

Il mercato immobiliare dei centri commerciali

Asset, Property e Facility management nella Grande Distribuzione

Stefano Bellintani



Am - La prima collana di management in Italia

Testi advanced, approfonditi e originali, sulle esperienze più innovative in tutte le aree della consulenza manageriale, organizzativa, strategica, di marketing, di comunicazione, per la pubblica amministrazione, il non profit...

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.



Stefano Bellintani

Il mercato immobiliare dei centri commerciali

Asset, Property e Facility management
nella Grande Distribuzione



FRANCOANGELI

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2010 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it

Indice

Presentazione , di <i>Pietro Malaspina</i>	pag.	9
Prefazione , di <i>Oliviero Tronconi</i>	»	11
Introduzione	»	13
1. Centri commerciali e real estate in Italia	»	21
1.1. Definizione del format “centro commerciale”	»	21
1.1.1. I centri commerciali, i retail park, i factory outlet, gli entertainment center	»	26
1.2. Caratteristiche del settore	»	30
1.2.1. L’analisi dell’offerta: stock e density dei centri commerciali in Italia	»	34
1.2.2. L’analisi della domanda: gli investitori	»	37
1.2.3. Gli operatori della filiera immobiliare dei centri commerciali	»	39
1.2.3.1. Il marketing immobiliare e la promozione dei centri commerciali	»	42
1.2.3.2. La commercializzazione degli spazi	»	43
1.2.3.3. Il pilotage	»	45
2. L’investimento in centri commerciali in Italia	»	47
2.1. Logiche dell’investimento immobiliare: il legame “rendimento-rischio”	»	47
2.2. Valutazione del rischio per gli investimenti immobiliari: il risk management	»	50
2.2.1. Le tipologie di rischio	»	53
2.2.1.1. I rischi non diversificabili	»	55
2.2.1.2. I rischi variabili	»	56
2.2.1.3. I rischi determinabili	»	56

2.2.2. Fungibilità e demalling	pag.	57
2.3. Retail/shopping center e investimento immobiliare	»	60
2.3.1. I criteri di investimento in centri commerciali	»	62
2.3.2. Gli elementi di analisi per l'investitore	»	63
2.4. Fondi immobiliari italiani e investimenti in centri commerciali	»	66
3. Lo sviluppo e la valorizzazione immobiliare dei centri commerciali: lo studio di fattibilità	»	73
3.1. Operazioni di sviluppo e valorizzazione immobiliare	»	73
3.2. Territorio e centri commerciali	»	75
3.3. Studio di fattibilità di un'operazione di sviluppo e valorizzazione immobiliare	»	77
3.4. Principali elementi per lo studio di fattibilità di un centro commerciale	»	79
3.4.1. La localizzazione	»	83
3.4.2. Il bacino di utenza (catchment area)	»	84
3.4.3. La viabilità-accessibilità	»	87
3.4.4. Il quadro competitivo	»	88
3.4.5. Il fatturato potenziale	»	90
3.4.6. La componente architettonica e il layout degli spazi	»	92
3.4.7. Il merchandising mix	»	93
3.5. Differenziazione dei format, sviluppi greenfield ed interventi di refurbishment	»	95
3.5.1. Gli interventi di riqualificazione e rifunzionalizzazione dei centri commerciali	»	98
3.5.2. I centri commerciali del futuro: shopping center intelligenti	»	104
4. Il valore immobiliare e la struttura locativa di un centro commerciale	»	109
4.1. Evoluzione dei metodi di valutazione nel "nuovo" mercato immobiliare (real estate)	»	109
4.2. Stima del valore di mercato di un centro commerciale	»	114
4.3. Flussi di cassa di un centro commerciale	»	117
4.3.1. Le principali componenti di un discounted cash flow per la valutazione di un centro commerciale	»	118
4.4. La struttura locativa degli shopping center	»	123
4.4.1. Le tipologie contrattuali	»	125
4.4.1.1. Le peculiarità dei contratti di locazione per le superfici di vendita dei centri commerciali	»	126
4.4.1.2. I c.a.r.a. (contratti d'affitto di ramo d'azienda)	»	127

