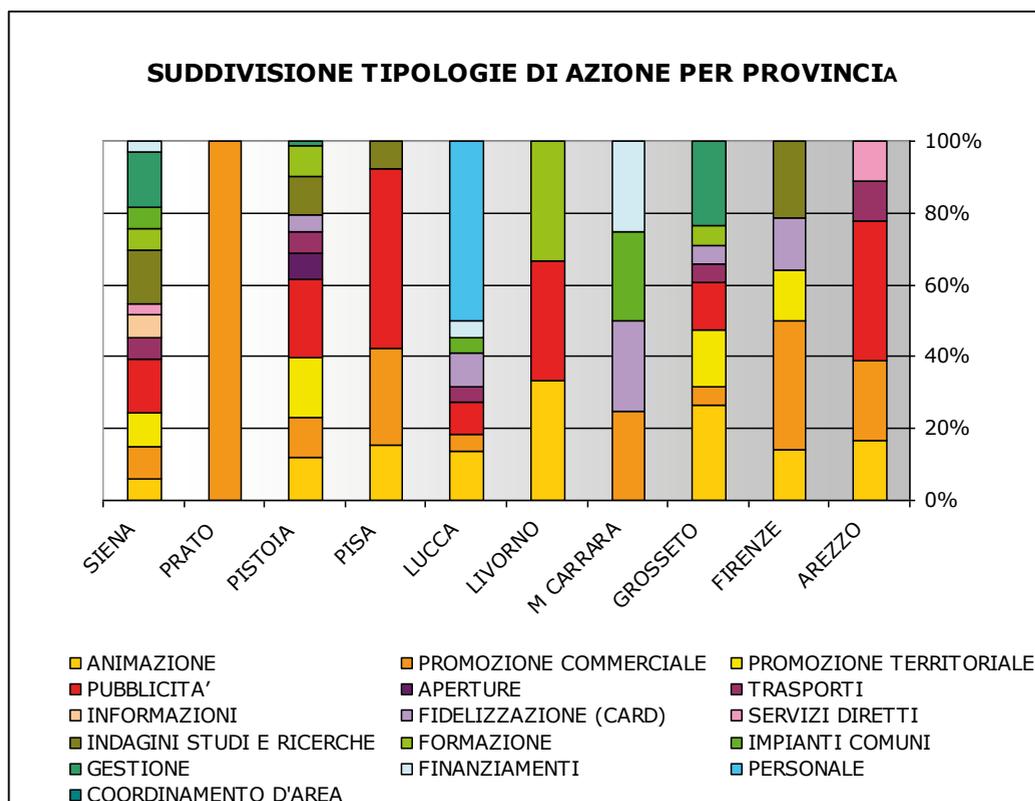
In generale le realtà più equilibrate in termini di ripartizione delle azioni nelle diverse macrocategorie risultano essere: Massa Carrara, Siena e Pistoia.



All'interno delle singole macrocategorie, poi, sono da evidenziare le azioni maggiormente proposte. Nella comunicazione, prevalgono azioni di pubblicità e promozione del territorio, dato molto interessante perché fa capire la volontà di integrazione con il territorio da parte dei CCN e riflette la loro natura aggregativa. Naturalmente, di eguale importanza risulta essere l'animazione, azione importante soprattutto in fase di start up, da attivare per il consolidamento dei rapporti tra associati e con consumatori, residenti e fruitori del centro. Nell'ambito dei servizi ai consumatori, è interessante rilevare come, oltre ai programmi di fidelizzazione corrispondano quasi eguale numero di azioni legate alla mobilità per il miglioramento dell'accessibilità al centro. Questa rappresenta una delle "tre A" della ricetta inglese per la rivitalizzazione dei centri città, insieme ai principi: appetibilità ed attrattività.



Di seguito si riporta lo split provinciale delle azioni, dove emerge con chiarezza come le iniziative di animazione e promozione siano quelle su cui più puntano i CCN. Impostazione, questa che trova conferma in tutte le iniziative di gestione di parte consortile privata in Italia, ma anche in ambito internazionale. Azioni più strutturali e strategiche, di lungo periodo, infatti, devono inevitabilmente trovare realizzazione attraverso la guida dell'ente pubblico locale, che può (deve) sostenere le prime nell'ambito di un programma più complessivo di mobilità, gestione nel medio periodo, progettazione di opere pubbliche.



Conclusioni

Lo scenario che emerge dall'analisi delle iniziative Toscane è quella di un panorama dinamico e proattivo, che ha positivamente accolto le linee regionali e le ha capitalizzate con azioni utili e mirate, territorio fertile per l'attivazione di nuove linee che sempre di più si debbono fondare sul tema della comunicazione e della promozione mirata.

Positivo è anche l'aspetto aggregativo e dell'integrazione delle iniziative con il territorio, ingredienti fondamentali per il successo e la crescita dei CCN.

