
I *REPORT* DI
MARK UP

EIRE

Urbanistica ❖ Real Estate ❖ Centri Commerciali



Aprile 2009

EIRE

L'EVENTO INTERNAZIONALE DEDICATO AL MERCATO DEL REAL ESTATE ITALIANO E DELL'AREA MEDITERRANEA.

Dal 9 al 12 giugno in **fieramilano**

EIRE si è affermata in questi anni come l'evento italiano dedicato al real estate, annoverandosi tra le principali fiere europee del settore immobiliare, diventando una delle manifestazioni di riferimento per gli operatori internazionali.

PER GLI OPERATORI EIRE è un evento che offre la possibilità di confrontarsi e lavorare in un ambiente confortevole e business oriented con tutti i principali protagonisti internazionali del settore, svolgendo in quattro giorni di fiera un lavoro altrimenti molto più dispendioso in tempo e risorse.

PER LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE EIRE è la migliore opportunità di fare "marketing territoriale" per il settore pubblico internazionale. Un contesto concreto nel quale le amministrazioni pubbliche possono presentare tutte le opportunità e le ipotesi di lavoro presenti sul proprio territorio.

I TEMI DELLA 5° EDIZIONE:

il giusto rapporto tra finanza e real estate
Piazza pulita: rottamare le città per costruire il bello
retail real estate
eco-sostenibilità
social housing
EXPO 2015

I DATI DI EIRE 2008

35.745 MQ DI AREA ESPOSITIVA

395 ESPOSITORI

51 PAESI PRESENTI

19.177 OPERATORI PROFESSIONALI

365 GIORNALISTI ACCREDITATI

OLTRE 110 TRA CONVEGNI, SEMINARI ED EVENTI TENUTI DAGLI ESPOSITORI NEGLI STAND



EXPO ITALIA REAL ESTATE

5TH EDITION

SEGUI EIRE 2009 SU WWW.ITALIAREALESTATE.IT E PARTECIPA A [EIRECommunity](#)

È on-line la EIRECommunity, un luogo interattivo di aggiornamento e discussione sui principali temi di EIRE, con i protagonisti e le più importanti autorità del settore italiane e estere.

Uno strumento utile per preparare e dare il proprio contributo per la prossima edizione di EIRE.

NEWSLETTER

La newsletter di EIRE viene spedita ogni due settimane al Data Base Italia (40.000 nominativi), e in versione inglese al Data Base estero (23.000 nominativi) e a tutta la Pubblica Amministrazione italiana (10.000 nominativi). Per ricevere la newsletter di EIRE è possibile inviare una mail di richiesta a newslettereire@gestionefiere.com o registrarsi direttamente su www.italiarealestate.it

EIRE MAGAZINE

Versione stampata

EIRE Magazine viene spedito gratuitamente in Italia a 23.000 enti e società selezionate, cui 10.000 operatori pubblici, all'estero in lingua inglese a 18.000 società selezionate e oltre 40.000 managers di altrettante società private italiane e internazionali.

Versione PDF

EIRE Magazine viene inviato in formato PDF a oltre 70.000 indirizzi mail selezionati italiani e internazionali.

COSTI DI PARTECIPAZIONE

PER ESPORRE

335,00 €/mq + IVA area nuda con un lato sulla corsia

375,00 €/mq + IVA area nuda con 2 o più lati sulla corsia

PER VISITARE

L'accesso alla manifestazione è riservato agli operatori ed è a pagamento

Il prezzo ordinario per l'accredito è di € 255,00 + IVA.

DATA E ORARI

Da martedì 9 giugno a giovedì 11 giugno dalle ore 9.00 alle ore 18.30

Venerdì 12 giugno dalle ore 9.00 alle ore 15.00

Padiglioni: 2 e 4 di Fieramilano

▶ IN COLLABORAZIONE CON: **GRUPPO24ORE**
La cultura dei fatti

▶ MEDIA PARTNERS: **Classeditori**

EIRE commercial Realestate
КОММЕРЧЕСКАЯ НЕДВИЖИМОСТЬ WWW.CRE.RU

Daily RE TV
Quotidiano Immobiliare

PROPERTY FINANCE EUROPE

ye

TOPLEGAL International

Sommario

n.1 - Aprile 2009

www.markup.it

Editoriale		
CLICCA	Dimmi come va il real estate e ti dirò come va la società	5
Intervista ad Antonio Intiglietta		
CLICCA	Expo Italia Real Estate richiama il settore a compattezza e responsabilità	6
CLICCA	Investimenti: il "flight to quality" non si limiti agli immobili	9
Le opinioni		
CLICCA	<i>Fabio Bandirali:</i> "L'interesse per il mercato italiano è ancora molto elevato"	11
CLICCA	<i>Roberto Limetti:</i> "Il ritorno ai fondamentali è la strada per il futuro"	12
CLICCA	<i>Marco Mutti:</i> "I promotori soffrono la crisi più dei centri commerciali"	13
CLICCA	<i>Nicola Conti:</i> "I tenant chiedono più chiarezza nel calcolo delle spese comuni"	14
CLICCA	<i>Mario Taccini:</i> "Il problema degli affitti nasce da tre grandi cause"	15
CLICCA	Eire community e il networking nel real estate	16
CLICCA	Il cambiamento nei sistemi urbani non può essere bloccato	18
CLICCA	Ci vuole più coordinamento tra le normative regionali	21
CLICCA	Centri commerciali: cambia musica ma la danza continua	22
CLICCA	La food court non è solo un magnete, ma incrementa l'offerta	25

Link utili

<http://www.italiarealestate.it>

www.markup.it - www.b2b24.ilsole24ore.com

www.ilsole24ore.com

Dimmi come va il real estate e ti dirò come va la società...

Eccoci al primo appuntamento di questo innovativo strumento di comunicazione e di approfondimento che arricchisce il palinsesto di **MARK UP**. La nostra monografia esce mentre fervono i preparativi in vista dell'attesa quinta edizione di Expo Italia Real Estate (Eire), che si terrà alla Fiera di Milano (polo Rho-Però) dal 9 al 12 giugno: una coincidenza non casuale. Il 2009 si sta prospettando come nuovo annus horribilis, non solo per l'immobiliare. Ma nel real estate stiamo assistendo a un'effervescenza di problematiche, progetti, proposte, dibattiti, contrasti, che rendono il mondo del mattone nella sua interezza uno snodo cruciale e strategico per tutta una serie di riflessioni e decisioni politico-economiche dalla cui bontà dipende in non piccola parte il nostro futuro. Non stiamo parlando solo di centri commerciali. Il ferale sisma che ha devastato poco prima di Pasqua la provincia de L'Aquila, ha riacceso i riflettori della stampa sui nodali temi della sicurezza nelle costruzioni e negli edifici pubblici e privati, evidenziando distorsioni e manchevolezze. Non c'è dubbio che un sano rapporto tra sviluppo/costruzione e rispetto per l'ambiente, istituzioni e imprenditori (leggi: programmazione pubblica intelligente e non prona agli "animal spirits" del mercato) deve essere alla base di un'industria - il settore immobiliare nel suo complesso - la cui involuzione/evoluzione è parallela (in un rapporto di proporzionalità diretta) con le deviazioni e per converso i quantum leap di tutta la società civile. È un tema che emerge con forza nell'intervista ad Antonio Intiglietta. Nella quale il patron di Eire anticipa alcuni argomenti caldi, di cui possiamo riassumere i quattro punti-chiave:

- 1) revisione delle regole del gioco nel rapporto tra finanza e imprenditoria del real estate;
- 2) trasformazione delle città attraverso la riqualificazione del patrimonio pubblico non più utilizzato: leit motiv, le riconversioni delle aree demaniali militari in funzione di progetti polifunzionali all'interno delle città;

- 3) ruolo strategico del "retail" nello sviluppo e nella riqualificazione del territorio;
- 4) social housing. Oltre a fornire indicazioni su quanto sta accadendo in Italia nel confronto con altri paesi europei e alcune economie emergenti, sono previsti confronti con i dirigenti della Pubblica Amministrazione sulla necessità di un linguaggio comune con cui gli operatori pubblici dovrebbero trattare le tematiche e i problemi relativi allo sviluppo del territorio.

A proposito dei punti 2-3), uno dei convegni di punta di Eire 2009, organizzato da Ge.Fi. spa in collaborazione con Cncc e Confimprese, sarà proprio incentrato su "Retail real estate e riqualificazione urbana" (per il programma si veda www.italiarealestate.it). Aperto da Pietro Malaspina, presidente Cncc, prevede una relazione di Renato Cavalli circa il ruolo della Pubblica Amministrazione nella sua bipolarità di "vincolo/propulsione", mentre Mario Taccini, ad di Cbre-Espansione Commerciale, coordina la tavola rotonda intitolata "Fare sistema per lo sviluppo", alla quale partecipano Fabio Bandirali (direttore generale Eurohypo Italia), Ermanno Niccoli (direttore generale Corio Italia), Marco Mutti (ad Foruminvest Italia) e Nicola Conti (responsabile sviluppo Mediamarket), con conclusioni di Corrado Vismara e Mario Resca, presidente di Confimprese.

Al riguardo, anticipiamo qualche utile elemento di riflessione attraverso gli interventi che seguono, ove si segnalano alcuni dei protagonisti succitati, che consentono di farsi un'idea concreta e tangibile di alcuni dei problemi che toccano (e/o affliggono) l'industria dei centri commerciali. **MARK UP** non ha mai esitato a prendere posizione in tempi non sospetti e intende continuare a fornire stimoli propositivi. È davvero arrivato il momento di lasciare le coste prudenti, ma noiosissime e sterili, della retorica e dell'inchino.

Buon lavoro a tutti.

[Roberto Pacifico]



Eire richiama il settore a compattezza e responsabilità

Ottimismo realista. L'appello di Antonio Intiglietta non sfuggirebbe affatto come motto della quinta edizione di Eire (Expo Italia Real Estate) che si terrà alla Fiera di Milano (Rho-Però) dal 9 al 12 giugno. Un'annata cruciale, visto il clima economico che, a dispetto dei primi tepori primaverili, si può definire più siberiano che mediterraneo. Sarà, dunque, un appuntamento di particolare importanza perché permetterà di misurare non tanto l'elevato grado d'interesse della comunità professionale nei confronti della variegata galleria dell'immobiliare - interesse immutato e anzi, come vedremo, sempre più caldo per la rilevanza dei temi proposti - ma di registrare lo stato d'animo generale, il mood dei diversi operatori, in una parola, il "polso" della situazione.

Crisi o non crisi, Eire è un appuntamento fieristico di riferimento pressoché unico nel panorama italiano. Il padre di questa manifestazione è Antonio Intiglietta, imprenditore e sviluppatore immobiliare, che è stato anche l'ideatore dell'Artigiano in Fiera, oltre che uomo politico a tutto campo: ricordiamo, a questo proposito, l'esperienza di vicesindaco di Milano nella giunta Borghini, dal gennaio 1992 al marzo 1993, che firmò la convenzione per lo spostamento della Fiera di Milano dal Portello a un sito esterno della città (allora ancora da individuare), preludio alla creazione dell'attuale polo fieristico Rho-Però.

L'intervista con Intiglietta si focalizza sul ruolo e gli obiettivi di Eire, ma, vista la forte rappresentatività di questa manifestazione anche nell'ambito più allargato del dibattito che interessa il multiforme cosmo del settore im-



Antonio Intiglietta,
presidente Ge.Fi.

mobiliare, è inevitabile toccare alcuni punti nodali attualmente in discussione: la crisi, la necessità di una selezione qualitativa nel mercato, il richiamo a nuove regole nel rapporto tra finanza e real estate, e, last but not least, il ruolo propulsivo del "retail" nello sviluppo immobiliare. Anzi, la nota dominante di questa quinta edizione risiede proprio in una maggiore valorizzazione degli operatori distributivi nel quadro complessivo e integrato di un sistema che viene sempre più definendosi come "retail real estate".

Dott. Intiglietta, qual è il ruolo di Eire soprattutto in questo momento così critico per l'economia?