5. La gestione dei servizi ai centri commerciali	pag. 129
5.1. Esternalizzazione dei servizi agli edifici commerciali: verso il facility management	» 129
5.2. GDO e terziarizzazione dei servizi “non-core”	» 131
5.3. Evoluzione dei contratti per l’esternalizzazione dei servizi	» 133
5.3.1. I contratti “tradizionali”	» 134
5.3.2. Il controllo delle attività	» 135
5.3.3. I corrispettivi	» 135
5.3.4. I contratti prestazionali	» 137
5.3.4.1. Lo “SLA system”	» 139
5.3.4.2. Il controllo delle prestazioni	» 140
5.3.4.3. Il sistema di “reporting”	» 141
5.3.4.4. I corrispettivi	» 142
5.4. Dalla terziarizzazione polverizzata, al multiservizi integrato, al global service	» 144
5.5. I servizi terziarizzati in ambito GDO	» 146
6. La direzione/gestione di un centro commerciale	» 149
6.1. Governare la complessità dei centri commerciali	» 149
6.2. Gli indicatori per il controllo delle performance di un centro commerciale	» 153
6.2.1. Indicatori di redditività	» 154
6.2.2. Indicatori di morosità	» 158
6.2.3. Indicatori di costo a carico della proprietà	» 159
6.2.4. Indicatori di performance commerciale	» 160
6.2.5. Indicatori di sostenibilità dei costi a carico degli operatori	» 161
6.2.6. Indicatori di promozione e marketing	» 162
6.2.7. Indicatori di sicurezza	» 162
6.3. Gestione dei costi	» 163
6.3.1. Il conto economico del ciclo passivo	» 164
Bibliografia	» 167

Presentazione

di *Pietro Malaspina* *

Da ormai molti anni l'industria immobiliare è oggetto di crescente interesse da parte del mondo accademico, in parallelo con la crescita dell'importanza di questo settore nel sistema economico italiano.

Il crescente interesse degli investitori per il "real estate" italiano negli ultimi dieci anni e la pressione competitiva indotta dal conseguente ingresso nel mercato di grandi società internazionali, hanno aumentato in misura esponenziale il livello di preparazione professionale richiesto agli operatori del settore e accelerato sia l'offerta di programmi dedicati a livello universitario e post-universitario, sia la produzione di testi dedicati allo studio e all'analisi dei diversi aspetti dell'industria immobiliare.

Vi è stata in effetti una generale presa di coscienza della rilevanza del settore non solo sotto il profilo puramente economico, ma anche sotto quello dell'industria immobiliare come materia di studio e come ambito professionale dotato di una sua autonoma specificità.

In questo panorama di crescita generale, un particolare settore ha tuttavia attratto sino ad ora un interesse relativamente ridotto, certamente minore di quello che meriterebbe per la sua intrinseca rilevanza: quello dell'immobiliare commerciale e, più esattamente, dei centri commerciali.

Le dimensioni del settore sono sicuramente tali da suggerire maggiore attenzione: sia pure in assenza di dati statistici adeguatamente disaggregati, le stime più attendibili indicano che circa il 25% delle vendite al dettaglio abbia luogo nei centri commerciali e che circa il 23% degli occupati del settore operi presso esercizi ubicati nei centri.

Eppure, nella letteratura ormai piuttosto vasta prodotta in materia di industria immobiliare, i testi dedicati esclusivamente a questo comparto sono ancora una minoranza.

È quindi motivo di particolare soddisfazione per chi scrive, registrare la pubblicazione del testo di Stefano Bellintani, che fin dal titolo – Il mercato immobiliare dei centri commerciali – indica una chiara ed esclusiva focalizzazione su questo argomento.

Rispetto ad altri testi la novità di maggiore interesse è anzitutto la completezza e la sistematicità dell'approccio, che copre tutti gli aspetti del-

* Presidente, Consiglio Nazionale dei Centri Commerciali.

l'ambito di indagine: dalla definizione delle diverse tipologie al processo di sviluppo, dalle caratteristiche del prodotto come oggetto di investimento ai contenuti dell'attività di gestione.

Di particolare interesse è proprio la parte – di notevole consistenza – relativa alla gestione dei centri commerciali, che è forse l'area in cui questo particolare settore dell'industria immobiliare si differenzia maggiormente rispetto alle altre tipologie di attività, ma che non mi pare sia stata, ad oggi, studiata ed analizzata con tale sistematicità e completezza.

Il centro commerciale è, per sua stessa natura, un "oggetto" di estrema complessità, nel quale i rapporti e l'interazione tra sviluppatore ed investitore finale, tra sviluppatore e futuri operatori presenti nei centri ed infine tra proprietà e operatori, non hanno un carattere di rapporto esclusivamente contrattuale, ma piuttosto quello di una integrazione dialettica dei rispettivi interessi.