Appendice: Annotazioni sulle province

AREZZO E PROVINCIA

In linea di massima le azioni verso le quali si sono indirizzati i CCN sono legate alla pubblicità, promozione e animazione del CCN, soprattutto tra il 2003 e il 2007. In seguito i finanziamenti sono stati utilizzati per attuare iniziative a carattere innovativo, prerogativa dei bandi regionali dopo il 2007, quali la creazione di house organ dei CCN, la creazione di kindergarden a favore della clientela, la realizzazione di newsletter commerciali da inviare alle famiglie. Nell'ambito della comunicazione le azioni intraprese sono state principalmente di pubblicità, promozione commerciale e promozione territoriale. Nell'ambito dei servizi ai soci le attività si sono suddivise equamente in servizi diretti (kindergarten) e in servizi inerenti la mobilità, quali convenzioni per la sosta e navette gratuite.

FIRENZE E PROVINCIA

Dal 2003, anno di costituzione dei CCN in cui è stato presentato il maggior numero di richieste, l'andamento di queste è andato calando negli anni. Le azioni hanno maggiormente riguardato: la comunicazione (64%), i servizi ai soci (21%) e i servizi ai consumatori (14%). Per quanto concerne la comunicazione le azioni hanno riguardato per la maggior parte la promozione commerciale (56%), l'animazione (22%), e la promozione territoriale (22%). Nell'ambito dei servizi ai consumatori, il CCN di Castelfiorentino e il Consorzio InEmpoli hanno attivato fidelity card mentre nel campo dei servizi ai soci, il CCN di Castelfiorentino risulta il più attento a indagini, studi e ricerche avendo intrapreso studi di fattibilità per attuare un servizio di spesa a domicilio, indagini di mercato sulle abitudini dei consumatori e avanzando al Comune una proposta per il Piano cittadino di Insegne e Tende.

GROSSETO E PROVINCIA

I CCN che hanno partecipato ai bandi regionali hanno inizialmente investito le risorse prevalentemente in costituzione dei CCN e attività istituzionali. Successivamente, quasi tutte le azioni sono state rivolte alla comunicazione attraverso iniziative di animazione, promozione commerciale (sbaracco e scontistica), promozione territoriale e pubblicità. Solo due CCN hanno attuato servizi ai soci quali fidelity card e navetta gratuita per anziani.

LIVORNO E PROVINCIA

Le risorse sono state investite in comunicazione con azioni di scontistica, animazione e pubblicità di vario genere, anche su stampa e web e in servizi ai soci consistenti in attività di monitoraggio delle vendite.



LUCCA E PROVINCIA

I progetti hanno visto tra le attività prevalenti quelle legate alla comunicazione (60%). Tra le azioni legate alla comunicazione sono prevalse quelle relative ad attività di promozione e animazione. Importante l'elemento territoriale in termini di integrazione tra progetti e di animazione promozione. In primis in ragione del fatto che il 36% delle richieste contemplino la sinergia tra più CCN (oltre che ad altri enti a valenza extra locale) ma anche perché le stesse azioni poi previste mostrano un grande interesse per l'integrazione tra progetti di diversi settori e territori omogenei o complementari, tra CCN più piccoli e CCN più grandi. Il 26% delle azioni, infatti, prevede azioni integrate di: animazione, promozione e coordinamento.

PISA E PROVINCIA

Per quanto riguarda le azioni intraprese nell'anno 2008, esse sono state rivolte principalmente alla comunicazione (91%) e ai servizi ai soci (9%).

Nell'ambito dei servizi ai soci le esperienze si sono concretizzate con l'effettuazione di indagini di marketing, mentre nell'ambito della comunicazione, come si vede dal grafico sottostante, si sono maggiormente concretizzate con progetti pubblicitari del CCN e delle sue manifestazioni per mezzo stampa e tv, cartellonistica e brochure (59%), con web marketing tramite aggiornamento portale del commercio della provincia di Pisa (18%) e promozione commerciale tramite fidelity card, carte sconto e distribuzione gadgets (14%).

PISTOIA E PROVINCIA

I finanziamenti sono stati investiti prevalentemente in comunicazione, attraverso iniziative di animazione, promozione territoriale, promozione commerciale e pubblicità; parzialmente i CCN partecipanti hanno investito nel monitoraggio delle iniziative attuate e uno solo di essi in corsi di formazione per gli operatori. Circa l'8% delle iniziative ha riguardato la realizzazione di servizi ai consumatori, quali convenzioni per la sosta e fidelity card; circa il 22% delle azioni ha riguardato servizi ai soci.

In anni più recenti, le risorse sono state investite nella comunicazione, prevalentemente in azioni di animazione, e a seguire in promozione commerciale (18%), promozione territoriale e pubblicità. Circa il 28% delle iniziative ha riguardato la realizzazione di servizi ai consumatori, quali convenzioni per la sosta, fidelity card, "Bicincittà", carte studenti e convenzioni per parcheggi e autobus; circa il 3% delle azioni ha riguardato servizi ai soci, quali workshop formativi per gli operatori.