Eire segue con tranquillità e serietà il suo percorso. La crisi rappresenta un'opportunità perché funge da seccaccio: la vagliatura permette di selezionare il meglio. Fuori di metafora, i periodi di forte crisi premiano la consistenza e il valore autentico, ed elimi-

nano tutto ciò che è privo di sostanza. Eire coinvolge una realtà economica chiamata a prendere coscienza del proprio ruolo e della propria responsabilità. La comunità del real estate costituisce un soggetto poliedrico formato da persone e società che rappresentano una gamma quanto mai ampia e articolata di competenze: urbanistiche, architettoniche, edilizie, tecnologiche, per tacere dello sviluppo (che ingloba tutti gli aspetti citati) e della gestione del patrimonio. L'insieme di questi soggetti fornisce un contributo di primaria importanza nella trasformazione del territorio, e il complesso di tutti i ruoli e le attività coinvolti nella filiera genera sviluppo, ricchezza, crescita sociale, economica e culturale. Oggi più che mai, Eire è chiamata ad aggregare questa comunità ponendosi come luogo d'incontro conoscitivo, crocevia per confrontare le reciproche esperienze, individuare le opportunità, acquisire consapevolezza e strumenti per fare meglio il proprio mestiere.

Eire rappresenta dunque per il settore immobiliare l'opportunità di non isolarsi, di uscire da quella solitudi-

ALCUNI NUMERI DI EIRE (ediz. 2008)

35.745 mq l'area espositiva

395 gli espositori

51 i paesi stranieri presenti

+51% la crescita degli espositori rispetto al 2005

Stima del fabbisogno manutentivo in Italia

- Oltre l'80% del patrimonio immobiliare italiano è residenziale
- 4.658.000 edifici residenziali, pari al 42% del totale, necessitano di interventi di manutenzione, di cui:
 - 258.000 edifici (il 2,3%) versano in condizioni pessime
 - 1.900.000 edifici (il 16,8%) richiedono interventi di manutenzione straordinaria (nelle parti strutturali e impiantistiche)
 - 2.500.000 edifici (il 22,3%) richiedono interventi di manutenzione ordinaria (opere di riparazione, rinnovamento, sostituzione).

Fonte: Nomisma

ne nella quale il mercato e la società nel suo complesso rischiano di cadere avvitando in introspezioni che non permettono di affrontare la crisi con chiarezza e serenità, ma accentuano semmai l'involuzione depressiva.

In più occasioni lei ha parlato di responsabilità: parola chiave anche nel campo immobiliare, dove questo termine sembra a volte far parte di una lingua sovente sconosciuta o dimenticata.

Quando parlo di responsabilità non mi riferisco soltanto alla sfera etica, ma alla consapevolezza del ruolo propulsore che l'immobiliare gioca nello sviluppo complessivo del paese. A questo proposito ho già fatto presente che le politiche del governo per la riqualificazione dei patrimoni immobiliari privati e pubblici e più in generale delle aree urbane costituiscono il volano per la ripresa del settore, con effetti benefici che ricadranno a cascata sull'economia in generale.

Allude al piano-casa?

Esatto. Se adeguatamente realizzato, questo piano può mettere in moto, almeno secondo una previsione cautelativa, un giro d'affari pari a circa 60 miliardi di euro. Applicare misure d'incentivo al settore edilizio/immobiliare equivale riconoscere l'importanza strategica del real estate nel sistema produttivo ed economico del paese. Il mattone mette in moto l'economia. Allargando il discorso alla riqualificazione del patrimonio esistente, nel

corso di Eire i ministri della Difesa e del Tesoro comunicheranno i piani attuativi delle trasformazioni e delle riconversioni delle aree demaniali militari in funzione dello sviluppo delle città. Interverranno i sindaci di Milano, Torino e Roma e il governatore della Regione Sicilia.

Il settore immobiliare è protagonista nell'economia italiana: nel bene, bisogna aggiungere, a volte anche nel male.

Certo, perché questo settore riveste un ruolo così strategico che, quando viene svolto male, diventa suo malgrado, se non proprio la causa, un attore spesso di primo piano nell'involuzione economica.

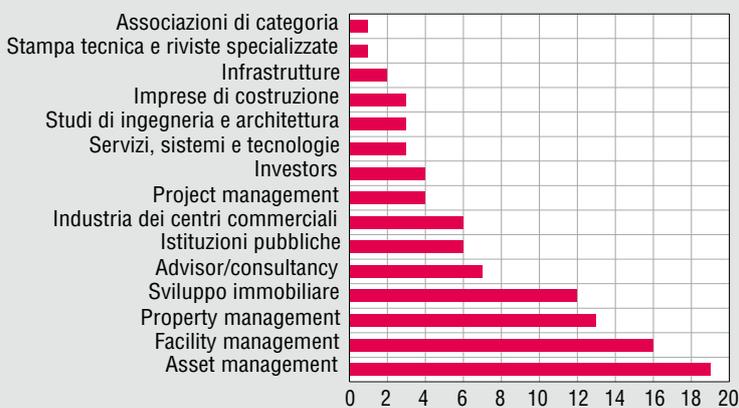
Quali temi saranno affrontati nel 5° appuntamento Eire?

Proporremo quattro spunti di riflessione fondamentali anche per le opportunità rilevabili sul versante operativo.

- 1) rivedere le regole del gioco nel rapporto tra finanza e imprenditoria del real estate. Il primo giorno è previsto un incontro proprio su questo argomento. Saranno chiamati a parteciparvi rappresentanti sistema economico-finanziario europeo e italiano per definire quali sono le nuove regole in base alle quali si giocherà la partita nell'intreccio - molto delicato - tra sviluppo e finanza.
- 2) Trasformazione delle città attraverso la riqualificazione del patrimonio pubblico non più utilizzato: il leit motiv sarà quello, come ho detto, delle riconversioni delle aree demaniali militari in funzione di progetti polifunzionali all'interno delle città.
- 3) Ruolo strategico del "retail" nello sviluppo e nella riqualificazione del territorio. Il retail rappresenta l'asse portante nella realizzazione dei piani d'area, perché esercita funzioni chiave nella rinascita o nel rilancio dei luoghi abitati, dai cen-

Gli espositori per attività

(valori in % - dati relativi all'edizione 2008)



Fonte: Eire

tri storici alle periferie.

- 4) Social housing. Oltre a fornire indicazioni su quanto sta accadendo in Italia nel confronto con altri paesi europei e alcune economie emergenti, prevediamo una serie di riflessioni con i dirigenti della pubblica amministrazione sulla necessità di un linguaggio comune con cui gli operatori pubblici dovrebbero trattare le tematiche e i problemi relativi allo sviluppo del territorio.

Il ruolo del retail non sarà in parte condizionato dalla crisi dei consumi?

In modo marginale, e in ogni caso a macchia di leopardo. Non esiste trasformazione del territorio che non contempra la presenza del commercio. Il "retail", in particolare, è una dimensione profonda del tessuto urbano, parte integrante della vita sociale, economica e culturale. Il vero problema è se il "retail" sia un nemico da contenere o una carta da giocare per la crescita del sistema. Gli operatori capaci e qualificati costituiscono un fattore di sviluppo imprescindibile per qualsiasi piano urbano.

Il rapporto tra finanza e real estate è il primo dei temi che sarà affrontato nel corso di Eire. Alcuni sostengono che l'uso spregiudicato della cosiddetta finanza creativa è responsabile per l'80% della crisi. Possiamo davvero considerare chiusa l'era della finanza senza scrupoli?

Ogni realtà industriale ed economica per poter crescere e svilupparsi ha bisogno di tempo e di un giusto rapporto tra mezzi propri e leve di finanziamento. È morto il mito della ricchezza tutta subito. E siamo al de profundis anche per il principio secondo il quale lo sviluppo va valutato in termini di trimestrale magari con il silicone di obiettivi e risultati che non garantiscono stabilità nel tempo. Siamo al de profundis di quel capitalismo finanziario finalizzato allo sviluppo

L'immobiliare nel quadro dell'efficienza energetica

(valori tendenziali 2020 in %)

	Consumi energetici tendenziali	Potenziale risparmio energetico
Residenziale domestico	25,3	25,7
Terziario (edifici commerciali)	15,8	17,8
Trasporti	30,3	29,7
Industria manifatturiera	28,6	26,8
Totale	100,0	100,0

Oltre il 40% del risparmio energetico proviene dagli immobili

Fonte: Nomisma, elaborazione su dati "Piano d'azione europeo sull'efficienza energetica"

della ricchezza basata sulla finzione e non su un'autentica relazione valoriale con la realtà.

L'uomo - e quindi l'economia - non possono continuare a superare le colonne d'Ercole che separano ciò che si è, e che si ha, da quello che si pretende di essere e di avere. Questo assunto deve riportare a una dimensione realistica anche gli operatori del real estate. In parole più semplici, non si possono costruire 25 palazzi in contemporanea valorizzandoli per 200 al fine di acquistare 500 immobili. Si costruirà un pezzo alla volta. Si dovrà investire su un progetto, e non solo su un piano economico-finanziario. Finito il progetto si investirà su un altro e così via. Questo cambiamento di prospettiva contribuirà a ridefinire le regole.

È diffuso il timore che lo sviluppo immobiliare possa entrare in con-

flitto con le specifiche esigenze territoriali.

Lo sviluppo deve tener conto dell'ambiente nelle sue molteplici e complesse declinazioni.

Non ci può essere una forzatura nell'uso del territorio e soprattutto dei beni naturali. Non a caso l'ecosostenibilità è, anche e soprattutto nell'immobiliare, uno dei fattori di qualificazione patrimoniale.

Si possono anticipare stime sui numeri di Eire 2009?

Al momento posso solo dire che stiamo lavorando sodo, facendo del nostro meglio. Nel 2009 prevediamo per Eire investimenti superiori a quelli realizzati nei quattro anni precedenti. Per il resto mi affido a una frase di Cesare Balbo: "Solo i forti e i costanti combattono e soffrono, lasciando a Dio gli adempimenti". ■

Fatturato del mercato immobiliare (milioni di euro)

	31-12-2007	31-12-2008	Var.% 8/07	Stima 2009	Var.% 9/08
Abitazioni	123.227	105.560	-14,3	92.576	-12,3
Uffici	3.293	2.775	-15,7	2.414	-13,0
Negozi	7.830	6.909	-11,8	6.177	-10,6
Capannoni	3.920	3.452	-11,9	3.027	-12,3
Totale	138.270	118.696	-14,2	104.194	-12,2

Alla riduzione del fatturato del mercato immobiliare (dato dal numero di compravendite e dai prezzi dei beni immobili oggetto di transazione) si vanno ad aggiungere le stime di flessione degli investimenti in costruzione, pari a -2,3% per il 2008 cui potrebbe seguire un -6,8% per il 2009.

Nel 2008 le compravendite di abitazioni sono state 686.587, in calo del 15,1% rispetto al 2007. Si è tornati così al livello del 2000. La flessione è stata, però, più decisa nel IV trimestre 2008, segnando un -17,7% rispetto allo stesso periodo del 2007. La riduzione delle compravendite è meno accentuata nelle aree metropolitane e nei capoluoghi di provincia.

Fonte: elaborazioni e stime Nomisma su dati Nomisma e Agenzia del Territorio

Investimenti: il “flight to quality” non si limiti agli immobili

Il mercato italiano degli investimenti diretti nel settore retail, dopo il livello record toccato nel 2006 e la sostanziale tenuta registrata l'anno seguente, è stato contraddistinto nel corso del 2008 da un vistoso arretramento, espressione delle generali difficoltà del comparto, in conseguenza di vicende note ormai lippis et tonsoribus, cioè all'universo mondo (e non ce ne vogliono cisposi e barbieri).

Stando ai dati forniti da Jones Lang LaSalle in un recente “Rapporto sui centri commerciali in Italia” (febbraio 2009), i volumi complessivi sono così risultati in calo del 60% su base annuale (785 milioni vs 2 miliardi di euro), con un'eloquente contrazione del numero di compravendite condotte a termine (18 vs 41).

Il primo trimestre del 2009 ha visto un'attività ancora modesta, con un guizzo sul filo di lana, a fronte del persistente stillicidio di transazioni impostate e non perfezionate, a causa della carenza di finanziamenti disponibili e dell'inattualità dei parametri pre-

cedentemente invasi. In particolare, European Outlet Mall Fund, veicolo specializzato di Henderson Global Investors, ha annunciato l'acquisizione da McArthurGlen del Barberino Designer Outlet: un'operazione del valore iniziale di circa 125 milioni di euro, che si inserisce peraltro in un contesto che trascende il colpo singolo. La tedesca Investment Real Estate Ag ha invece effettuato il suo secondo investimento tricolore, acquistando da ImmobiliareEuropa il centro Auchan di Monza, per un importo di 142,6 milioni di euro.