Da qui la necessità, per chi opera nell'industria dei centri commerciali, di comprendere a fondo non solo i meccanismi economici e finanziari che sottendono un'operazione di sviluppo immobiliare, ma anche le dinamiche dell'offerta e della domanda negli ambiti di mercato di riferimento, le esigenze operative e la "business philosophy" degli operatori commerciali che si pensa di inserire.

In estrema sintesi si può dire che quando un centro commerciale è completato ed aperto al pubblico inizia la fase più complessa della sua vita: quella del mantenimento della sua efficacia per la conservazione – e possibilmente l'accrescimento – del suo valore.

Il centro commerciale perfetto – obiettivo utopico ma anche punto di riferimento ideale – è in realtà un luogo di frequentazione che dovrebbe offrire la miglior possibile esperienza di incontro tra domanda e offerta: mantenerlo tale non è compito facile e va riconosciuto all'Autore il merito di avervi dato il dovuto rilievo.

Il testo di Stefano Bellintani è in verità una specie di breviario, fortemente raccomandabile sia agli esperti del settore – che vi ritroveranno la sistematizzazione delle nozioni apprese attraverso l'esperienza e una opportuna sottolineatura di alcuni criteri fondamentali che vengono a volte dimenticati – sia a chi, già esperto di immobiliare in genere, voglia approfondire la propria competenza in questo specifico ambito.

Mi sentirei infine di consigliare caldamente la lettura di questo testo a tutti gli amministratori pubblici che sono in qualche misura coinvolti nella gestione dei processi di sviluppo delle iniziative immobiliari commerciali e che possono trovarvi materia di riflessione ed elementi di conoscenza che certamente renderebbero più agevole la loro complessa attività.

Spero, infine, che questo testo non rimanga un *unicum*, ma rappresenti solo l'inizio di una produzione intellettuale che porti l'Autore ad approfondire in futuro le diverse fasi ed i singoli aspetti di una attività imprenditoriale alla quale mi sono dedicato da oltre quarant'anni e che nella sua affascinante complessità continua ad appassionarmi.

Prefazione

di *Oliviero Tronconi**

I centri commerciali, come gli edifici per il tempo libero ed il divertimento, costituiscono una delle tipologie edilizie-funzionali più significative della società post moderna e dell'informazione.

Nuovi crocevia ed ingressi delle città, rappresentano per eccellenza il luogo del movimento e della relazione.

Il centro commerciale viene in effetti studiato e progettato come il vero, moderno centro di relazione con gli altri e con il "mondo delle merci".

Lo sviluppo dei centri commerciali nel nostro Paese ha ormai raggiunto, soprattutto in alcune regioni del nord, una dimensione quantitativa molto significativa ed indubbiamente paragonabile a quella di altri Paesi europei considerati più evoluti per quanto riguarda la struttura della distribuzione commerciale.

Analogo forte sviluppo ha caratterizzato l'articolazione e la specificazione tipologica dei centri commerciali, termine ormai spesso usato in senso generale, ma che si declina in: ipermercato, supermercato, superette, hard discount, ecc.

A tale varietà tipologica non può non corrispondere una altrettanto caratteristica dislocazione territoriale: dal centro più prestigioso della città, al distretto periferico, passando attraverso la "striscia commerciale" e i cosiddetti "centri commerciali caratterizzati".

Ma, mentre lo sviluppo quantitativo e le problematiche tecnologiche, l'articolazione urbanistica, le problematiche viabilistiche, fino alle più sottili funzioni simboliche e sociologiche dei centri commerciali sono state oggetto di analisi e riflessioni, molto meno si conosce della loro dimensione immobiliare e gestionale.

Oggi giorno gli edifici, e tra questi in particolare i centri commerciali, non rappresentano più, come avveniva nel passato, un bene immutabile.

* Professore Ordinario, Politecnico di Milano.

Con la formazione di un mercato immobiliare maturo, grazie a nuovi strumenti finanziari (fondi immobiliari, property company, processi di sicurizzazione, ecc.) e a soggetti imprenditoriali che investono per ottenere una determinata redditività nel tempo, sono mutate le condizioni generali del mercato e le metodologie, criteri, prassi professionali per operare in esso.

In questo scenario diviene molto rilevante approfondire i processi e le dinamiche in atto, attraverso attività di ricerca indirizzate sui grandi fenomeni trasversali del mercato: evoluzione delle metodologie valutative sempre più indirizzate verso modelli e codici internazionali e soprattutto anglosassoni, gli sviluppi nei criteri e nelle prassi di misurazione delle superfici di un edificio, le modalità con cui si pianificano gli investimenti, ecc., ma anche sugli aspetti più specificatamente gestionali che caratterizzano e contraddistinguono settori anche molto rilevanti del mercato immobiliare/delle costruzioni.

