

**I venti dell'Innovazione - Destinazione #EIRE 2014**

**Soluzioni innovative per la valorizzazione del  
patrimonio immobiliare della provincia di Varese**

***Varese, Centro Congressi Ville Ponti***

***20 marzo 2014***

# **Retail: la nuova concezione al servizio della crescita del territorio**

**Pietro Malaspina, CNCC**



## Chi siamo

**Il CNCC - Consiglio Nazionale dei Centri Commerciali – fa parte dell'ICSC – International Council of Shopping Centers.**

**Associa le Società e i professionisti che a vario titolo fanno parte della **Industria dei Centri Commerciali**: sviluppatori, finanziatori, investitori, gestori, progettisti, consulenti, operatori commerciali e di servizi, enti pubblici e privati interessati all'immobiliare commerciale.**

**Facciamo parte di un network con più di quarantamila associati in sessanta Paesi.**

**Il CNCC è stato fondato nel 1983 e conta attualmente circa 150 aziende ed enti associati e oltre 250 associati tra centri commerciali, factory outlets, gallerie commerciali ecc., ma non solo,  
**siamo infatti l'unica****

**Global Retail Real Estate Community**



**Vorrei proporvi un parallelo abbastanza ardito.**

**L'attività economica più antica dell'uomo sul territorio è stata sicuramente quella agricola e da subito lo ha posto di fronte alla necessità di fare delle scelte.**



**Dopo qualche millennio di esperienze, queste scelte sono diventate immediatamente evidenti.**

**Nessun agricoltore penserebbe di coltivare a soia un declivio collinare a 800 m di quota, o di produrre foraggio in una zona sabbiosa fronte mare, o di impiantare vitigni in un delta fluviale.**

**Il “buon contadino” conosce il suo terreno, conosce il clima, conosce le possibili alternative e decide – tanto per fare un esempio – di coltivare carciofi.**

**Così facendo, rispetta la **vocazione** del suo campo, scegliendo il tipo di coltivazione che lo rende più produttivo.**



Anche nell'affrontare il processo di valorizzazione di un cespite immobiliare dobbiamo partire dalla **vocazione del cespite**, cioè dalla individuazione di quell'uso – o usi - che lo renda sotto un profilo economico – ma non solo - più produttivo.

Ma la vocazione di un cespite immobiliare non è immediatamente evidente e dipende da una pluralità di fattori: la **collocazione**, la **struttura**, il **contesto territoriale ed economico** in cui si trova, la **percezione** che ne hanno i cittadini.

Bisogna definirne le potenzialità teoriche di utilizzo e verificarne la fattibilità concreta a fronte dei limiti posti delle sue caratteristiche.

**Comprendere la vocazione del cespite è il primo, fondamentale passo di una ideale “road map” del processo di valorizzazione.**



**Ma torniamo al nostro contadino e ai suoi carciofi.  
Non è automatico che rispettando la vocazione del terreno e  
coltivandolo a carciofi possa poi venderli.  
Tutto dipende dal **mercato** che potrebbe non essere interessato.  
Forse la produzione è già fin troppo abbondante.....**



**o forse sono i consumatori a non essere interessati....**



Se invece di “consumatori” diciamo “investitori” sempre di mercato stiamo parlando.

Senza il gradimento del mercato non c'è vocazione che tenga.

L'utilizzo più adatto alla vocazione del cespite può infatti non essere appetibile per gli investitori, o per un eccesso di offerta, o perchè il costo dell'operazione di valorizzazione sarebbe troppo elevato rispetto alla capacità di generare reddito.

**La verifica preventiva del possibile interesse del mercato per un cespite immobiliare dopo la sua valorizzazione è il secondo passo, indispensabile per determinare la fattibilità dell'operazione.**



Per interessare il mercato, un progetto di conversione ad uso commerciale deve avere precise caratteristiche:

- **location** con un forte mercato di prossimità, quindi preferibilmente urbana e in zone a forte densità residenziale;
- **accessibilità** rapida ed agevole, anche con il trasporto pubblico;
- **dimensioni** sufficienti per creare attrazione e commisurate all'affluenza prevista;
- **offerta** che risponda alla domanda presente e (anche in parte) insoddisfatta, in termini quantitativi o qualitativi;
- **qualità** elevata, sia come immagine architettonica che come ambiente interno;
- **sostenibilità** nel tempo della capacità di generare reddito, prudentemente commisurata al volume di affari degli operatori.



E, infine, **distintività**, cioè la presenza di elementi che differenzino il prodotto, che lo rendano **diverso** e possibilmente **unico**, rispetto ad altri cespiti analoghi per location, utilizzo, eccetera.