Quest'ultima notizia, ufficializzata l'1 aprile, ha galvanizzato una community piuttosto provata dalla prolungata fase di forzata inazione. Del resto, pure il sentiment è volatile e le vicissitudini dell'ultimo periodo hanno evidenziato in alcuni soggetti sintomi da disturbo bipolare, con repentina alternanza di fasi maniacali e depressive.

Se una rondine non fa primavera, la maggioranza degli operatori sembra comunque attribuire al deal una va-



• Il processo di selezione in atto segna un ritorno ai valori fondamentali, imperniato sulla qualità



• La scarsa liquidità del sistema bancario non agevola un'equilibrata ripresa degli investimenti

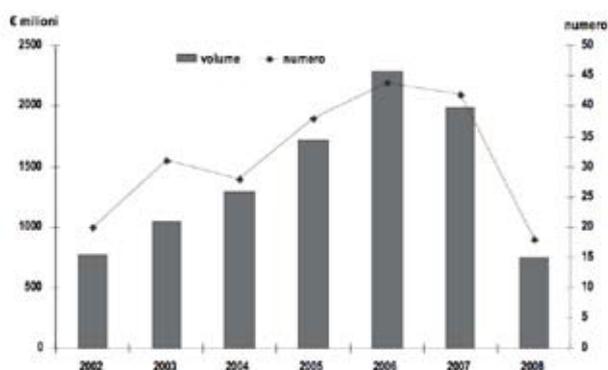
lenza prodromica rispetto a un'incipiente inversione di tendenza, malgrado la tenace vischiosità di condizioni penalizzanti. Quali sono dunque gli scenari futuribili, alla luce delle premesse?

OPPORTUNITÀ MOLTEPLICI

Depurate dalle accentuazioni enfatiche, le notazioni finali di JLL costituiscono una sintesi tutto sommato condivisibile. “L'incertezza a nostro avviso sarà l'elemento dominante anche per il 2009. Tale situazione determinerà probabilmente una costante e graduale crescita dei tassi per tutti i prodotti retail e soprattutto per quelli ritenuti più deboli in termini di performance. Riteniamo tuttavia che lo scenario che si sta presentando sarà anche in grado di fornire opportunità uniche mai avute prima. Vogliamo segnalarvi per esempio le seguenti:

- stiamo probabilmente entrando nella migliore “finestra temporale” per effettuare acquisizioni degli ultimi 25 anni;
- si stanno aprendo opportunità uniche per acquisire prodotti di qualità, da riscatti dei fondi, da investitori con la necessità di limitare le

Evoluzione degli investimenti retail in Italia



Soltanto 18 le compravendite finalizzate nel 2008, per un volume complessivo di 785 milioni di euro, per effetto del combinato disposto di rarefazione del credito e disallineamento tra le aspettative di venditori e potenziali acquirenti

Fonte: Jones Lang LaSalle Research Italy

minusvalenze, dalle società quotate in crisi con l'indebitamento, dagli sviluppatori con difficoltà nell'ottenere debito e con molti progetti in pipeline per il 2009;

- vi saranno inoltre molti asset con situazioni problematiche nel 2009/2010, di cui le banche si troveranno a dover disporre e che quindi dovranno liquidare sul mercato dei capitali.

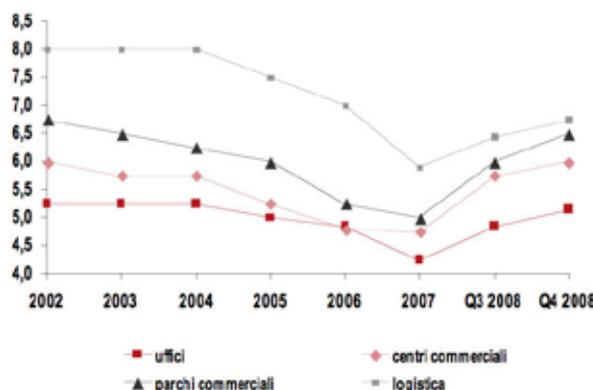
Per parte nostra, nell'ottica dell'ineluttabile repricing non nutriamo alcun dubbio circa l'intensificazione del processo di selezione, con una conseguente accentuazione della segmentazione degli yield. Le discese ardite degli anni scorsi si tradurranno in ulteriori risalite, che interesseranno in maggior misura le tipologie secondarie.

I player più attrezzati non mancheranno di mettere a frutto le multiformi potenzialità insite nelle odierne dinamiche. E la capacità di disporre di equity sarà il primum movens delle acquisizioni future. In attesa dell'auspicabile ritorno alla normalità dei flussi di derivazione bancaria, nel segno di ritrovati equilibri.

IL RUOLO DELLA LEVA

Come rilevato da Antonio Intiglietta in una prospettiva più ampia, la finanza non è "il male assoluto. Tutt'altro: essa è uno strumento importante dell'attività immobiliare e di qualsiasi altra attività economica, ma richiede da parte di chi la usa un atteggiamento realistico, di credibilità e con un adeguato rapporto tra investimenti e richieste di finanziamento. Ciò richiede da parte degli istituti finanziari un'adeguata competenza nel giudicare la bontà dei progetti meritori, e di valorizzare chi rischia con concreti progetti imprenditoriali, indipendentemente dal valore del patrimonio posseduto. Per questo oggi è necessario un salto di maturità dell'imprenditoria italiana del real estate e non solo, capace di essere più avveduta negli investimenti e nei progetti, che sappia ragionare su tempi di svi-

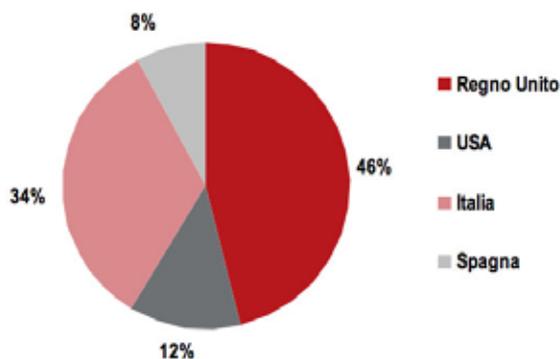
Evoluzione dei rendimenti prime per settore



La risalita degli yield è trasversale e ben lungi dall'essersi esaurita. I rendimenti prime registrano peraltro incrementi meno marcati in rapporto alle tipologie secondarie, maggiormente vulnerabili, quale che sia il settore di riferimento.

Fonte: Jones Lang LaSalle Research Italy

Investimenti retail nel 2008 per origine



Gli investimenti cross border assommano al 66% del totale. Spiccano il netto predominio britannico, nonché la totale assenza di transazioni riconducibili a player di matrice germanica, dopo anni all'insegna del furor teutonicus

Fonte: Jones Lang LaSalle Research Italy

luppo realistici e su profitti adeguatamente proporzionati, al contrario di quanto ci si illude di ottenere con la speculazione finanziaria". Sottoscriviamo e ribadiamo in conclusione quanto espresso nel nostro precedente intervento nella cornice di Eire community (www.italiarealestate.it), al quale rimandiamo: l'insostenibile leggerezza di certe logiche si è manifestata appieno, in un segmento con precipue caratteristiche. Accantonati gli eccessi del recente passato, ritornano adesso al centro i fondamentali ("back to basics") e le competenze specialistiche. Il "flight to quality", nella sua accezione lata, deve però estendersi a tutte le compo-

nenti di una filiera complessa e non priva di criticità. Gli autorevoli contributi che proponiamo di seguito forniscono in proposito fecondi spunti di riflessione.

La prossima edizione di Eire può dare un forte impulso al confronto tra i diversi attori e alla comprensione dell'effettivo campo di possibilità dell'Italia del retail real estate, moltiplicando altresì le occasioni di business. Siamo nel pieno di una cruciale transizione. La crisi ha radici profonde, ma, per dirla con un adagio arabo, "In niz beguzared", passerà anche questa. Sebbene non per tutti allo stesso modo.

Enrico Biasi

“L’interesse per il mercato italiano è ancora molto elevato”

L’attuale condizione del mercato real estate italiano non è particolarmente brillante, in considerazione anche dello stato generale di crisi che ormai da tempo tormenta con diversi livelli d’intensità le economie occidentali.

In termini generali va tuttavia chiarito che, come anche evidenziato nel corso dell’ultima conferenza Uli tenuta a Parigi lo scorso febbraio, mentre nell’esperienza passata le crisi cicliche del settore immobiliare internazionale avevano perniciosamente influenzato il sistema bancario, la situazione vede per la prima volta lo stesso sistema creditizio quale primo motore delle pesanti difficoltà attraversate dal mondo del real estate.

Com’è ormai noto a tutti, il mancato rispetto da parte di operatori bancari statunitensi (solitamente più avidi che sprovveduti) delle più elementari norme di valutazione creditizia (“capacità di credito significa capacità di reddito”, rammentava un insegnamento base in economia aziendale, di italiana non americana memoria), complice la venefica moltiplicazione correlata alla creazione dei bond giustamente definiti “tossici”, ha alla fine prodotto i disastrosi effetti che oggi sono sotto gli occhi di tutti, compromettendo più o meno inesorabilmente la salute e quindi le capacità operative della maggior parte delle istituzioni creditizie internazionali, che riescono a sopravvivere solamente grazie alle politiche di sostegno e salvataggio poste in essere dai vari governi.

Questa situazione è più vera proprio nel nostro paese, dove la mancanza di liquidità del sistema bancario ha indotto una crescente e deleteria paralisi dell’attività d’investimento, sia in ter-



Fabio Bandirali,
direttore generale Eurohypo Italia

mini di sviluppo sia di trading, a fronte di una generale condizione di ancor più che discreta salute del mercato immobiliare, sicuramente non paragonabile a quella di altri, Spagna in primis. La progressiva scomparsa, per paralisi dell’attività o addirittura abbandono del paese, da parte delle grandi banche internazionali, che tanto avevano contribuito negli ultimi 10 anni al decollo e alla costante espansione del nostro mercato, non ha visto al momento un corrispondente e proporzionale aumento dell’attività del sistema bancario domestico. Tale sistema, se da un lato vede gli operatori di maggiori dimensioni subire, se pur in tono minore, i citati malefici effetti della “crisi subprime”, palesa nella propria componente di medie e piccole dimensioni una situazione di salute e vitalità. E, è lecito dire, questo aspetto può rappresentare uno dei punti cardine delle nuove possibilità di ripresa: le esistenti disponibilità di fondi, ove indirizza-

te verso una più consapevole e quindi appropriata analisi del sistema real estate, e se è il caso anche con l’importante ausilio, con funzioni di consulenza e guida, delle banche straniere ancora presenti, può fungere da stimolo per una promettente ripartenza. Appare evidente che si dovranno instaurare nuovi e più equilibrati rapporti di leva (“loan-to-value” e “loan-to-cost”) e di pricing, evitando il ripetersi delle situazioni di isteresi che si erano perniciosamente diffuse negli ultimi anni.

Si deve poi tra l’altro considerare che l’interesse di molti investitori internazionali non è di fatto scemato, ma si è spesso cristallizzato a fronte dell’inesorabile flessione del ricorso alla leva finanziaria.

I segnali che possono dare conferma di quanto argomentato non mancano: si veda al proposito il recente intervento operato da un importante investitore estero, la tedesca Investment Real Estate AG, che ha effettuato in questo periodo il proprio secondo importante investimento in Italia, acquistando il “Monza” shopping center al prezzo di 142,6 milioni di euro.

In tale contesto si configura fondamentale il ruolo che la rassegna di Expo Italia Real Estate 2009 può efficacemente assumere, quale luogo di fattivo scambio di opinioni, per favorire un’operosa e positiva presa di coscienza della situazione e quindi fungere da stimolo per l’individuazione dei nuovi driver per l’auspicata ripresa del mercato, rappresentando nel contempo quanto di interessante può il nostro paese produrre nel comparto immobiliare, che è ancora ben lontano dalla morte (più volte) annunciata. ■

“Il ritorno ai fondamentali è la strada per il futuro”

Qual è lo stato dell'arte dell'industria dei centri commerciali e quali sono le prospettive del retail real estate in Italia, alla luce dell'odierna situazione economico-finanziaria? Non esiste una risposta esaustiva, ma ci sono molte opinioni, interpretazioni e previsioni, che rischiano peraltro di essere smentite dal corso degli eventi. Senza dubbio il 2009 sarà ricordato come un anno difficile. I dati disponibili non confortano, ma per gli operatori più ottimisti, o più pragmatici, le difficoltà del momento possono essere tradotte in opportunità.