SIENA E PROVINCIA

Le azioni intraprese per mezzo dei finanziamenti regionali sono state indirizzate al 90% verso la Comunicazione e al 10% verso servizi ai soci, con indagini socioeconomiche, studio di piani d'azione e nella costituzione del CCN e nelle prime attività istituzionali.

ANALISI COMPARATA DELLE ATTIVITA'

CCN Toscana

CCN Italia

CCN Estero

CCA (Grande Distribuzione)



ANALISI COMPARATA DELLE ATTIVITA':

CCN Toscana - CCN Italia - CCN Estero - CCA (Grande Distribuzione)

La tabella che segue individua, degli esempi di buona pratica di azioni messe in campo dai diversi Centri Commerciali Naturali in Toscana, Italia ed Europa, sulla base delle esperienze sul campo, nonché dai Centri Commerciali Italiani. Per questi ultimi, molte informazioni sono state rese disponibili dal Consiglio Nazionale Centri Commerciali, che ogni anno assegna gli "awards" premiando le più efficaci attività di marketing e comunicazione svolte durante l'anno nei centri commerciali della Penisola, che si ringrazia.

Lo scopo di questo quadro comparativo di confronto tra le diverse declinazioni di medesime tipologie di azione è di fornire spunti per cogliere nuove opportunità e potenzialità per valorizzare ulteriormente le innumerevoli iniziative che i CCN Toscani hanno ideato in questi anni, e non rappresenta, naturalmente, un "ricettario" assoluto.

Le azioni così segnalate sono rappresentative di una casistica e naturalmente non rappresentano un elenco esaustivo. Tuttavia sono state selezionate perchè spesso, rispetto ad altre iniziative simili, hanno degli elementi innovativi o delle caratteristiche tali da poter costituire valore aggiunto al processo complessivo di rivitalizzazione e valorizzazione entro il quale sono state concepite, al di là della piena soddisfazione dei loro obiettivi specifici.

ANALISI COMPARATA DELLE ATTIVITA': - CCN Toscana - CCN Italia - CCN Estero - CCA (Grande Distribuzione)

AZIONE	ATTIVITA'	CCN TOSCANA	CCN ITALIA	CCN ESTERO	CCA
ANIMAZIONE	Fiere	CCN AREZZO: Mercato internazionale dei prodotti tipici (6° edizione), 200.000 visitatori, 500 espositori di prodotti tipici da tutto il mondo	MONTEPOLI DI SABINA, Associazione Vivi il Centro Storico: ha promosso la Sagra degli asparagi selvatici e delle erbe aromatiche di campo a livello nazionale, con il patrocinio di: Agenzia Regionale per lo Sviluppo e l'Innovazione dell'Agricoltura del Lazio, Associazione Turistica Pro Loco Montepoli di Sabina, Associazione Giovanile Youngs at Work Montepoli di Sabina	HOSHAM (Regno Unito): PIAZZA ITALIA sagra del quartiere italiano, con la partecipazione del Club Ferrari locale	
	Vetrine viventi	CCN QUARRATA: Vetrine Viventi, ormai alla 14° edizione: ogni anno viene scelto un tema e tutti i negozi realizzano allestimenti appropriati sulla strada, davanti al negozio;	NOVI LIGURE: Cuoredinovi ne ha fatto appuntamento fisso in concomitanza con eventi quali i venerdì di luglio (negozi aperti fino a sera) o fiere (es. fiera del cioccolato); in questo caso le vetrine vengono "adobbate" in ragione del tema dell'evento	PLYMOUTH (Regno Unito): costituiscono il momento di lancio della "settimana della moda". Evento annuale.	Vetrine Viventi! Le vetrine e/o gli ingressi di tutti i negozi sono presidiati da modelle/i che promuoveranno in questo originale modo i prodotti. Periodicamente le modelle/i si animeranno svolgendo dei mini defilé in Galleria.
	Intrattenimento rivolto a target di consumatori specifici	Notti bianche: molto diffuse nel senese	MODENA, Modenamoremio: Cacciaaltesoro di Ant Italia Onlus e pomeriggio con ricerca del tesoro nascosto nel centro di Modena.	PERG, Austria: "Lady Days" SALZBURG (Austria): "Man's hort" Durante gli acquisti natalizi, le mogli possono temporaneamente "parcheggiare" i mariti in un "tendone evento" con circuiti di go kart, video game, calcio ballila,....	