È necessario, per spingere oltre la nostra conoscenza e quindi definire metodiche ed impostazioni professionali migliori, cogliere le specificità che caratterizzano l'attività di investimento e gestione immobiliare in specifici settori di punta come è indubbiamente quello dei centri commerciali.

In questo settore, infatti, considerata la sua rilevanza economica e sociale, agiscono operatori internazionali di elevato profilo, quando non anche votati istituzionalmente solo a questo comparto.

È ovvio, che alla più alta specializzazione necessaria per pianificare investimenti molto rilevanti, gestire processi progettuali e realizzativi complessi e ricchi di problematicità, condurre strutture di grandi dimensioni connotate da sofisticata tecnologia degli impianti e dei principali sistemi di automazione, (sistemi di controllo e gestione degli impianti, sistemi di sicurezza antintrusione, antincendio, antitaccheggio, ecc.), corrisponda un elevato profilo professionale e modelli-processi operativi collaudati e sperimentati a livello internazionale.

Indagando questo settore si ha piena conferma di quanto sia ormai avanzato il processo di mondializzazione dell'economia e dei mercati.

La mondializzazione, ovvero il fenomeno di complessiva tendenziale evoluzione verso un mercato globale e verso principi organizzativi e gestionali più razionali ed efficaci, è quanto mai evidente in un comparto, quello dei centri commerciali, caratterizzato da una formidabile presenza internazionale.

Indagare, confrontare, conoscere e analizzare criticamente le dinamiche di questo comparto rappresenta indubbiamente un momento stimolante per lo sviluppo della conoscenza sulla nuova complessa realtà del settore immobiliare/delle costruzioni e, più in generale, una finestra aperta su una realtà, la nostra, in sempre più rapida trasformazione.

Il volume di Stefano Bellintani ha il merito di offrire un contributo rilevante in questa direzione. Un contributo organico e di elevata qualità che affronta con una visione sistemica le principali aree problematiche e attività professionali che sono alla base del fenomeno centri commerciali.

Introduzione

I *passages*, recente invenzione del lusso industriale, sono corridoi ricoperti di vetro e dalle pareti rivestite di marmo. Sui due lati di questi corridoi, che ricevono luce dall'alto, si succedono i più eleganti negozi, sicché un passaggio del genere è una città, anzi un mondo in miniatura.

Queste sono le parole usate in una guida illustrata di Parigi di fine ottocento, in cui i cosiddetti *passages*, appunto, fanno bella mostra di sé, fungendo da ulteriori attrattori in un contesto comunque già ricchissimo di richiami e suggestioni. Probabilmente si tratta delle prime forme di offerta commerciale organizzata, all'interno di un *unicum* appositamente concepito e progettato, riconducibile alle moderne strutture di distribuzione e *shopping*.

Usando un'espressione dei nostri tempi, potremmo dire che queste strutture contribuivano al *marketing* territoriale delle città dell'ottocento. Esse, infatti, in molti casi rappresentavano a quell'epoca una delle mete preferite e più attrattive in cui recarsi.

Anche diverse città italiane avevano i loro *passages* o, meglio, le loro gallerie (proprio lo stesso nome che viene dato alle gallerie commerciali presenti all'interno dei moderni shopping center). Il cosiddetto "salotto di Milano", ad esempio, ossia la galleria a due passi dal Duomo (inaugurata alla metà di settembre del 1867 dopo soli 30 mesi circa di costruzione, grazie ad una operazione che utilizzava uno strumento molto simile al *project financing* di oggi), funse da grande magnete per la città meneghina.

Dalla loro nascita ad oggi, le grandi gallerie italiane hanno attraversato alterne vicende di fortuna e decadenza: amate e celebrate, decadute e abbandonate, a volte chiuse e demolite, tuttavia esse dimostrano di rivestire un ruolo ancora significativo nell'immaginario collettivo e di esercitare un forte potenziale di attrazione. In molti sostengono che la riscoperta di questo potenziale, che è funzione della loro qualità squisitamente urbana e di alcune strategiche caratteristiche tipologiche, dovrà essere indirizzata ad

una loro riaffermazione come luoghi vitali del commercio e della vita pubblica nella città italiana contemporanea. Effettivamente, oggi nuove evoluzioni nelle strategie del commercio e della vendita potrebbero forse porre le premesse di una rinascita e di una riaffermazione del loro ruolo strategico nel panorama urbano.