ECCESSI E APPROSSIMAZIONI

Per quanto ci riguarda, la crisi economico-finanziaria in corso è foriera di “pulizia” e di razionalità per un settore che, specialmente negli ultimi due anni, ha dato l'impressione di trascorrere più tempo a guardarsi allo specchio e ad autocelebrarsi che non a cercare di comprendere in quale realtà globale fosse inserito e su quali meccanismi, non sempre virtuosi, fondasse le proprie fortune. È ormai appurato che le dinamiche espansive del mercato sono state alimentate da una vera e propria inondazione di liquidità (proveniente in particolare dall'area germanica), affiancata da una finanziarizzazione spinta all'estremo e per certi versi insensata. In questo contesto ci sono stati momenti in cui qualsiasi prodotto retail poteva attrarre una pletera di potenziali acquirenti, bramosi di accaparrarsi il deal a qualsiasi costo. Non solo sono saltati gli schemi elementari del mercato del credito (con rapporti di “loan to value” molto più che generosi), ma è venuta meno la considerazione dei re-



*Roberto Limetti,
head of Pradera Italy*

quisiti di base di un investimento: localizzazione del bene (location), qualità degli inquilini (tenant mix), concorrenza presente e futura (competition) e, banalmente, bacino d'utenza (catchment). Per un certo periodo si è comprato praticamente qualsiasi prodotto, per poi scoprire che forse il comprare per comprare rischiava di non essere la scelta strategica migliore nel medio-lungo periodo. Le conseguenze si sono ormai manifestate in tutta la loro evidenza.

L'ORA DEL BACK TO BASICS

E ora che i nodi vengono al pettine e gli errori, prima mascherati dall'andamento euforico del mercato, sono sotto gli occhi di tutti, che cosa si può fare? La soluzione è semplice: è necessario tornare ai fondamentali, dare nuovamente spazio alle competenze specialistiche, concentrarsi sull'abbiacci dell'asset management e rispettare le leggi elementari ma essenziali

del buon senso, che dovrebbero sempre guidare gli investitori.

In una fase di rallentamento dei consumi, le criticità vengono amplificate e diventa sempre più cruciale la capacità di effettuare analisi corrette e agire in tempo reale.

La figura del property manager diventa quindi ancora più importante, se supportata da un'attività strategica di asset, per far fronte alle nuove esigenze. In tale ottica un confronto serio, diretto e non strumentale con gli affittuari rappresenta un'ulteriore sfida che le proprietà dovranno affrontare e saper gestire. Perché, è bene ricordarlo, tutto ruota intorno a un semplice meccanismo: l'investimento ha senso se l'immobile acquisito produce sufficiente reddito per remunerare l'investitore e, se è il caso, la banca finanziatrice e ciò accade se gli affittuari pagano regolarmente gli affitti a fronte del fatto che sono messi nelle condizioni di operare e di incassare.

Se viene meno anche solo uno di questi passaggi il meccanismo da virtuoso diviene vizioso e l'investimento invece di produrre un beneficio per tutta la catena si trasforma in un problema di complicata soluzione. Quindi dove va l'industria tricolore dei centri commerciali? Se tutti gli attori coinvolti sapranno tornare ai propri fondamentali instaurando un dialogo produttivo, si verificherà un doveroso “dimagrimento”, con la purificazione di qualche scoria in eccesso, che permetterà di essere più efficace e credibile, sia per gli investitori che avranno ancora voglia di puntare su questo mercato sia per gli attori (retailer) che di questo mercato sono il perno. ■

“I promotori soffrono la crisi più dei centri commerciali”

In un periodo difficile come quello attuale, caratterizzato da una congiuntura di mercato trasversale, nella quale l'economia nazionale vive un diffuso e generalizzato ristagno, il commercio è il primo dei settori che risente l'incombenza della crisi: le aziende, sempre più impegnate a contenere i costi e a cercare di fronteggiare il vertiginoso calo delle entrate, hanno evidenti difficoltà a mantenere i livelli occupazionali. E di certo non aiutano i quotidiani allarmismi che, tra l'altro, non sempre si dimostrano pienamente giustificati.

In questo scenario si distinguono i centri commerciali, nei quali non solo i consumi non sono diminuiti in maniera così evidente; anzi, nel caso di alcune insegne/marchi, si registrano performance migliori rispetto al passato. Il motivo di questo fenomeno va ricercato principalmente nel vissuto del centro commerciale, da sempre percepito dal consumatore come luogo conveniente per l'acquisto, percezione che si rafforza in un momento nel quale le esigenze di risparmio diventano prioritarie.

È una situazione incoraggiante che, però, non si riflette sui “developer”, i quali stanno vivendo un momento d'impasse. Sono numerosi i fattori che concorrono a determinare questo stato di cose: terreni sempre più cari, banche che riducono le leve finanziarie, investitori più cauti e meno aggressivi e, non da ultimo, i “retailer” che hanno ridimensionato i piani di sviluppo e, forti del momento critico del mercato, cercano di ottenere riduzioni sui canoni di locazione. Per questa ragione molte operazioni hanno subito uno stop, soprattutto quelle progettate in territori di primaria importanza.

Per ridare slancio al mercato e all'economia in genere, gli operatori dovrebbero



Marco Mutti,

amministratore delegato Foruminvest Italia

quindi raggiungere un equilibrio tra costi e ricavi che possa accontentare tutti: ma è un processo lungo e complicato con difficoltà che vanno oltre la semplice fattibilità dell'operazione.

Vista la molteplicità dei soggetti coinvolti (comuni, regioni, enti, professionisti, proprietari dei suoli, banche, inquilini, consulenti), trovare un allineamento degli intenti non è facile: ognuno a suo modo cerca di portare acqua al proprio mulino. Il punto di equilibrio al quale tutti gli operatori dovrebbero guardare per dare continuità allo sviluppo implica una riduzione dei margini, con l'effetto ulteriore, però, di creare aspettative più corrette e non più mirate solo ai grandi profitti.

Nella realtà delle cose, invece, è l'immobilismo a farla da padrone. A frenare i progetti di sviluppo degli operatori economici contribuisce in gran parte la mancanza di flessibilità nella programmazione da parte della pubblica amministrazione. Gli investimenti sono al momento il vero motore della ri-

presa, ma vengono inibiti dalla mancanza di una vera programmazione, da strumenti burocratici vincolanti e poco flessibili e, soprattutto, da processi decisionali sempre molto lenti.

In un'economia che cambia, le regole amministrative dovrebbero essere modificate e snellite in modo da lasciare spazio alle opportunità che si presentano e che possono portare allo sviluppo concreto sia del territorio sia del tessuto economico locale. Per questo gli amministratori non devono restare ciechi di fronte al cambiamento delle abitudini dei consumatori e sordi di fronte alle pressanti richieste da parte di molte categorie di operatori e degli stessi fruitori dei servizi. Le strutture commerciali, e in particolare gli shopping center, da tempo rivestono funzioni nuove e, in un certo senso, anche a sfondo sociale: non sono più considerate solo come gallerie commerciali, all'interno delle quali fare i propri acquisti, ma diventano sempre più luoghi di ritrovo dove trascorrere il tempo libero, aree per l'intrattenimento nelle quali anche i servizi offerti si adattano alle nuove esigenze della clientela.

In quest'ottica sarebbe lungimirante e opportuno prevedere la liberalizzazione degli orari e dei giorni di apertura per consentire la fruizione di queste strutture al maggior numero possibile di utenti, dando in più possibilità di nuovi posti di lavoro. Solo attraverso una maggiore attenzione per le esigenze del pubblico e una più ampia apertura nei confronti dei nuovi investitori si potrà sperare in una progressiva ripartenza dell'economia e nel conseguente superamento dell'attuale stagnazione. Noi, come investitori a lungo termine, siamo pronti a “fare”: lo stare alla finestra non è cosa per il XXI secolo. ■

“I tenant chiedono più chiarezza nel calcolo delle spese comuni”

“Si figuri se non trovo un fondopensione tedesco disposto a comprare questo centro commerciale”. Questa risposta mi stupì perché mi fu data nel corso di un convegno da un esponente di rilievo di uno dei più importanti promotori immobiliari italiani. Si riferiva a un centro commerciale che a mio parere era stato commercializzato con canoni di affitto non sostenibili in rapporto al bacino d'attrazione: problema che non veniva taciuto, è ovvio; più semplicemente, non era un suo problema, perché, una volta conclusasi la transazione, la patata bollente sarebbe passata all'investitore. Mi parve un approccio non dissimile dall'inventato costume di certi albergatori o ristoratori italiani nei confronti dell'ingenuo turista straniero, ancora da tocare. Non sono trascorsi molti anni da allora. Ho la sensazione che oggi il povero turista straniero sia ancora disposto a venire in Italia, ma con maggior attenzione e avvedutezza.

CANONI TEORICI E CANONI REALI

Mi pare, infatti, che oltre ai canoni teorici, contrattualizzati o presunti tali, si comincino a considerare anche, e soprattutto, quelli ritenuti coerenti rispetto al mercato di riferimento degli inquilini (“tenant”). L'auspicio è, ovviamente, che sempre di più gli uni e gli altri tendano a coincidere. In questa difficilissima fase di mercato i canoni d'affitto non rappresentano tuttavia l'unica variabile su cui occorre un'attenta riflessione. È dovere di tutti gli attori dell'immobiliare commerciale lavorare per fare in modo che l'intera filiera si trovi a operare in condizioni trasparenti, sostenibili, di massima efficienza ed efficacia. Per raggiungere tale obiettivo è necessario rivedere profondamente



Nicola Conti,
responsabile sviluppo Mediamarket

l'approccio riguardo a tre aspetti/aree d'intervento: prezzi delle aree, yields e gestione dei centri con relative spese.

IL PROBLEMA DELLE SPESE

Mi soffermo sul capitolo delle spese di gestione, voce che riguarda direttamente i retailer. Qui occorre eliminare al più presto alcune fortissime distorsioni che rendono difficile raggiungere condizioni di trasparenza ed efficienza. Mi limiterò di seguito a fornire soltanto alcuni esempi.

- Le spese di gestione non vengono quasi mai pattuite nel contratto preliminare di affitto, così come non sono noti millesimi e coefficienti di riparto. Le spese sono di fatto determinate dalla concedente. Gli inquilini non possono sollevare eccezioni e spesso hanno fortissime difficoltà nell'accesso ai giustificativi. Anche nei casi in cui siano previsti i consorzi, le proprietà si riservano frequentemente diritti di veto e diritti di voto che so-

verchiano la volontà millesimale.

- Il compenso della società di gestione, che a volte appartiene allo stesso gruppo della proprietà del centro commerciale, è spesso determinato in misura percentuale sugli oneri comuni e sulle spese promo-pubblicitarie. Può nascere pertanto il legittimo dubbio che i gestori possano non essere così attenti ai savings, vista la proporzionalità diretta tra il budget e il loro compenso. Inoltre, la base di calcolo si eleva ulteriormente comprendendo di frequente anche le utenze che incidono in misura importante, fra 30 e 50% del budget di spesa complessivo. Non si capisce perché sugli inquilini debbano gravare costi di gestione calcolati in percentuale su voci di spesa che sono soltanto tali e che non prevedono alcuna attività gestionale. Tanto è vero che è sempre più frequente l'uso della consulenza esterna di un “energy manager”.

- Fra le attività svolte dal personale di direzione del centro, il cui costo è, come dicevamo, sostenuto dagli inquilini, alcune sono spesso a servizio e beneficio esclusivo della proprietà: reportistica, piani pluriennali di manutenzione, recupero crediti (affitti), locazioni temporanee, ricommercializzazioni.

- Quando proprietà, gestore e ipermercato appartengono allo stesso gruppo (ma non solo), ci si trova di fronte a tabelle millesimali costruite - ovviamente sempre dopo la firma del contratto - con criteri di riparto che tendono a favorire eccessivamente l'ipermercato. Si giunge a volte a situazioni intollerabili (per esempio coefficiente d'abbattimento 0,2), soprattutto in considerazione della minore attrattività dell'ipermercato rispetto al passato e a quella, maggiore, delle grandi superfici specializzate. ■

“Il problema degli affitti nasce da tre grandi cause”

Il 2009 è senza dubbio un anno difficile per il mercato dei centri commerciali, da qualunque visuale si voglia analizzarlo. La crisi globale del sistema economico influisce negativamente sul settore distributivo. In alcuni comparti merceologici i consumi medi sono calati con conseguente contrazione delle vendite, anche a parità di presenze in galleria. Le banche stanno limitando l'erogazione del credito e l'avvio di molti progetti già preventivati è posticipato per mancanza di mezzi finanziari.