ANALISI COMPARATA DELLE ATTIVITA': - CCN Toscana – CCN Italia – CCN Estero – CCA (Grande Distribuzione)

AZIONE	ATTIVITA'	CCN TOSCANA	CCN ITALIA	CCN ESTERO	CCA
	Intrattenimento rivolto a target di consumatori specifici: bambini	CCN San Vincenzo: Ludoteca con animazioni didattiche per i bambini, mobilitando una grande partecipazione di volontariato; ha dato grande visibilità al CCN.	SAVIGLIANO: IL MOLO organizza il Ludobus: pulmino itinerante nelle vie del centro che organizza attività per bambini FOSSANO, Infossano: Pompieropoli – manifestazione riservata ai bambini in cui i volontari dei vigili del fuoco espongono automazzi e effettueranno simulazioni di spegnimento di incendi e di altri interventi di salvataggio, coinvolgendo gli spettatori.	INVERNESS (Regno Unito): SUMMER IN THE CITY CHILDREN'S FESTIVAL - marionette, pittura, in parti della città durante l'annuale rassegna delle bande di ottoni.	Laboratori ludici e creativi: la galleria ospita una piccola e coreografica area-laboratorio con tappeto gommato, tavolini, sedie colorate e materiali vari. Uno spazio originale ad elevato impatto, per bambini dai 4 ai 12 anni. Animatori/animatrici intrattengono i bambini insegnando loro a lavorare e trattare semplici materiali, piccoli sperimentazioni, nella scoperta di un metodo educativo innovativo, basato sulla partecipazione attiva e la sperimentazione.
	Intrattenimento "promozionale" del CCN	CCN Roccastrada: Sagra della Patata, manifestazione di successo, gestito dai commercianti per due serate, genera autofinanziamento (circa 10.000 €) ma anche simpatia e immagine ai commercianti che si mettono a servizio del paese e si fanno conoscere.			

ANALISI COMPARATA DELLE ATTIVITA': - CCN Toscana – CCN Italia – CCN Estero – CCA (Grande Distribuzione)

AZIONE	ATTIVITA'	CCN TOSCANA	CCN ITALIA	CCN ESTERO	CCA
	Eventi stagionali	CCN CHIUSI, <i>Chiusinvetrina</i> : Natale Speciale per tutto il mese di dicembre, animazioni, musica, carrozza per i bambini, ha avuto un grande successo di pubblico, pista pattinaggio;	CCN Civita Castellana: per Natale in collaborazione con Rotary club e Polisportiva di Civita Castellana: Presepio Vivente, e concorso 'Il presepio dell'anno'	NEWBURY (Regno Unito): Sprin Festival – evento annuale che si tiene per due settimane nel mese di maggio con continui momenti di intrattenimento musicale, artistico e teatrale.	PasquArte : dedicata ai bambini ed ai ragazzi. Obiettivo è sensibilizzare il pubblico, in particolare i più giovani, a tematiche di rilevanza sociale, in modo divertente ed interattivo. L'iniziativa prevede la presentazione di un progetto creativo di decorazione di un Uovo di Pasqua sul tema della solidarietà o della pace o dell'ambiente (anche in base alla scelta della onlus patrocinante).
	Eventi a tema non commerciale	CCN Agliana: GuardAgliana, trekking urbano e "Trofeo CCN", Gara ciclistica per ragazzi CCN ASCIANO: Concorso di Madonnari per Natale, rivolto soprattutto ai bambini per portare i genitori in centro con "acquisti in strada"	SAVIGLIANO, Il Molo: organizza la Festa della Musica, evento internazionale che si tiene in diverse capitali d'Europa in contemporanea.	INVERNESS (Regno Unito): WAR OF THE WORLDS – performance dal vivo di un Street Action Group – gioco di inseguimenti e rappresentazioni estemporanee nelle vie del centro e rivisitazioni storiche ogni sabato pomeriggio di luglio e agosto. In collaborazione con l'ufficio del turismo	CENTRO COMMERCIALE LE TORBIERE, Corte Franca (Bs).: Durante la rassegna "Noi al centro della tua estate" che si è svolta presso il centro commerciale Le Torbiere, è andata in scena l'opera in due atti di Gioacchino Rossini "Il Barbiere di Siviglia", iniziativa patrocinata dal Comune di Corte Franca (Bs).



ANALISI COMPARATA DELLE ATTIVITA': - CCN Toscana - CCN Italia - CCN Estero - CCA (Grande Distribuzione)