Proprio il continuo svilupparsi delle strategie commerciali spiega la nascita, l'evoluzione, le fortune e il declino del *passage*. Fu l'introduzione di nuove strategie del *retailing* a creare i presupposti della sua affermazione nei primi dell'ottocento e furono successive evoluzioni nei costumi commerciali a consegnarlo al declino nelle decadi successive; prima con la nascita dei Grandi magazzini, poi con il profilarsi dello shopping mall suburbano.

Volgendo lo sguardo alle radici degli attuali centri commerciali, non si può tralasciare una tappa fondamentale dell'evoluzione: quella rappresentata dalla *boutique*, sulla celebre *fifth avenue* di New York, progettata e realizzata da Victor Gruen intorno al 1940. Come dichiarò lo stesso Gruen in alcuni suoi scritti, furono proprio le gallerie del XIX secolo, in particolare quella di Milano, che ispirarono i suoi progetti. Vi è dunque un filo rosso che lega queste nuove progettualità con le concezioni messe in atto già nel secolo precedente.

Il negozio di New York presentava una concezione innovativa, con una facciata assai diversa da quella degli altri (traboccanti fin sul marciapiede). Si trattava infatti di una piccola galleria che "accompagnava" il cliente sui lati, con alcune vetrine di esposizione ben allestite ed illuminate, sino all'ingresso dell'esercizio. Da questo primo lavoro, che grande successo riscosse fin dal primo momento, Gruen elaborò nuovi progetti sempre più grandi e articolati, sempre più efficienti e innovativi. In particolare, nei primi anni '50, progettò il celebre centro commerciale Northland, nella periferia di Detroit. Questo centro, che sorgeva su di una superficie fondiaria di 70 ettari, con un parcheggio a raso di ben 10.000 posti auto, contro ogni aspettativa riscosse un grande successo e il primo anno incassò quasi 100 milioni di dollari. Malgrado le tesi e le aspettative di alcuni economisti esperti dell'epoca, dopo aver chiuso i primi contratti di locazione con alcuni commercianti interessanti ad insediarsi nella struttura ancora in costruzione, il centro attirò facilmente dalle banche i finanziamenti necessari al suo completamento. Visti i numeri in gioco, ma anche il *concept* architettonico, la localizzazione, le attività di consenso attivate presso la comunità, l'organizzazione degli spazi e dei servizi, il layout interno, con ogni probabilità esso rappresenta l'archetipo dei moderni shopping center. Come si diceva, da qui presero forma altri centri commerciali sempre più innovativi e moderni, al passo con l'evolversi del mercato. Per tutto ciò l'architetto viennese viene a ragione, da più parti, indicato come il vero "padre" dei moderni centri commerciali.

Con lo sviluppo frenetico del settore commerciale e delle esigenze e dei gusti dei consumatori, nel tempo gli shopping center hanno subito continue rivisitazioni e riconfigurazioni. In particolare, se è vero che l'evoluzione del format ha proceduto da Gruen fino ai nostri giorni, puntando con ostinazione e continuità alla "pura e semplice" massimizzazione delle vendite, ormai da qualche anno si assiste ad un ulteriore balzo in avanti; un balzo che ha certamente in sé il presupposto dell'attività commerciale (la vendita, appunto, accompagnata da quella che oggi viene definita la "spettacolarizzazione delle merci"), ma in un contesto di accoglienza e benessere ambientale che mira anche ad "intrattenere" la clientela all'interno del centro.

Le esigenze e le aspettative evolvono continuamente e con esse gli edifici che ospitano quotidianamente le persone; non di meno, ciò è accaduto ed accade anche nell'ambito commerciale. Anzi, con la repentina evoluzione di *internet* e del commercio *on-line*, si profilano all'orizzonte scenari ancora imprevedibili che verosimilmente travalicheranno la stessa dimensione fisica dei luoghi. In che forma e quando ciò accadrà è ancora molto, molto difficile da ipotizzare; la probabilità che accada, tuttavia, è certamente assai alta.

Evitando voli pindarici e limitando lo sguardo al concreto stato dell'arte, è possibile affermare che oramai il centro commerciale può essere a tutti gli effetti considerato come una realtà consolidata nel panorama economico, sociale e culturale del mondo e del nostro Paese.