La crisi del settore non è del tutto imputabile a cause esterne. Da qualche anno vado sostenendo che il mercato dei centri commerciali portava già al suo interno il germe di una possibile crisi a causa della prevalenza di interessi diversi rispetto a quelli che dovrebbero governare correttamente il settore. Mi riferisco a interessi di natura economico-finanziaria che orientano gli obiettivi di risultato sul breve termine e non si conciliano con le esigenze di un investimento commerciale che deve presumersi finalizzato a un ritorno su un arco temporale di medio-lungo periodo.

IL NODO DEI CANONI ALTI

Così si è giunti, in molti casi, a un livello di affitti troppo alto rispetto alle performance commerciali dei negozi. Al primo accenno di congiuntura economica, il problema degli affitti è diventato in molti casi insostenibile, con inevitabili tensioni tra inquilini e proprietari.

La complessità del fenomeno chiama in causa diversi fattori. Vale la pena citarne tre, uno per ciascuno dei principali protagonisti della filiera.

Versante promotori: la causa-spiegazione è quanto mai semplice e riconducibile a una parola, interesse. Più elevato



*Mario Taccini, responsabile Retail Italia
Cb Richard Ellis e amministratore delegato di
Cbre-Espansione Commerciale*

è il livello degli affitti, più alto il valore del centro, da vendersi subito, in molti casi anche prima dell'apertura (cioè sulla carta).

Versante investitori: incapacità di valutare la congruità tra affitto e prezzo. È interessante constatare che gli investitori sono stati assistiti e tranquillizzati da fior fior di "advisor". Che questi ultimi siano stati remunerati a percentuali sul valore della transazione non autorizza, tout-court, a parlare di connivenza.

Versante tenant: in quest'ambito si deve annotare ancora l'incapacità di misurare preventivamente le performance dei punti di vendita, spesso accompagnata dalla paura di perdere un'opportunità a favore dei concorrenti, e dalla convinzione che, nel caso di performance inadeguate e insufficienti, l'affitto sarebbe stato, poi e comunque, scontato dai proprietari.

Inoltre, la presenza sul mercato di promotori assai poco professionali - faccen-

dieri che hanno scoperto quanto può rendere un centro commerciale e sono riusciti a ottenere un'opzione su un terreno e un'autorizzazione - non ha fatto altro che esaltare queste distorsioni.

DUE IPOTESI SUL "THE END"

Come andrà a finire il film? Non ne ho idea. Posso solo formulare due ipotesi.

La prima: non si interviene e quindi, quando i soldi riappariranno - e riappariranno - tutto tornerà come prima e con una lenta maturazione del settore attraverso un miglioramento della professionalità di tutti i protagonisti.

Seconda ipotesi: si interviene pesantemente (è di gran moda, conforme allo "spirito Obama") e si dettano regole, legiferando in materia per un risanamento di tipo strutturale.

UN'IDEA (FORSE) RISOLUTIVA

Propongo una sola idea, drastica e semplice, che aiuterebbe a individuare con maggiore esattezza il prezzo di un centro commerciale: un corretto valore di mercato, rapportato alla sostenibilità degli affitti, è argomento importante, tanto più se si pensa che la maggioranza degli investitori esercita un ruolo di difesa del risparmio (leggi "fondi pensione"), quindi dei nostri soldi.

Allora, perché non stabilire che un centro commerciale non può essere venduto prima di tre anni dalla sua apertura? (ricordo che Alitalia non può essere ceduta prima di cinque anni). Dopo tre anni il centro dovrebbe essere a regime e il rapporto affitti/performance sarebbe consolidato.

Quest'idea sarà per molti una follia: qualcuno sosterrà che è contro il mercato libero, altri diranno che è incostituzionale. Ma perché non chiedersi, con Einstein: "...e se?". ■

Eire community e il networking nel real estate

In epoca di previsioni scarsamente credibili, e di cigni neri difficilmente identificabili, capitano a volte momenti di "fortuna".

Accade, cioè, facendo ordine negli archivi, di ritrovare vecchi documenti che sorprendono per lungimiranza e fanno ritornare la fiducia nella capacità umana - di alcuni soltanto si capisce, magari fossero più numerosi - di comprendere ante litteram come il mondo andrà.

Siamo a fine 1990 e un signore chiamato René Felber, che nel 1992 sarebbe divenuto presidente della Confederazione Elvetica, per poi purtroppo rassegnare le dimissioni per motivi di salute solo un anno dopo, delineava il suo Outlook. Così:

La comunicazione è causa ed effetto insieme dell'innovazione tecnologica e dell'informazione: conoscerà in futuro una crescita esponenziale (*Internet era ancora di là da venire, ndr*). È "scoppiata" improvvisamente la trans-nazionalizzazione delle attività economiche (*che poi si sarebbe comunemente chiamata globalizzazione, ndr*).

Implicazioni di questi quattro aspetti: omogeneizzazione su scala planetaria dei modelli di consumi (fenomeno che oggi si definisce abitualmente "omologazione parallela"); concorrenza di paesi produttori che metteranno in discussione leadership storicamente acquisite; interdipendenza come non mai conosciuta prima, con conseguente internazionalizzazione sia dei problemi sia delle soluzioni.

La probabile evoluzione: ci sarà un aggiustamento della "politicizzazione della realtà" su scala mondiale, con creazione di nuovi centri di gravità; la cooperazione internazionale sarà sempre più difficile, ma ancora più necessaria;

è illusorio insistere su modelli di sviluppo separati. Molte altre considerazioni esprimeva Felber, in quel suo scritto, e sarebbe troppo lungo anche solo sintetizzarle. Una, però, non posso trascurarla: governare non significa solo prevedere, ma soprattutto "vedere giusto e decidere in tempo". Vale, in particolare, per il consumo di un capitale prezioso: l'ambiente.

(Domanda: ma siamo davvero nel 1990, o stiamo parlando di oggi? No, no, tranquilli, siamo davvero nel 1990, ne ho prova).

In un mondo così - che è poi quello che stiamo vivendo ora, nella primavera del 2009 - la comunicazione costituisce la modalità più concreta per far crescere la conoscenza, nostra e delle persone che stanno intorno a noi. Serve, contemporaneamente, per incrementare rapporti e per orientare i comportamenti degli altri. La tecnica, di cui sempre più diffusamente si parla, è quella della rete. Si tratta, cioè, qualsiasi sia la nostra occupazione, di "realizzare una vera e propria rete di rapporti che garantisca un flusso continuo di informazioni. L'attività più significativa in cui è possibile impegnarsi è proprio quella di coltivare le maglie di questa rete, incrementarle, abbandonare quelle non più produttive e sostituirle con altre" (da *I segreti della comunicazione*, di Bonicelli-Comari, Il Sole 24 Ore Libri, 1995). Più questa rete diverrà solida, più sarà facile condizionare il comportamento delle persone cui ci rivolgiamo, cioè convincerle: la parola indica un processo in cui si "vince insieme".

Ancora un passo, e siamo arrivati al networking, cioè quella tecnica (e sottolineo che networking contiene in sé la parola lavoro) che consiste nel "comunicare in modo sincero e trasparente, con l'obiettivo di aiutarsi e soste-



La Fiera è un'opportunità di conoscenza settoriale, oltre che di promozione e business

nersi reciprocamente" (Mauro Feller, Swisscom).

Le comunità online (le reti come Facebook ecc. sono ormai note a tutti) sono da qualche tempo uno strumento formidabile, ma presentano il grande svantaggio di essere totalmente impersonali e il rischio di una possibile e facile alterazione rispetto alla realtà. Se per gli imprenditori, di qualsiasi attività essi si occupino, risultano di norma più interessanti le reti "tradizionali" (in cui ci si può incontrare anche fisicamente), emerge però l'importanza strategica delle reti intersettoriali, che consentono scambi di esperienze oltre il proprio ambito di competenza, e schiudono nuove opportunità di conoscenza.

La neocreato "Eire community" diventerà, mi auguro, una piattaforma di rete ottimale anche per coloro che strettamente nel real estate non operano, ma che all'immobiliare si riferiscono. Il real estate è, implicitamente, trasversale e intersettoriale.

Paola G. Lunghini

Direttore responsabile di *Economia Immobiliare*
Responsabile uff. stampa di Eire-Expo Italia Real Estate



Nasce EIRE community: il real estate motore dello sviluppo

EIRE è la manifestazione di riferimento per il mondo del real estate italiano, dell'area mediterranea e dei paesi emergenti: una fiera dove la community del real estate si ritrova e prende coscienza del suo ruolo decisivo per lo sviluppo economico.

La *real estate community* ha ormai assunto una propria identità pubblica, a testimonianza di come il real estate è oggi un'industria vera e propria, composta da una filiera complessa e variegata: valutazione e gestione degli investimenti, pianificazione, studi di fattibilità, progettazione, realizzazione e gestione. Come abbiamo già avuto modo di dire, tutto fuorché un banale processo di speculazione.

Una comunità industriale che raduna diverse competenze professionali in grado di generare sviluppo economico e di conseguenza sociale e culturale. In questo contesto EIRE è un momento privilegiato di confronto e di apertura al mercato internazionale, che può dare una forte spinta al consolidamento di un'identità bene determinata del settore.

Un confronto utile anche a sconfiggere, in un periodo come questo, la propensione all'isolamento degli imprenditori che compongono questa *community*, che può portare a una vera e propria solitudine di fronte alle avversità in cui verte il mercato. Mai come oggi è importante comunicare la propria attività, in quanto espressione del proprio io e della propria umanità in azione. Mai come oggi è importante incontrarsi, conoscersi personalmente, esprimere i propri punti di eccellenza e progetti sul futuro.



www.italiarealestate.it

EIRE community nasce per dare uno spazio di comunicazione continuo e approfondito ai protagonisti privati e pubblici di questo settore. Un luogo virtuale dove stimoleremo gli operatori a parlare di sé, a promuoversi in vista di EIRE, a commentare l'attualità e approfondire i principali temi su cui verterà la fiera, le opportunità e i progetti del futuro e i mercati esteri emergenti che parteciperanno all'evento.

È questo un semplice modo per "far parlare" la community del real estate. Stimolare un dibattito sui principali temi di attualità e creare un percorso di preparazione alla prossima edizione di EIRE.

Con l'obiettivo di dare un supporto culturale concreto a un settore economico ricco di opportunità per la crescita delle società contemporanee, laddove gli interventi e i progetti siano portati avanti in modo intelligente e capace, che tenga conto in modo realistico di tutti i fattori in gioco: modalità di finanziamento, implicazioni urbanistiche, convivenza sociale, ecosostenibilità e così via, addentrando in quelle che sono le diverse peculiarità e professionalità che il real estate necessita.

“Il cambiamento nei sistemi urbani non può essere bloccato”

La continua e inevitabile evoluzione delle diverse zone del tessuto urbano è il prodotto dell'interazione di mutamenti strutturali e sociali quali:

- cessazione o riduzione di attività e funzioni divenute obsolete o antieconomiche;
- riduzione o incremento dell'accessibilità veicolare, sia in conseguenza di interventi sulla rete stradale, sia per la dinamica spontanea dei flussi di traffico;
- evoluzione (o mancata evoluzione) della rete dei trasporti pubblici;
- dotazione di servizi pubblici e privati (scuole, uffici pubblici, istituti finanziari, esercizi commerciali, strutture per il tempo libero ecc.);
- immigrazione interna e da Paesi terzi;
- dinamica socio-economica dei residenti come conseguenza di un'accresciuta o diminuita capacità di spesa;
- stili di vita e sistemi di relazione interpersonali;
- condizioni di sicurezza presenti e desiderate.

È un processo di notevole complessità, che può facilmente creare circoli viziosi o virtuosi, difficili da prevedere se non nel breve periodo e che è possibile (e necessario) governare solo per linee strategiche generali.

Gli strumenti di programmazione economica e quelli del governo del territorio non possono, infatti, essere utilizzati per cristallizzare un presunto “equilibrio ideale”, se non per microinterventi in zone urbane su aree di limitate dimensioni e fortemente connotate da caratteristiche storico-sociologiche particolarissime e meritevoli di assoluta tutela.