AZIONE	ATTIVITA'	CCN TOSCANA	CCN ITALIA	CCN ESTERO	CCA
DIFFUSIONE	Magazine e Newsletter	CCN LUCCA CENTRO STORICO: newsletter elettronica che si compone di due parti: eventi del territorio, promozioni commerciali dei singoli esercizi soci.	SAVIGLIANO, Il Molo: rivista "Vestiti, usciamo"	PERG, Austria: "New Citizen" bimensile con programmi e attività speciali per la clientela femminile CCA IRUN (Spagna): rivista "de tiendas" con articoli sui negozi e le loro offerte	ITACA - FORMIA (LT): Progetto "ITACA 3.0", sistema di comunicazione indoor e outdoor che integra in unico strumento il servizio della tv del Centro, della radio in store e del sito Web, supportato dalla tecnologia bluetooth e touch screen. L'obiettivo è aumentare la soddisfazione della clientela offrendogli molte informazioni sulla vita del centro (eventi, promozioni servizi), in modo da renderlo protagonista. Anche con computer o telefonino, il visitatore può rivivere le attività del centro.
	Siti web e social networks	CCN SAN GIULIANO TERME: Presenza in partnership su un sito locale che si occupa di politica e attualità;	CUNEO, il Porticone di iniziative speciali o promozioni. Su sito web MODENA modernamoremio: cercashopping: portale su sito web con elenco descrizione e localizzazione negozi ccn BRA: La Zizzola - presenza su facebook	MANCHESTER (Regno Unito), Cityco: presenza su Twitter	TERMINAL NORD - UDINE ha creato un sito web attraverso il quale sono state costruite molteplici iniziative promozionali e di intrattenimento.

ANALISI COMPARATA DELLE ATTIVITA': - CCN Toscana - CCN Italia - CCN Estero - CCA (Grande Distribuzione)

AZIONE	ATTIVITA'	CCN TOSCANA	CCN ITALIA	CCN ESTERO	CCA
PROMOZIONE COMMERCIALE	Buoni Spesa	CCN MONTECATINI TERME: Concorso a premi "Vieni, Compra e Vinci" - con l'acquisto di un bene o di un servizio presso le attività del Centro Commerciale Naturale si ha una cartolina per accedervi. I vincitori avranno dei buoni spesa da riprendere nel centro.			Buoni SalvaSpesa: distribuzione controllata di buoni sconto presso piscine, mercati ambulanti, sagre, feste di paese e nei principali luoghi di ritrovo presenti nel bacino d'utenza (o in alternativa attraverso l'invio mirato con il servizio postale). I buoni possono essere spesi a fronte di un acquisto di importo dato.
	Sbarazzi	CCN Aigliana: lo Sbaracco, è talmente apprezzato che è diventato un appuntamento fisso,, accompagnato da piccole animazioni.	Diffusi tra i CCN in tutta Italia.		
	Shopping days	Diffusi in tutta la regione: prevedono aperture serali, soprattutto d'estate. Solitamente sono accompagnati da promozioni e scontistiche.	NOVI LIGURE: CUOREDINOVI: il Centro Servizi permette di prenotare gli <u>Shopping Days</u> , in collaborazione con il Serravalle Designer Outlet! Il CCN offre un abbinamento "hotel & shopping" all'insegna del risparmio di qualità: si ha diritto a prezzi scontati per le prenotazioni alberghiere, sconti nei negozi del centro storico e ulteriori riduzioni sui prezzi Outlet.	CAMBRIDGE (Regno Unito): "Wonderful Wednesdays" iniziativa per incentivare a vivere la città "dopo le 5", orario di chiusura dei negozi. Ogni mercoledì, tutto l'anno.	



ANALISI COMPARATA DELLE ATTIVITA': - CCN Toscana - CCN Italia - CCN Estero - CCA (Grande Distribuzione)

AZIONE	ATTIVITA'	CCN TOSCANA	CCN ITALIA	CCN ESTERO	CCA
	Pubblicità	CCN MONTEVARCHI: programma di pubblicità congiunta CCN Colle Val D'Elsa, Col girandola: inserimento nel programma di pubblicità e di comunicazione intergrato di Col girandola degli aderenti		RIED (Austria): Programma pubblicitario congiunto. 40 PMI tre volte all'anno presentano le loro aziende e i loro prodotti su 80 cartelloni localizzati nell'area di bacino di utenza della città. La campagna pubblicitaria vuole evidenziare il carattere "tradizionale" del commercio in centro	
	Concorsi	Diffusi tra tutti i CCN Toscana	MODENA: modenamoremio Concorso my personal shopping: vince chi gira filmato shopping più interessante; video presentati su you tube		BARIBLU - BARI: Progetto "VIVI IL CENTRO!" - i clienti, nelle loro azioni quotidiane, sono stati i soggetti di oltre 600 scatti fotografici. Le azioni più divertenti e rappresentative sono state poi votate attraverso nomination settimanali, via web ed sms. Più di 20.000 gli i voti giunti al sito www.baribluweb.com che hanno permesso di scegliere i 5 vincitori, testimonial del Centro che sono stati e continuano a essere coinvolti nelle principali attività comunicazionali di Bariblu.