La rapida diffusione degli shopping center, accompagnata dallo sviluppo della Distribuzione moderna (o GDO: Grande Distribuzione Organizzata), ha oggi elevato questo luogo a centro di aggregazione spontanea di giovani, meno giovani e famiglie che lo frequentano non solo e non principalmente per acquistare, ma spesso per trascorrervi del tempo libero o assistere a manifestazioni ed eventi organizzati. In tal modo il centro commerciale è divenuto non soltanto punto di riferimento per i processi di acquisto delle persone, ma anche punto di ritrovo e luogo di identità collettiva dove ci si ritrova e ci si relaziona: in definitiva, un punto di incontro non limitatamente tra persone e merci, ma anche solo tra persone che elevano il centro commerciale a luogo di incontro alternativo alla piazza o al "corso" cittadino.

Effettivamente, prima degli anni novanta, i centri commerciali venivano generalmente pensati e progettati come "grandi scatoloni" ("*big box*")¹ col fine diretto ed esclusivo di rendere agevole e profittevole la vendita dei pro-

¹ L'omologazione formale dei primi centri commerciali, la loro forma, l'anonimia dell'aspetto e le scelte compositive, spesso del tutto prive di originalità, fecero sì che i detrattori di queste strutture cominciarono a chiamarle con il nome di "*big box*", letteralmente "grandi scatoloni", appunto. Questa fu l'espressione che tenne banco per diversi anni durante i dibattiti che riguardavano i grandi edifici dedicati alla distribuzione e in particolar modo alla loro concezione/progettazione.

dotti. Per lo più si trattava di anonimi contenitori di spazi di vendita, con aree di percorrenza e di sosta sottodimensionate, quando non inesistenti, che rendevano frenetico e monotono l'atto d'acquisto. A quei tempi si badava poco al *comfort* dei clienti e si trascurava l'offerta di servizi e di "intrattenimento". Ciò che si perseguiva, *tout court*, era un concetto massivo di vendita basata sull'offerta del miglior prezzo. In particolare, prevaleva il concetto di economicità applicato sia all'offerta commerciale, sia a tutte le altre attività che venivano svolte in galleria. Ciò a cui si mirava era il risparmio del tempo dedicato allo *shopping* e il cliente veniva identificato con un consumatore che trovava servizi intesi esclusivamente come attività para-commerciali (lavanderia, tacco rapido, sviluppo rapido delle foto, ristorazione veloce). Anche sotto il profilo progettuale si trattava di un approccio finalizzato a velocizzare l'atto d'acquisto e il tempo di permanenza del cliente all'interno della struttura. E le assai sporadiche iniziative d'intrattenimento erano soprattutto volte a superare le restrizioni legislative che imponevano la chiusura in giornate ad alto valore commerciale.

Collocati molte volte in zone depresse, nei cosiddetti "quartieri dormitorio", anche nel nostro Paese i centri commerciali hanno spesso assunto la possibilità e la responsabilità di diventarne l'elemento riqualificante; nello specifico, con il declino delle aree industriali, la nuova tipologia di shopping center viene assimilata ad un ambito con elevata capacità di aggregazione, con negozi, servizi e strutture comuni.

In termini commerciali, il progressivo e parallelo affermarsi del principio del servizio finalizzato a soddisfare la più ampia gamma di esigenze del cliente, ha determinato il moltiplicarsi di iniziative nelle quali i risvolti fidelizzanti, non più solamente economici, hanno via via acquistato un'importanza sempre maggiore. Particolarmente, l'ambito "dell'entertainment" ha assunto una rilevanza crescente, fungendo da elemento trainante per l'aggregazione dei frequentatori e dunque svolgendo un'importante azione di socializzazione.

Il format centro commerciale è così progressivamente cambiato sino a divenire un luogo d'incontro dalle elevate frequentazioni quotidiane; un luogo orientato all'integrazione, alla relazione e agli incontri, in cui gli spazi, i negozi e i servizi vengono sviluppati tenendo conto dei *target* che compongono la clientela, mirati per età e per necessità.

Grazie ai nuovi approcci di progettazione architettonica e di *marketing*, si è passati alla concezione di spazi vivi ed "esperenziali", di luoghi funzionali, oltre che per lo *shopping* anche per il tempo libero.