Pietro Malaspina, presidente Cncc e responsabile relazioni istituzionali di Sierra Developments Italy

L'esperienza ha ampiamente dimostrato che in ogni altra situazione il tentativo di impedire il cambiamento mediante normative di blocco non assicura il permanere delle condizioni considerate ottimali sul piano astratto. Questo tipo di cambiamento produce piuttosto il deterioramento strisciante e casuale di questi optima, attraverso microviolazioni diffuse o, nel peggiore dei casi, favorendo a medio termine l'abbandono traumatico di ogni limitazione, come sproporzionata ma comprensibile reazione al rifiuto del cambiamento.

Se si condivide l'assunto iniziale e si conviene che il cambiamento del tessuto urbano è un processo evolutivo necessario e auspicabile, è possibile una corretta analisi del ruolo che le operazioni di sviluppo commerciale possono assumere nella riqualificazione o nel rinnovamento di aree urbane e persino di interi sistemi urbani.

CITTÀ E COMMERCIO

Da sempre le attività commerciali sono uno degli ingredienti essenziali per la vitalità dei sistemi urbani. Ma a partire dall'inizio del secolo scorso il commercio ha progressivamente superato la sua originaria funzione utilitaristica di collegamento tra produttore e consumatore assumendo il ruolo di aggregatore primario nelle dinamiche sociali urbane, adattando le proprie modalità operative e le formule imprenditoriali alle mutazioni, via via sempre più rapide, del contesto economico e sociale.

Le zone commerciali urbane come le conosciamo oggi si sono formate e consolidate a partire dagli anni '30 del Novecento, spesso radicandosi in ambiti nei quali era già presente un'alta concentrazione di attività commerciali o artigianali, ma altrettanto spesso “colonizzando” progressivamente aree prima esclusivamente residenziali o produttive.

La composizione odierna di questi aggregati di offerta è il risultato di un processo spontaneo di adattamento al mercato che ha richiesto decenni di continui cambiamenti, a un ritmo sempre più accelerato, cambiamenti tuttora in corso e che sono l'essenza stessa dell'attività mercantile.

Considerarli ambiti statici, che hanno raggiunto un equilibrio ideale e immutabile, è un grave errore culturale, ancor più che politico: in realtà solo in una società perfettamente statica, non solo sotto il profilo demografico, ma anche dal punto di vista socio-economico, sarebbe possibile la sopravvivenza di un sistema commerciale ugualmente stabile.

I cosiddetti “luoghi urbani del commercio” sono il risultato di un faticoso adattamento al mercato da parte delle sin-

gole realtà imprenditoriali che vi operano, attraverso cicli sempre più rapidi di successi e fallimenti che hanno selezionato nello spazio di decenni gli operatori più adatti a quello specifico contesto non solo di mercato, ma di società urbana.

LE OPERAZIONI DI TRASFORMAZIONE URBANA

Nell'evoluzione di un sistema urbano è inevitabile che alcune parti del territorio perdano le caratteristiche che ne avevano definito i contenuti, vuoi per la delocalizzazione o la cessazione delle attività che vi erano insediate, vuoi per la sopravvenuta inclusione in ambienti urbani destinati a utilizzi contrastanti con tali contenuti.

Il caso tipico è quello delle aree industriali contenute in nuovi ambiti residenziali o terziari a seguito dell'espansione del tessuto urbano, ma il fenomeno comincia a interessare anche altre situazioni: distretti terziari divenuti potenzialmente più attrattivi come zone residenziali o commerciali e sempre più spesso anche zone commerciali diventate meno attraenti per difficoltà di accesso, carenza di offerta, mancato adeguamento al mutato profilo socio-economico del mercato di riferimento. Quando il processo di degrado riguarda zone commerciali, l'effetto negativo non si limita alla perdita di valore del patrimonio immobiliare, a danno del proprietario privato, ma ha effetti negativi sull'intero sistema commerciale urbano riducendo la sua attrattività complessiva e la sua capacità di svolgere il ruolo naturale di attrattore primario per il proprio mercato.

Il risultato è l'evasione dei consumatori verso poli collocati spesso in altri sistemi urbani, nei quali trovano strutture, ambienti e modelli di offerta più rispondenti alle loro aspirazioni (e non solo alle loro esigenze) di quelli presenti nel sistema commerciale urbano in cui risiedono.

Situazioni di questo tipo possono essere affrontate solo con programmi di trasformazione o di riqualificazione delle zone interessate, che considerino

la situazione nella sua globalità e sotto tutti gli aspetti, partendo dall'analisi territoriale, economica e sociale per individuare le possibili nuove destinazioni delle aree oppure gli interventi necessari per riqualificarne la destinazione in atto, definire i necessari interventi sulle infrastrutture e il quadro degli interventi pubblici, incentivare gli interventi privati in grado di contribuire più efficacemente alla realizzazione di tali programmi.

Una collaborazione attiva tra operatori privati e amministrazioni pubbliche è essenziale per l'effettiva attuazione dei programmi di rinnovamento o di riqualificazione di zone urbane e prevedere una significativa componente commerciale in tali programmi può essere una condizione essenziale per la loro fattibilità.

RETE COMMERCIALE DIFFUSA O INTERVENTI UNITARI PROGRAMMATI?

Per assicurare un'adeguata presenza di attività commerciali all'interno di un programma di riqualificazione o di rinnovamento è teoricamente possibile affidarsi interamente alla dinamica spontanea del mercato per la creazione di un commercio diffuso nell'area d'intervento.

È possibile limitarsi a prevedere una buona dotazione di superfici commerciali e lasciare che il mercato faccia il suo corso: probabilmente, passati alcuni anni, la rete commerciale nell'area d'intervento si adatterà alla domanda presente, anche se solo nei limiti consentiti dai vincoli fisici derivanti dalla disponibilità di spazi commerciali, dalle loro dimensioni unitarie e dalla loro localizzazione più o meno adeguata.

Ma questa soluzione non dà alcuna certezza, né come risultati, né come tempi e sicuramente non permette alla Pubblica Amministrazione di avere un interlocutore al quale chiedere di proporre soluzioni da valutare e discutere e di contribuire concretamente alla realizzazione degli interventi pubblici previsti.

Sembra molto più logico che per la ve-

rifica dei contenuti commerciali di un programma di trasformazione urbana, e per la sua successiva attuazione, le Pubbliche Amministrazioni richiedano, valutino e confrontino progetti unitari e programmati da parte di quegli operatori specializzati la cui attività consiste proprio nel progettare e realizzare interventi commerciali unitari, nelle più diverse formule e con le più varie articolazioni.

Questi imprenditori hanno, infatti, una specifica competenza in un campo di elevata complessità, in grado di assicurare non solo la giusta redditività degli interventi, ma anche la loro qualità formale, la loro coerenza con il mercato e la realizzazione in tempi certi, quindi con assai maggiori probabilità di successo dell'intervento commerciale, che può a sua volta garantire in larga misura la buona riuscita dell'intero programma.

Inoltre, solo un confronto con interlocutori di questo tipo può permettere di raggiungere un equilibrio corretto tra profitto del privato ed esigenza pubblica di massimizzare non solo il contributo privato agli interventi pubblici, ma più in generale tutte le ricadute positive sul sistema urbano.

Soluzioni di questo tipo, nelle quali la proposta del privato, discussa e negoziata con l'ente pubblico, diventa parte integrante del programma di rinnovamento, sono prassi comune e costante in tutti i paesi europei: in Italia sono ancora considerate con grande e ingiustificato sospetto.

In Inghilterra il concetto di operazione di sviluppo commerciale come fattore di potenziamento dell'attrattività dei centri urbani è talmente diffuso che ogni anno, sin dal 1991, viene attribuito un particolare riconoscimento, il "Town Centre Award", alle migliori operazioni di questo tipo, che non si limitano ai grandi centri urbani, come si può vedere dalla lista dei vincitori riportata di seguito; anche in Germania, in Spagna (esemplari i casi di Bilbao e di Barcellona), in Francia e più recentemente in Polonia la pratica dell'inserimento di nuovi distretti commercia-

li progettati e realizzati unitariamente è una costante dei programmi di rinnovamento urbano.

L'EQUIVOCO ITALIANO

La ragione dell'apparente avversità, tutta italiana, nei confronti delle operazioni di sviluppo commerciale deriva da un equivoco di fondo che si riassume in due clamorosi falsi intellettuali: la presunta equazione "centro commerciale = grande distribuzione" e l'altrettanto presunta contrapposizione fra distretti commerciali "spontanei" e aggregati commerciali "programmati". L'assunto è che la creazione di nuovi aggregati commerciali, qualunque ne sia la formula, debba necessariamente indebolire il sistema commerciale esistente, che la rete commerciale esistente sia di per sé adeguata a soddisfare le esigenze della domanda e infine che qualsiasi nuovo aggregato commerciale equivalga solo al rafforzamento e alla espansione della cosiddetta "grande distribuzione", termine di per sé privo di significato.

Alla realtà dei fatti queste affermazioni denunciano nella migliore delle ipotesi una ben scarsa comprensione delle dinamiche commerciali, nella peggiore una buona dose di disonestà intellettuale.

Le operazioni di sviluppo commerciale sono, ormai da diversi decenni, promosse e realizzate da operatori immobiliari che poco o nulla hanno in comune con le catene della Gd e della Da. Sono operazioni che puntano a realizzare contenitori fisici, non più conclusi e autoreferenziali, ma completamente inseriti nei loro contesti territoriali (soprattutto ubicati in aree urbane), in grado di offrire le migliori condizioni di accessibilità, di frequentazione e d'incontro tra la domanda non solo di beni, ma anche di servizi e di attività per il tempo libero.

In queste operazioni il peso delle grandi catene di distribuzione despecializzata (ipermercati e supermercati, per intenderci) si è progressivamente ridotto, sino a diventare una e non la più importante delle componenti, sia in termini di dimensioni sia (e ancor più) per im-

portanza e validità delle singole operazioni.

Le operazioni di sviluppo commerciale nascono solo se vi è nel mercato una domanda insoddisfatta, non solo in termini di quantità assoluta dell'offerta, ma di qualità della stessa, nel senso di un'offerta che risponda alle aspirazioni e non solo alle esigenze di base del mercato di riferimento, ciò che non sempre la rete commerciale esistente è in grado di dare e non per l'incapacità degli operatori, ma per l'ineadeguatezza dei "luoghi del commercio" esistenti.

Un progetto di sviluppo commerciale crea un nuovo distretto, inserito e integrato nel contesto urbano: un "oggetto" che, in un'operazione di trasformazione o riqualificazione urbana, non si limita a contribuire con un ingrediente essenziale, cioè la localizzazione di attività commerciali, ma ne programma contenuti, articolazione commerciale, posizionamento in un particolare segmento di mercato, struttura fisica e infrastrutture, a beneficio tanto degli operatori commerciali quanto dei futuri frequentatori.

Se si considera il sistema economico urbano come complesso di attività interdipendenti e sinergiche, il cui fine comune è massimizzare l'attrattività nei confronti di un mercato sul quale operano altri sistemi urbani a diversi livelli di competitività, allora è del tutto evidente che miglioramento qualitativo e incremento dimensionale della rete commerciale, attraverso interventi unitari correttamente programmati da operatori professionali, sono leve fondamentali per il successo delle operazioni di trasformazione urbana.

Non c'è quindi alcun reale motivo che precluda una diffusione assai maggiore, anche in Italia, delle operazioni di sviluppo commerciale in ambito urbano, in particolare nel quadro dei progetti di rinnovamento e riqualificazione che molte amministrazioni locali stanno programmando o considerando.

Credo sia un'opportunità di sviluppo importante, sia per gli imprenditori sia per le comunità locali. Quello che serve è un salto culturale e i tempi sono maturi per farlo.

[Pietro Malaspina]

Progetti premiati in Inghilterra dal 1991 al 2008

- Redruth 2007
- Luton 2007
- Hebden Bridge 2007
- Mansfield 2006
- Sheffield 2006
- Chepstow 2005
- Arundel Street, Portsmouth 2004
- Harlow, Essex 2004
- Staines, Middlesex 2003
- Warrington, Cheshire 2002
- Whitehaven, Cumbria 2001
- Sunderland 2000
- Gloucester 1999
- Dundee 1998
- Taunton, Somerset 1997
- Guildford 1996
- Ayr, Ayrshire, Scotland 1995
- Hemel Hempstead, Hertfordshire 1995
- Worcester 1994
- Wolverhampton 1993
- Horsham, West Sussex 1992
- York 1992
- Hereford 1991

“Ci vuole più coordinamento tra le normative regionali”

Il retail cresce in Italia, anche se a ritmi meno sostenuti rispetto al passato. Commercio moderno e franchising rappresentano il 23% del Pil sul totale dei servizi prodotti in Italia e hanno ancora buone potenzialità di sviluppo. Ma a ostacolarne uno sviluppo sano e regolare intervengono innanzitutto la burocrazia. I rapporti con la pubblica amministrazione sono a volte complessi, ci sono mille passaggi e controlli, le tasse sono troppo elevate, vige un eccesso di legislazione, di norme statali, regionali, comunali che spesso si sovrappongono e si contraddicono. Di fatto, pur in un periodo di recessione come l'attuale, la burocrazia italiana non aiuta le nuove iniziative imprenditoriali, crea vincoli nel fare impresa, lentezza nelle procedure.