ANALISI COMPARATA DELLE ATTIVITA': - CCN Toscana - CCN Italia - CCN Estero - CCA (Grande Distribuzione)

AZIONE	ATTIVITA'	CCN TOSCANA	CCN ITALIA	CCN ESTERO	CCA
	Lotterie	CCN ROCCASTRADA: Concorso a Premi in occasione del Natale; i negozi sono stati divisi per categoria (viene regalato un biglietto al cliente ogni tot di spesa), i premi sono Buoni Spesa di taglio decrescente nei negozi del CCN, ripagati poi dal CCN			Asta Pazza. Per quattro settimane i clienti saranno invitati a raccogliere i "FIORINI" (la moneta ufficiale dell'Asta Pazza) che ricevono dai negozi per ogni acquisto e con essi partecipare alle aste giornaliere per aggiudicarsi premi (reperiti nei negozi del Centro). Nella quinta settimana avrà luogo giornalmente un'asta telematica
	Gadget etc.	CCN PIANCASTAGNAIO gadget alla clientela (barattolini di miele)			IL GIULIA - TRIESTE: Progetto "I LOVE G", campagna di comunicazione ideata per far percepire il centro commerciale come un luogo amico della comunità, sviluppata attraverso mezzi convenzionali (sponsorizzazioni, eventi in galleria, ecc.) e gadget (magneti, adesivi, frecce, palloncini). Per trasmettere senso di appartenenza al Centro e renderlo un luogo qualificato di aggregazione.

ANALISI COMPARATA DELLE ATTIVITA': - CCN Toscana - CCN Italia - CCN Estero - CCA (Grande Distribuzione)

AZIONE	ATTIVITA'	CCN TOSCANA	CCN ITALIA	CCN ESTERO	CCA
	Azioni congiunte con altri enti pubblici o privati	CCN MONTECATINI TERME: Buoni Terme per i clienti, a discrezione del commerciante: massaggi, trattamenti benessere etc. CCN PISTOIA: Servizio Bus Navetta per turisti, gratuito, dallo Zoo, molto frequentato, al centro storico e accordi con lo Zoo per sconti riservati	NOVI LIGURE Il Cuore di Novi: rivista "8 Weekend nelle Dolci Terre" per conoscere manifestazioni, fiere, sagre del territorio. TORINO: Galleria Campidoglio: negozi tra opere d'arte - realizzazione del Museo d'Arte Urbana, oltre 40 opere d'arte le cui tele sono le facciate delle case e le finestre cieche.	REGNO UNITO: 9 cittadine hanno aderito alla rete cittaSlow, nata nel 99 per allargare la filosofia di Slow Food alle comunità locali e al governo delle città, applicando i concetti dell'ecogastronomia alla pratica del vivere quotidiano	LE RONDINELLE - RONCADELLE (BS): Progetto "RISORSE DEL TERRITORIO: IL FERRO" - presso il centro è stata organizzata una mostra a carattere didattico-culturale ideata dall'Associazione Artigiani, sezione dell'artigianato artistico del Ferro Battuto, allo scopo di diffondere i tratti peculiari della tradizione bresciana attraverso l'esposizione nella galleria del Centro opere create di artigiani realizzata in collaborazione con la Scuola d'Arte e Mestieri e la Comunità Montana locali, oltre che con il Sistema Turistico La Via del Ferro.

ANALISI COMPARATA DELLE ATTIVITA': - CCN Toscana - CCN Italia - CCN Estero - CCA (Grande Distribuzione)

AZIONE	ATTIVITA'	CCN TOSCANA	CCN ITALIA	CCN ESTERO	CCA
PROMOZIONE TERRITORIALE	Eventi	CCN PITTIGLIANO: Visite alle cantine, scavate nel tufo, in centro, per 4 giorni, ha avuto una partecipazione molto alta.	FOSSANO, Infossano: Stuzzicante Autunno. Manifestazione domenicale annuale, propone tre menù differenti, per un totale di trenta specialità tra cui scegliere PALAU, CCN ORSUS MEDITERRANEUS Starboard Prokids Europe 2008 : Competizione freestyle dedicata agli atleti juniores	xxxx	Centro Commerciale Mongolfiera, Taranto: La pepata di cozze più grande del mondo: iniziativa con l'ente che certifica i record da Guinness
PUBLICITA'	Passaggi televisivi	CCN POMARANACE: Pubblicità radiofonica e puntate a tema su TV locali per la promozione delle risorse territoriali (architettura, ambiente, enogastronomia...)		BARCELONA (Spagna): passaggi televisivi congiunti per pubblicizzare offerte commerciali dei suoi 13 CCN	
	coordinamento orari	CCN QUARRATA: dà parere sulla "politica degli orari e delle aperture"	TORINO, Borgo Campidoglio: si sono concordati nuovi orari di apertura		



ANALISI COMPARATA DELLE ATTIVITA': - CCN Toscana – CCN Italia – CCN Estero – CCA (Grande Distribuzione)