Inevitabilmente, i centri commerciali hanno finito con l'intrattenere un rapporto molto stretto e complesso con il contesto in cui si situano. La questione, specie per le nuove strutture ormai sempre più imponenti ed estese, rimanda anzitutto all'impatto ambientale che ne consegue in termini viabilistici e infrastrutturali, di traffico e inquinamento indotto, di "consumo"

del territorio e di energia. L'impatto che una grande e moderna struttura commerciale esprime, travalica questi aspetti pur primari, assumendo significati che sfociano nel sociale e che influenzano la comunità locale. Basti pensare ai dibattiti che si succedono, riguardo la questione della sopraffazione della cosiddetta Distribuzione moderna sul commercio locale, che ha condotto alla lenta e inesorabile scomparsa del negozio "tradizionale" in molti dei nostri centri urbani.

In sintesi, si potrebbe dire che i centri commerciali costituiscono oggi una tipologia edilizia/funzionale particolarmente rappresentativa dei nostri tempi. Taluni li qualificano come veri e propri luoghi di culto nei quali si svolge il rito del consumismo "globale": un rito che «inizia con le fila di auto, con i parcheggi sotterranei, con i carrelli e le scale mobili, e che finisce con la coda alle casse»². Un rito che si ripete in tutto il mondo con gli stessi meccanismi e che, per l'appunto, ha determinato l'estinzione dei piccoli negozi tradizionali, cancellando i rapporti personali tra cliente e commerciante. Un rito globale che ha generato "luoghi globali" in cui l'emulazione porta spesso a copie forzate, dando l'illusione di poter riprodurre, ad esempio in un Paese di provincia, la vita metropolitana di New York semplicemente replicando un teatro, un museo, una casa o più semplicemente un bar: luoghi che hanno lo scopo di creare un'immagine di efficienza, ma che allo stesso tempo ambiscono a divenire i nuovi ambienti relazionali, proponendosi come "nuovi luoghi" in cui si consuma, all'insegna di eventi creati *ad hoc* per bambini e adulti, anche la vita sociale. Ambienti piacevoli, dunque, che aspirano a ricreare la piazza di Paese, con bar, ristoranti, punti di ritrovo e servizi come lavanderie, sportelli bancari, parrucchieri, ecc. necessari per attirare visitatori e favorire gli acquisti, aumentando il tempo trascorso durante la visita (e dunque le potenzialità di spesa).

Senza entrare nel merito dell'ampio dibattito sul cosiddetto "consumismo" e sui relativi "modelli" di consumo, sia sufficiente dire che diversi contributi filosofici identificano questi vasti edifici come "terzo luogo" per eccellenza della moderna società, oltre all'abitazione e al luogo di lavoro.

Gli shopping center vengono citati come emblema delle trasformazioni economiche e sociali degli ultimi vent'anni, persino dai libri di storia destinati agli alunni della scuola dell'obbligo. Il terzo volume di "Oggi storia", edito da *Le Monnier* (fra i più adottati in Italia per gli alunni della terza media inferiore), dedica un'intera pagina ai centri commerciali considerati come «nuove realtà indirizzate non solo al commercio, ma anche al tempo libero; luoghi multifunzionali nei quali si concentra una pluralità di offerte di servizi e prodotti»; nella medesima pagina, una foto centrale serve a

² Cit. Vaccarini G. (2006), in *European Conference and Exhibition – International Council of Shopping Center*, Milano.

mostrare come tali strutture, oggi, non siano più da intendersi esclusivamente come luoghi in cui recarsi per fare shopping:

a volte – si legge in una didascalia a commento dell'immagine – ci si reca nel centro commerciale per passatempo, oppure si acquista solo dopo aver confrontato fra loro le varie offerte. Inoltre il ristorante e la pizzeria hanno anche la funzione di luogo di ritrovo.

Il fatto che un libro per la scuola dell'obbligo riservi questo spazio al format centro commerciale è di per sé indicativo dell'incidenza che questi edifici esprimono sull'odierna società.

Oggi ci si chiede se gli spazi diversi da quelli destinati all'acquisto, che resta comunque il richiamo centrale, siano capaci o meno di vivere di una propria e distinta identità, erigendosi ad ambienti in simbiosi con i frequentatori. Difficile dare una risposta perentoria e univoca a questa domanda. Tuttavia occorre riconoscere che in contesti urbani periferici ed isolati, l'offerta di servizi di un moderno centro commerciale può costituire un'opportunità e un'alternativa concreta e dunque assumere un particolare *appeal* per gli abitanti di quelle zone.