Come presidente di Confimprese da sette anni sostengo che si debbano aumentare flessibilità e produttività del lavoro, completare il processo di liberalizzazione del mercato e di trasparenza, alleggerire la pressione fiscale, semplificando le procedure amministrative e fiscali.

DIALOGO CON LE ISTITUZIONI

Anche i costi lungo l'intera filiera sono molto elevati: per permettere al retail di svilupparsi e crescere è necessario che si abbattano i costi dei processi logistici e che si implementino le infrastrutture. I migliori retailer sono quelli che riusciranno a offrire prodotti di alta qualità sostenendo il minimo delle spese distributive. Sono convinto che la via verso una migliore organizzazione del mondo distributivo passi attraverso un più attento dialogo delle imprese e delle associazioni di categoria con le istitu-



Mario Resca,
*presidente di Confimprese, consigliere
per il ministro dei Beni e attività culturali*

zioni. Confimprese spinge l'acceleratore per un tavolo di lavoro non solo con le istituzioni centrali, quindi con lo Stato, ma anche tra le Regioni a cui compete la regolamentazione in materia di commercio. Non dimentichiamo che in Europa il retail pesa sul Pil per il 71% e che quindi è opportuno che si sviluppi anche in Italia una cultura a sostegno di questo settore. È necessario assicurare un maggiore coordinamento tra le normative regionali, garantendo un monitoraggio a livello territoriale e allo stesso tempo portare avanti un processo di semplificazione degli iter autorizzativi legati all'attività d'impresa, soprattutto per l'avvio di nuove realtà operative. La crisi, al di là del momento transitorio che si è abbattuto sulle economie mondiali, darà merito al valore reale delle imprese sane e per questo è necessario lavorare sulle positività che il nostro sistema economico offre. Le

aziende devono sfruttare il momento e consolidare le proprie posizioni e quote sia in Italia sia all'estero. In questo senso l'internazionalizzazione è ormai un'esigenza imprescindibile per lo sviluppo delle imprese retail nelle economie avanzate e globalizzate, nonostante la crisi che sta investendo i mercati mondiali e di cui si possono prevedere solo in parte le conseguenze. Sappiamo che le imprese distributive italiane, a differenza di quelle straniere, sono ancora poco presenti oltreconfine.

ITALIANITÀ DA ESPORTARE

La carta che il nostro paese deve giocare oggi è quella dell'italianità da esportare, affinché il mondo distributivo nazionale possa raggiungere una propria dimensione anche oltreconfine. In questo senso Eire 2009 si propone come un momento di business per tutto il comparto del retail real estate e può diventare una vetrina privilegiata per gli operatori del settore. Eire deve essere un'occasione di business per poter diventare l'alternativa italiana a manifestazioni di respiro internazionale come il Mopic.

I CANALI EMERGENTI

È necessario che si proponga come un momento d'incontro per fare business in modo da favorire il dialogo fra tutti i soggetti portatori di interessi e competenze in ambito di retail real estate. Per questo ritengo utile un coinvolgimento, oltre che delle società che costruiscono e commercializzano i centri commerciali, anche di interlocutori che siano espressione di canali emergenti come outlet, multiplex, aeroporti, centri storici da riqualificare. ■

Centri commerciali: cambia musica ma la danza continua

La crisi finanziaria avviata nel 2008 ha investito con violenza e a vari livelli il mondo dei centri commerciali. Questo settore è stato tra i più esposti proprio perché da anni risultava tra i preferiti dagli investitori che negli anni precedenti si erano mossi sull'onda della grande liquidità offerta dal sistema finanziario. Gli effetti più evidenti da settembre in poi sono stati:

- fermo quasi totale delle compravendite di immobili commerciali;
- difficoltà nel commercializzare i progetti in cantiere per il rallentamento, e a volte per il blocco, nello sviluppo delle catene commerciali;
- sospensione o ritardo nell'avvio di nuovi cantieri sia a causa della difficoltà a ottenere i necessari finanziamenti sia per l'impossibilità di confermare i business plan precedentemente stimati;
- contrazione dei consumi, calo dei valori locativi e dei valori immobiliari.

All'interno di questo scenario in realtà i vari operatori hanno aggiornato le loro strategie e in qualche ca-



La galleria commerciale del centro Megalò a Chieti, 50.000 mq di Gla

so hanno dimostrato anche uno spiccato dinamismo e capacità di adattamento. Non ci riferiamo certo all'atteggiamento di attendismo di alcuni investitori che preferiscono ancora rinviare a una fase più matura della crisi eventuali acquisti a condizioni speculative, quanto piuttosto al con-

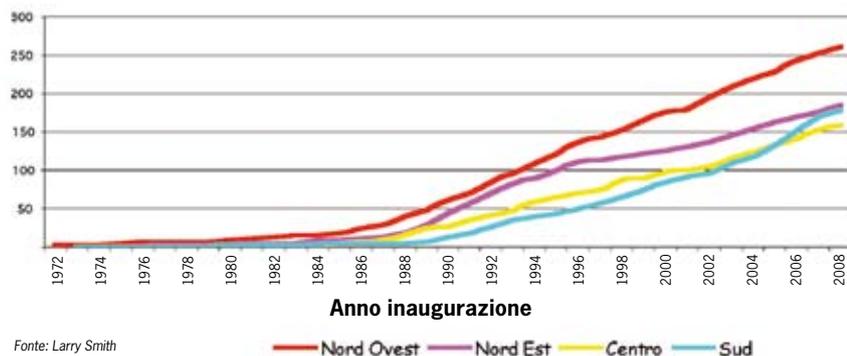
solidamento tra grandi catene (Coin con Melablu, Leroy Merlin con Castorama Italia), all'accelerazione dei factory outlet centre e a nuove strategie di commercializzazione da parte di sviluppatori più aperti ad andare incontro alle richieste dei retailer.

Dopo una forte volatilità dei mercati azionari, delle materie prime, delle monete e dei tassi di sconto, probabilmente, anche grazie a un maggior coordinamento delle politiche economiche a livello mondiale, qualche segnale di stabilizzazione è percepito e investitori e imprenditori sembrano più propensi ad avviare nuove iniziative con una visione aggiornata.

UNO SGUARDO AI NUMERI

L'analisi presentata in queste pagine si focalizza sui centri commerciali con una Gla maggiore di 20.000 mq. Parleremo quindi di centri appartenenti alle categorie "very large, large e me-

Numero di centri commerciali inaugurati per anno



Fonte: Larry Smith

dium” così come definite dall’Icsc a livello internazionale.

Non vengono qui considerati gli esercizi esterni allo shopping center, attività che senza dubbio aumentano l’attrazione dell’insediamento complessivo, ma raramente sono coordinate a livello gestionale e di comunicazione al centro commerciale.

In Italia sono presenti 200 centri commerciali di tali dimensioni per una Gla complessiva di 6.290.000 mq e quasi 14.000 punti di vendita: un terzo di tali strutture è concentrato nell’Italia nord-occidentale, il 30% nell’Italia meridionale e nelle isole, il 23% nell’area nord-orientale e solo un 15% in Italia centrale.

Appartengono alla categoria dei centri very large (Gla >80.000 mq) solo due strutture localizzate nell’area metropolitana romana.

La dimensione media dei centri analizzati è pari a 31.450 mq e questo si giustifica se consideriamo che ben 168 centri commerciali appartengono alla categoria del centro commerciale “medium”.

Scorrendo la storia dei centri commerciali si parte da un primo periodo caratterizzato da sviluppo lento e graduale perdurato sino al 2002 con meno di 10 aperture all’anno. Dal 2003 si è assistito a un’accelerazione che ha portato a un innalzamento del nume-



L’incidenza della clientela giovane (18-24 anni) è più alta nei centri entertainment+shopping

ro medio di aperture sino ad arrivare alle 18 aperture del 2007.

Il 2008 ha registrato una leggera flessione con 13 nuove aperture concentrate prevalentemente nel Lazio e in Piemonte con Euroma2 e Gli Orsi di Biella fra le strutture di maggiori dimensioni. Da ricordare sono inoltre diversi factory outlet centre come Soratte in Lazio e Noventa di Piave.

Nei primi mesi del 2009 si è assistito all’apertura di centri molto curati a Muggia, Antegnate e Gravina di Catania.

La crisi economica determinerà nel 2009 un certo rallentamento: i progetti già cantierizzati andranno a completarsi ma difficilmente si riuscirà a registrare aperture con centri “fully let” nel corso di quest’anno.

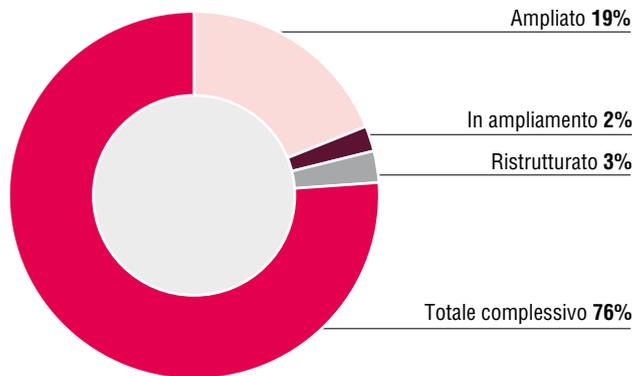
Di quei 3.773.000 mq di centri commerciali che erano stati previsti entro il 2011, si stima verranno realizzati in un’ipotesi ottimistica 500.000 mq pari a circa 20 nuove strutture.

TENDENZE

A livello di concept architettonico, seguendo il successo che in questo periodo stanno vivendo i factory outlet centre e la ricerca del risparmio energetico e gestionale, si tende sempre più a realizzare strutture estroverse, che dialoghino con il territorio e siano di facile lettura per il consumatore con spazi aperti che si integrano con mall climatizzati, parcheggi comodi che favoriscano anche una sosta veloce solo per soddisfare delle esigenze quotidiane. A tal fine le esperienze europee dimostrano che le interazioni tra spazio aperto e zone climatizzate risultano vincenti in particolare per quanto riguarda la zona della ristorazione, tempo libero o le aree destinate a un target giovane.

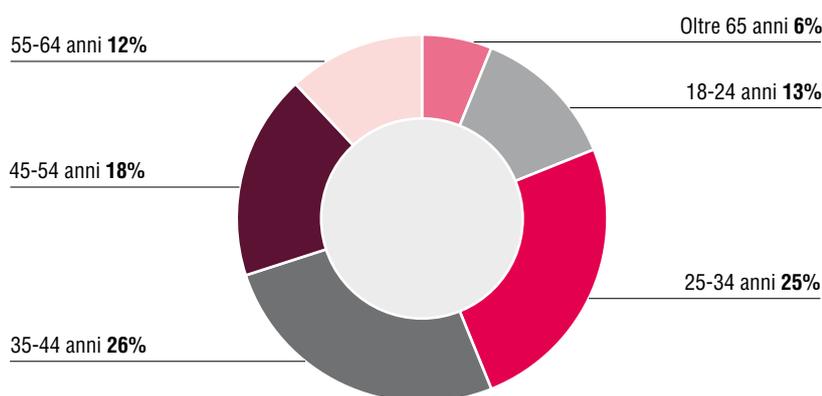
Rilevante è anche il fenomeno degli

Analisi della variazione subite dai c.c. dall’apertura



Fonte: Larry Smith

Ripartizione della clientela per età



Fonte: Larry Smith

ampliamenti e delle ristrutturazioni dei centri commerciali. Se si analizza la dotazione complessiva di centri circa il 20% di questi risulta essere stato ampliato mentre un 3% risulta essere stato ristrutturato.