AZIONE	ATTIVITA'	CCN TOSCANA	CCN ITALIA	CCN ESTERO	CCA
POLITICHE E NEGOTIAZIONE CON E.F.LL.	Politiche e progetti per la rivitalizzazione urbana	<p>CCN Colle Val D'Elsa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Abbattimento oneri di urbanizzazione del 50% per cambiamento destinazione d'uso (da box auto a commerciale) • Abbattimento del 50% degli oneri per occupazione suolo dei ponteggi • Riduzione affitto per nuove aperture (contributo). Hanno concordato con i proprietari abbattimento canone locazione con graduale rientro • Banca dati su unità immobiliari commerciali per capire e guidare l'insediamento • Ricerca nuove imprese e assistenza alla fase di impianto • Strategie merceologiche per le nuove localizzazioni commerciali 	<p>BRA, La Zizola: Progetto Spazi Urbani - studio per migliorare il gusto di passeggiare, di sostare e di incontrarsi con gli amici in un centro città attraverso piccoli interventi di risistemazione (es. spostamento cassonetti rifiuti, razionalizzazione arredo urbano..)</p> <p>TORINO, Galleria Campidoglio: riqualificazione dell'immagine degli esercizi commerciali secondo le linee guida del progetto: insegne, vetrine, infissi, posizionamento opere d'arte a fianco dei negozi e totem segnaletici</p>	<p>GAND (Belgio): bando per incentivare la residenza ai piani soprastanti i negozi con affitti a prezzi calmierati</p> <p>MALMO (Svezia): piano di illuminazione del centro (pubblica e privata)</p>	<p>CASSETTA MATTEI - ROMA Progetto GLI AMICI DEL VERDE: Nell'ambito di un progetto di riqualificazione ambientale del territorio, il centro commerciale ha ideato e sviluppato un progetto "verde" articolato in diverse azioni. Tra queste, anche azioni di risanamento di tre aree attigue a Casetta Mattei : attraverso Facebook ha costituito il Gruppo e la Pagina "Gli Amici del Verde di Casetta Mattei", con l'obiettivo di individuare piccole aree urbane di Roma da riqualificare, collocate nei pressi del centro commerciale.</p>

ANALISI COMPARATA DELLE ATTIVITA': - CCN Toscana – CCN Italia – CCN Estero – CCA (Grande Distribuzione)

AZIONE	ATTIVITA'	CCN TOSCANA	CCN ITALIA	CCN ESTERO	CCA
MOBILITA	navette, sconti parcheggi, 'bicincittà...	<p>PISTOIA CCN Pistoia: Pacchetto Mobilità: i clienti che faranno acquisti nei negozi soci del Centro Commerciale Naturale aderenti all'iniziativa, riceveranno un buono valido un'ora di sosta gratuita</p> <p>CCN SIENA Sienapromuove: Pacchetti Mobilità: si tratta di un kit di buoni per parcheggio – bus – taxi ridotto del 30%, viene venduto ai soci che li danno discrezionalmente ai migliori clienti.</p> <p>RETE CCN VAL DI CORNIA: Gazebo promozionale mobile (estate 2009), punto di visibilità, informazione, organizzazione, promozione anche delle singole imprese. CCN SAN GIULIANO TERME: Cartina del CCN e negozi;</p>	<p>FOSSANO, Infossano: FreePark (Parcheggio Gratuito) Se parcheggi nella zona blu per effettuare i tuoi acquisti nei negozi che aderiscono a In Fossano, presentando il tagliando del parcheggio, per ogni spesa di almeno 20 euro, riceverai un buono parcheggio di 30 minuti, da utilizzare per i successivi acquisti.</p> <p>PESCARA: Natalino, treno che per natale trasporta tutti i passeggeri in giro all'interno del Centro commerciale naturale di Pescara. E' istituito da Comune di Pescara, Provincia di Pescara e Gestione Trasporti Metropolitaniani</p>	<p>MANCHESTER (Regno Unito): metroshtuttle</p> <p>MALMO (Svezia): piano per i parcheggi, che ha previsto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Confronto con utenti di riferimento • Individuazione segnaletica più utile • Analisi del mercato • Analisi dei comportamenti appetibili (3€/30re) • Monitoraggi di gradimento <p>LIVERPOOL (Regno Unito): accordo con società dei parcheggi per sosta gratuita durante shopping natalizio</p> <p>STOCKPORT (Regno Unito) Guida promozionale: "A Taste of Stockport" per indicare prodotti e ambienti tipici della cittadina</p>	<p>Navette di collegamento tra centro città e centri commerciali</p>
INFORMAZIONI					

ANALISI COMPARATA DELLE ATTIVITA': - CCN Toscana – CCN Italia – CCN Estero – CCA (Grande Distribuzione)