Nei dibattiti che si succedono ormai ininterrottamente da diverso tempo, si è giunti a precisare come il ruolo di questi spazi del consumo (e del divertimento, dell'intrattenimento, ecc.) non sia tanto quello di "spazio pubblico", quanto più quello di "spazio collettivo". Ci si è infatti interrogati su dove finisca la possibilità di tali luoghi del commercio di sostituirsi allo spazio pubblico tradizionale e fino a che punto la "pubblicità" della piazza urbana possa essere equiparata allo spazio collettivo commerciale. La risposta a tali interrogativi è ad oggi ancora aperta ed ha comunque messo in luce come il ruolo sociale di tali strutture risulti decisamente marcato, lasciando tuttavia irrisolto il quesito circa il futuro di vecchi e nuovi spazi pubblici e collettivi.

In questi anni si continua a discutere moltissimo di centri commerciali, analizzando il fenomeno prevalentemente proprio dal punto di vista sociologico e di costume. La cultura architettonica si è soffermata spesso su questa tipologia edilizia, soprattutto per denunciarne le "bruttature" estetiche e progettuali nonché la loro diffusione sul territorio (da intendersi come manifestazione negativa, generatrice di problemi pesantemente incidenti sulla comunità). Pur tuttavia occorre almeno riconoscere che lo sviluppo di queste strutture si è dimostrato inarrestabile. Partendo da questo presupposto, e dunque tralasciando d'ora innanzi un dibattito pur affascinante ma comunque già ampiamente dibattuto, appare altresì molto interessante guardare ai centri commerciali da una prospettiva diversa e, per così dire, inconsueta: quali sono le logiche imprenditoriali che "stanno dietro" ad un moderno centro commerciale? Quali sono i protagonisti di quella che ormai è una vera e propria industria? Che caratteristiche ha il mercato immo-

biliare degli shopping center? Chi investe il proprio denaro in queste strutture? Quali sono i criteri e le dinamiche di questi investitori? Come viene ideato un centro commerciale? Quali le sue caratteristiche fisiche? Quali le problematiche gestionali? Tutta una serie d'interrogativi "nuovi", questa, a cui il testo cerca di dare risposta, rappresentando le peculiarità di un settore ormai maturo che in ogni caso contribuisce significativamente alla ricchezza del nostro Paese. Dunque un punto di osservazione insolito, scarsamente trattato in letteratura, che in definitiva cercherà di focalizzare l'attenzione sul legame che intercorre tra i centri commerciali ed il "nuovo" mercato immobiliare/real estate.

In effetti, sebbene l'espressione "real estate" possa apparire come un vezzo, un modo di dire "alla moda" che gli addetti ai lavori utilizzano con una certa dose di compiacimento, essa esprime le caratteristiche del moderno mercato immobiliare fatto di best practice, pratiche internazionalmente riconosciute come le più valide, le migliori appunto, di nuove professionalità e di nuove "etiche professionali", di nuove prassi e strumenti innovativi (soprattutto urbanistici e finanziari) che stanno ormai caratterizzando sempre più anche il mercato immobiliare italiano.

Tutto ciò si traduce in un vero e proprio salto culturale che i principali attori domestici, i governi nazionali, le Pubbliche Amministrazioni, gli istituti bancari, gli investitori privati ecc., stanno compiendo grazie anche al fondamentale contributo fornito da operatori internazionali ormai sempre più presenti nel nostro Paese. Questi ultimi, appunto, sono portatori di esperienze, conoscenze, modalità operative evolute che accompagnano e talvolta inducono accelerazioni a tale sviluppo.

Si tratta di un mercato che in altri Paesi, Stati Uniti e Regno Unito in prima fila, ma anche Germania, Francia, Paesi del Nord America e del Nord Europa, si è ormai consolidato da diverso tempo e che in Italia solo ora comincia ad assumere i caratteri di un mercato "consapevole".

Effettivamente, l'industria immobiliare italiana ha fatto registrare negli ultimi anni una notevole crescita, essenzialmente determinata dalle nuove logiche gestionali che caratterizzano gli asset immobiliari, dall'ormai avviato processo di "finanziarizzazione" e dalla presenza di operatori espressione di mercati più maturi; a questo fenomeno si aggiungono il continuo consolidamento verso un mercato unico e la crescente integrazione tra i mercati immobiliari e quelli globali di capitale. Ciò nonostante, nel nostro Paese gli elementi in grado di rappresentare un mercato aperto e dinamico non si sono ancora compiutamente realizzati. Benché la definizione di qualunque strategia richieda un adeguato livello di conoscenza, in Italia la disponibilità di dati attendibili ed affidabili, la trasparenza e la circolazione di informazioni che possano supportare l'attività professionale a diversi livelli, un codice informativo comune a domanda e offerta, sono ancora aspetti che non sempre trovano adeguate risposte. In tal senso, risul-