LA CLIENTELA DEI CENTRI COMMERCIALI

Spostando l'attenzione sulla clientela del centro commerciale, le indagini svolte all'interno delle gallerie di un campione di centri di dimensioni simili a quelle analizzate precedentemente evidenziano come la strategia commerciale del centro influenzi pesantemente le caratteristiche della clientela stessa e la tipologia di visita. I grandi centri regionali, che spesso si caratterizzano per un assortimento molto incentrato sullo shopping e il tempo libero presentano una clientela mediamente più giovane, con una forte incidenza di 18-24enni (18-20%), mentre i centri a carattere più locale, dove l'ancora alimentare risulta essere molto forte, prevedono una forte presenza delle classi d'età più mature.

Frequentano questo tipo di strutture in prevalenza impiegati (31%) e operai (18%) oltre che casalinghe (12%). Anche le dimensioni medie del gruppo d'acquisto cambiano secondo le caratteristiche del centro stesso, i mall

destinati allo shopping prevedono una frequentazione con la famiglia o con gli amici, il gruppo d'acquisto medio per tali strutture è composto da 3,3-3,5 componenti, mentre i centri con un forte peso dell'ipermercato prevedono un gruppo d'acquisto medio di 2,6-2,8 componenti. Il gruppo medio d'acquisto inoltre è più alto nei centri commerciali localizzati nel centro-sud d'Italia, mentre risulta più contenuto per i centri del nord.

La clientela di tali strutture è prevalentemente di sesso femminile, nei centri di grandi dimensioni il divario tra i due sessi tende ad assottigliarsi fino quasi a pareggiare.

I centri regionali appartenenti alle categorie "large" e "very large" sono visti come luogo dove incontrare amici, passeggiare o semplicemente trascorrere il proprio tempo libero. Ciò non toglie che la visita non si concluda con un acquisto: il centro viene semplicemente visto come luogo di aggregazione e non strettamente per la sua funzione primaria.

Tale motivazione di visita si traduce anche in un tempo di permanenza medio all'interno dei centri commerciali di circa un'ora e venti minuti, con picchi nelle giornate di sabato e domenica e nelle strutture dove la destinazione "leisure" è più marcata.

Il cliente tende a frequentare il cen-

tro commerciale in modo assiduo: più della metà ci va almeno una volta ogni 15 giorni, anche se risulta poco fedele, perché in contesti competitivi non si limita a frequentare una sola struttura commerciale.

L'AGGIORNAMENTO DEL MIX COMMERCIALE

Dopo aver esaminato i centri commerciali intesi in senso stretto e i clienti che li frequentano, non possiamo prescindere da un'analisi delle unità commerciali che li compongono.

In tutte le categorie di centri analizzati l'ipermercato risulta essere l'ancora prevalente anche se i nuovi progetti prevedono un format dalle dimensioni più contenute. Si tende a strutture con un'area lorda inferiore a 10.000 mq, molto più bassa rispetto a qualche anno fa. In qualche caso questo ridimensionamento crea l'opportunità di realizzare medie superfici specializzate aggiuntive. Non di rado vedremo centri commerciali dove il superstore sostituisce l'ipermercato.

Le medie strutture risultano essere l'elemento in grado di creare il vantaggio competitivo tra un centro e il suo diretto concorrente ma nello stesso tempo la scelta tra i vari operatori si va sempre più limitando al settore dell'abbigliamento e delle calzature. Il bricolage tende sempre più a posizionarsi all'esterno per limitare l'impatto che deriva dalle spese di gestione e favorire una connessione diretta con l'area parcheggio.

Le catene specializzate nel settore dell'elettronica e dell'articolo sportivo con progetti di sviluppo si contano ormai sulle dita di una mano, mentre l'area del giocattolo non è presidiata. Se poi ci si focalizza sulle piccole unità la standardizzazione dei mall risulta ancora più evidente. La ricerca dell'elemento di unicità in grado di creare il cosiddetto valore aggiunto risulta essere ormai l'obiettivo di tutte le società di commercializzazione.

Maddalena Panu

Research Manager, Larry Smith

La food court non è solo un magnete, ma incrementa l'offerta

La ristorazione nel significato collettivo e unificante di zona-tema specializzata, all'interno di un complesso polivalente - nella fattispecie, il centro commerciale al dettaglio - costituisce l'etimo concettuale e di conseguenza progettuale della "food court", espressione pressoché intraducibile a livello letterale, che potremmo rendere - ma è una pallida traslitterazione - con il sintagma "area ristorativa". Questa premessa di natura linguistica, lungi dall'essere uno sfoggio lessicografico, vuole trasmettere l'idea della contrapposizione tra ambiente tematico, costruito secondo precise logiche di aggregazione che mirano a costituire un polo attrattivo all'interno di un insediamento composito, e ambiente naturale, caratterizzato da una diffusione puntiforme, nel quale i diversi esercizi della ristorazione (bar, ristoranti, locali etnici, gelaterie, pasticcerie ecc.) seguono una collocazione non disegnata a tavolino. È noto che nell'ambito urbano non sono frequenti, né programmabili dall'alto, vie o strade specializzate nella ristorazione. Sotto questo profilo, la food court nei centri commerciali, cioè in sistemi e contesti nei quali e per i quali è concepita in modo esclusivo (ergo: non replicabile al di fuori), rappresenta nel suo insieme un concetto altamente innovativo e di immediata leggibilità. Schematizzando, chi entra nella galleria di uno shopping center non trova l'abbigliamento - che sta spesso al mix merceologico come l'attore-mattatore in un monologo teatrale - concentrato in un'area coerente, cioè una "corte" nella quale ciascun punto di vendita evidenzia al lettore-curioso-visitatore-acquirente un preciso posizionamento in chiave di gusto e target. Mentre chi va in una food court



non solo ha l'imbarazzo della scelta, ma non deve scervellarsi per capire il rapporto che sussiste tra insegna e scelte d'acquisto. Tutti capiscono la differenza tra fast food, sushi bar e ristorante free flow. Si può dire lo stesso per le declinazioni dell'abbigliamento? Tendiamo a dubitarne, con buona pace di certi Soloni del retail, non fosse altro perché la differenziazione estrinseca è assai minore di quella - afferrabile "at a glimpse", come direbbero in Inghilterra - riscontrabile in una food-court. Ovviamente, quanto esposto sarebbe discutibile se in una food court ci fossero dieci focaccerie (quale scelgo?), dodici pizzerie o venticinque birrerie. Accettiamo naturalmente controtesi.

I CAMBIAMENTI STORICI NEL MIX

Il prossimo Report digitale, dedicato interamente alle food court e realizzato con lo specialista Spazio Futuro Group (si veda l'intervista a Roberto Bramati su **MARK UP** del settembre 2008) fornirà ulteriori spunti di riflessione al riguardo, allargando l'angolo visuale e toccando diversi aspetti, a cominciare

da quelli di più diretta pertinenza commerciale e gestionale, come i formati, il mix d'offerta, gli affitti, le spese comuni eccetera.

A proposito di mix, uno degli elementi innovativi promossi dallo sviluppo delle moderne "food court" risiede nella valorizzazione di operatori più piccoli e focalizzati, indipendentemente dalla struttura organizzativa e dalla formula commerciale. È il portato di un processo di segmentazione inevitabile nell'evoluzione di un'offerta ristorativa partita da un'esigenza primaria di servizio, che si è accresciuta fino a costituire veri e propri bouquet multicolore e multispecialità. Uno sviluppo favorito anche per rispondere alle esigenze di un pubblico più eterogeneo, che vede nella ristorazione un momento di evasione e divertimento ("leisure"), e non solo di mero ristoro. L'offerta ristorativa nei centri commerciali di prima e seconda generazione ha visto come protagoniste le catene e i concept della grande distribuzione e della ristorazione specializzata, alcune delle quali hanno creato anche proposte interessanti ed efficaci. Oggi la food court tende a polarizzare un numero molto più ampio di insegne, senza escludere le tipologie più tradizionali e di servizio, come i ristoranti free flow, la cui presenza è però sempre meno necessaria in assenza di bacini d'utenza che richiedano anche questo servizio. Ribadiamo infine quanto espresso in un precedente contributo per Eire Magazine: la ristorazione è un'area sempre più strategica nella cornice del "retail real estate" e con alimentare e cultura costituisce uno dei tre anelli forti che avvincano l'interesse dell'utenza. Anche qui la capacità d'innovazione farà la differenza.

[Roberto Pacifico]

I nomi

Auchan	7	Mediamarket	3, 12
Barberino Designer Outlet	7	Melablu	20
Bandirali Fabio	3, 9	Monza Shopping Center	9
Bramati Roberto	23	Mutti Marco	3, 11
Castorama Italia	20	Niccoli Ermanno	3
Cavalli Renato	3	Nomisma	5-6
Cbre-Espansione Commerciale	3, 13	Pradera	10
Cb Richard Ellis	13	Resca Mario	3, 19
Cncc	3, 16	Spazio Futuro Group	23
Coin	20	Taccini Mario	3, 13
Confimprese	3, 19	Vismara Corrado	3
Conti Nicola	3, 12		
Corio Italia	3		
Eire	3-6, 8-9, 14, 19		
Eire Community	8, 14		
Eire Magazine	23		
Eurohypo Italia	3, 9		
Euroma2	21		
European Outlet Mall Fund	7		
Felber René	14		
Feller Mauro	14		
Foruminvest Italia	3, 11		
Ge.Fi.	3-4		
Gli Orsi	21		
Henderson Global Investors	7		
Icsc	21		
Intiglietta Antonio	3-6, 8		
Investment Real Estate AG	7, 9		
Jones Lang LaSalle	7-8		
Larry Smith	20-22		
Leroy Merlin	20		
Limetti Roberto	10		
Malaspina Pietro	3, 16		
Maptic	19		
McArthurGlen	7		
Megalò	20		

I nomi in neretto si riferiscono a persone fisiche mentre in chiaro sono riportati marchi, insegne e società

Direttore Responsabile
Luigi Rubinelli (02 39646.705)
luigi.rubinelli@businessmedia24.com

Redazione
Vicecaporedattore:
Patrick Fontana (02 39646.129)
patrick.fontana@businessmedia24.com

Vicecaposervizio:
Francesco Oldani (02 39646.132)
francesco.oldani@businessmedia24.com

Redattori:
Anna Bertolini (02 39646.130)
anna.bertolini@businessmedia24.com
Roberto Pacifico (02 39646.066)
roberto.pacifico@businessmedia24.com

Segreteria di redazione:
Elena Modica (02 39646.134)
elena.modica@businessmedia24.com

UFFICIO GRAFICO
Art director: Luciano Franza (02 39646.901)
luciano.franza@businessmedia24.com

Elisabetta Buda (02 39646.101)
elisabetta.buda@businessmedia24.com

CHIEF SALES EXECUTIVE
Giorgio Lomuio (02 39646.109)
giorgio.lomuio@businessmedia24.com

SEGRETERIA COMMERCIALE
Francesca Di Gesù (02 39646.111)
francesca.digesu@businessmedia24.com

UFFICIO TRAFFICO
Donatella Cavallo (02 39646.116)
donatella.cavallo@businessmedia24.com

Servizio abbonamenti

online: www.shopping24.it
numero verde: 800-527952
fax: 02-39646.294



Il Sole 24 ORE Business Media S.r.l.
Sede legale - Direzione - Redazione
via Patecchio, 2 - 20141 Milano
Centralino 02 39646.1 - Fax 02 39646.193

Presidente: Eraldo Minella
Amministratore Delegato: Antonio Greco
Direttore Editoriale: Mattia Losi
Direttore Divisione Marketing: Rosanna Devilla

GRUPPO 24 ORE

© All rights reserved. Tutti i diritti di riproduzione, adattamento totale o parziale con qualsiasi mezzo, nonché i diritti di traduzione sono riservati per tutti i paesi. Ogni riproduzione, totale o parziale, sotto qualsiasi forma, anche a uso interno o didattico, se non espressamente autorizzata dall'editore, è vietata a norma di legge e delle convenzioni internazionali.

Registrazione del Tribunale di Milano n. 148 del 19/3/94
Iscritto al R.O.C. con il n. 6357 del 10/12/2001
ISSN 1122 - 8873

Ai sensi della legge 196/2003 l'Editore garantisce la massima riservatezza nell'utilizzo della propria banca dati con finalità redazionali e/o di invio del presente periodico e/o di comunicazioni promozionali. Ai sensi degli artt. 7 e 10 ai suddetti destinatari è data facoltà di esercitare il diritto di cancellazione o rettifica dei dati, mediante comunicazione scritta a Il Sole 24 ORE Business Media S.r.l., via Patecchio, 2 - Milano, luogo di custodia della banca dati medesima. **Garante dei dati personali è Maurizio Ballerini.**