AZIONE	ATTIVITA'	CCN TOSCANA	CCN ITALIA	CCN ESTERO	CCA
FIDELIZZAZIONE		CCN MONTECATINI TERME Fidelity card per fidelizzare soprattutto la clientela proveniente dai comuni vicini, sconti generici;	SAVIGLIANO, Il Molo: SAVIGLIANOCARD - sistema di fidelizzazione basato sugli sconti concessi ai clienti da parte dei negozi della città che aderiscono al circuito, riconoscibili dal marchio esposto in vetrina. SALSOMAGGIORE TERME, Liberty Center: InCentro Card Premio è una carta elettronica di fidelizzazione che appartiene al circuito nazionale Carta Premio con la quale il cliente accumula euro-sconti facendo spesa negli esercizi del circuito. Il cliente decide se riprendere l'intera somma accumulata o una parte. NOVI LIGURE Il Cuore di Novi: Progetto "Novicard!" Una moderna premium card, che offre vantaggi esclusivi a tutti i clienti. Per ogni euro di spesa viene caricato un punto. Quando si raggiunge la soglia di 500, 1000 o 2000 punti si ha diritto a buoni spesa, shopping ticket o inviti a cena. Nel corso dell'anno, inoltre, sono previste giornate con premi eccezionali.	Leominster 8REGNO Unito): I'M IN! Prima carta sconti per i clienti del centro. In cartoncino, non è soggetta a regolamentazioni: se esibita, ogni negoziante applica lo sconto che vuole sulla merce che vuole.	Carta Unika dà sconti e vantaggi (presso i punti vendita Oasi e Tigre) a chi ha superato determinate soglie di età La carta è gratuita e può essere sottoscritta al Centro Informazioni del proprio ipermercato Oasi, Maxi Tigre o Tigre di fiducia e, per dare diritto agli sconti, deve essere presentata alle casse prima del passaggio della spesa

ANALISI COMPARATA DELLE ATTIVITA': - CCN Toscana – CCN Italia – CCN Estero – CCA (Grande Distribuzione)

AZIONE	ATTIVITA'	CCN TOSCANA	CCN ITALIA	CCN ESTERO	CCA
SERVIZI CONSUM	Baby parking, consegna a domicilio..	CCN AREZZO: servizio di baby parking, molto apprezzato	Savigliano Il Molo: BICINCITTA' - servizio di bike-sharing	ROCHDALE (Regno Unito): Shopmobility - eliminazione barriere architettoniche in centro	
FIDELIZZAZIONE	Piani di marketing, monitoraggio...	CCN Castelfiorentino: studi di fattibilità per attuare un servizio di spesa a domicilio, indagini di mercato sulle abitudini dei consumatori e avanzando al Comune una proposta per il Piano cittadino di Insegne e Tende.		WELS (Austria) "kernzone aktiv" - consulenza permanente ai commercianti attraverso uno staff professionale e preparato Ricerca consumatori permanente con conteggio pedoni h24	
INDAGINI, STUDI E RICERCHE	Videosorveglianza, filodiffusione, segnaletica, pannelli informativi Luminarie	CCN DI ALTOPASCIO Progetto Led - pannello pubblicitario luminoso (ca 200x250) collocato in una posizione ad alta intensità di traffico strumento auto promozionale fonte di autofinanziamento tramite la vendita di inserti pubblicitari ai propri soci e ad altre aziende non concorrenti con gli associati. CCN CASTELNUOVO GARFAGNANA Impianto di videosorveglianza - acquistato insieme al Comune	CUNEO (11 Porticone): proiezioni luminose per il Natale		

ANALISI COMPARATA DELLE ATTIVITA': - CCN Toscana – CCN Italia – CCN Estero – CCA (Grande Distribuzione)

AZIONE	ATTIVITA'	CCN TOSCANA	CCN ITALIA	CCN ESTERO	CCA
FORMAZIONE	Organizzazione, programmazione,	CCN del Senese: Viaggi studio CCN Abbadia San Salvatore: corso di aggiornamento per i commercianti, in Vetrinistica e Marketing (22 operatori).	BRA (La Zizzola): corsi di formazione per operatori	REGNO UNITO: tcm	
IMPANTI COMUNI			TORINO, Galleria Campidoglio: Immagine coordinata declinata su: borse, gadget, carta da pacchi, tovaglette, etc.....	VILLACH (Austria) "City Shops" - programma di servizi e marketing per 180 imprenditori del centro BARCELONA (Spagna): campagna pubblicitaria congiunta	
MARKETING			CCN VIA APPIA: premi alle "Botteghe storiche" ed alle "Vetrine di Natale" che rientrano nell'area del Centro Commerciale Naturale	ANDALUSIA (Spagna): programma di certificazione per le aziende: Oltre 1.000 commercianti certificati (UNE 175.001/1 servizi) LIVERPOOL (Regno Unito): AMBASSADOR AWARD - premiazione per i commercianti più "welcoming" in diverse categorie, nominati da chi compra in città	
INFORMAZIONE SCAMBI BUONE PRATICHE			TRENTO: CCN Trento Iniziative: buoni omaggio per posteggi, acquisto di giornali e caffè.	MANCHESTER (Regno Unito): Cityconversations - serie di eventi per discutere con gli operatori i temi chiave per migliorare.	ANDALUSIA (Spagna): sito web per la rete CCN



CCN