In termini di carciofi, si tratta di questo....



**In molti Paesi europei l'utilizzo commerciale è spesso la componente principale – se non esclusiva – di grandi operazioni di riuso e valorizzazione.**



**Questa è la vecchia Posta, nel centro storico di **Amsterdam**, in una delle strade commerciali più vivaci della città, convertita per iniziativa pubblica in un centro commerciale urbano con una offerta di alta gamma, che non era presente.**





**E questo è il “rendering” di Bikini Berlin, un’operazione “mixed use” di ristrutturazione della storica Bikinihaus costruita negli anni '50 nel centro di Berlino, con una forte componente commerciale che prevede sia brand leaders globali che insegne locali di avanguardia assolutamente uniche, combinando moda, servizi tecnologici, ristorazione e gastronomia.**



**In ambedue i casi – e in moltissimi altri che potrei citare – gli enti pubblici sono stati presenti e coinvolti sin dalle fasi iniziali ed hanno sicuramente influito sul progetto, orientandolo e modificandolo, ma sempre con un atteggiamento pragmatico e completamente privo di pregiudiziali.**

**I comportamenti che hanno permesso la loro realizzazione – la disponibilità pragmatica della parte pubblica e la capacità di ascolto e di comprensione della parte privata – possono replicarsi e diventare paradigmatici anche in Italia: è qualcosa che tutti dobbiamo augurarci.**

**In fondo, non è poi così difficile.**

**Basta essere dei bravi contadini.....**



# **I Centri Commerciali naturali**

- **In urbanistica commerciale vengono così definite le aggregazioni di esercizi commerciali che si sono formate spontaneamente in ambiti urbani.**
- **E' possibile aumentare l'attrattività dei CC Naturali con le modalità utilizzate nei CC Programmati?**
- **In parte sì, ma è necessario tenere conto di alcune differenze fondamentali; in particolare:**
  - **La proprietà immobiliare e i suoi obbiettivi**
  - **La genesi e la gestione dell'offerta**
  - **La gestione e la comunicazione**

# Proprietà immobiliare e suoi obiettivi

- Proprietà CC Programmati = **unitaria**.
- Proprietà CC Naturali = **frazionata**.
- Obiettivo Proprietà CC Programmati = **redditività complessiva** (canoni calibrati sulle diverse attività)
- Obiettivo Proprietà CC Naturali = **redditività della singola unità** (locata a chi offre il canone più elevato)

# Genesi e gestione dell'offerta

- Genesi nei CC Programmati = l'offerta è **costruita in base alla domanda** dei segmenti di mercato meno serviti
- Genesi nei CC Naturali = l'offerta si forma attraverso un lungo **processo competitivo di successi/insuccessi**
- Gestione nei CC Programmati = **continua verifica dell'efficienza dell'offerta** (risposta al mercato) e correzioni se necessario
- Gestione nei CC Naturali = in pratica inesistente, l'offerta cambia con **l'abbandono dell'operatore**

# Gestione e Comunicazione

## *Gestione*

- CC Programmati = spazi comuni e servizi gestiti dalla Proprietà in modo **unitario ed efficiente**, perchè aumenta la redditività del complesso
- CC Naturali = spazi comuni e servizi di proprietà pubblica, la **redditività è affidata solo all'operatore**

## *Comunicazione*

- CC Programmati = comunicazione ed animazione **programmata e gestita unitariamente**, partecipazione **obbligatoria** per contratto
- CC Naturali = comunicazione ed animazione **non unitaria** o gestita da strutture spontanee, partecipazione **volontaria** (ne beneficia anche chi non partecipa)

# Azioni possibili nei CC Naturali - 1

## *Coinvolgimento della proprietà immobiliare*

- Incentivazione degli interventi di ripristino/miglioria degli immobili
- Coinvolgimento nei risultati (contratti con minimo garantito e % sulle vendite)

## *Genesis e gestione dell'offerta*

- Interventi quasi impossibili in questo ambito
- Forse è possibile favorire l'insediamento di insegne "forti" e di media dimensione, che possano funzionare come attrattori, agevolando la conversione di immobili non commerciali

# Azioni possibili nei CC Naturali - 2

## ***Gestione e Comunicazione***

- **Supporto alla costituzione e all'attività di forme associative (Distretti del Commercio, in prospettiva Consorzi di Gestione)**
- **Gestione e arredo degli spazi comuni (e forse di alcuni servizi) convenzionata con il Comune e affidata ad operatori professionali (le stesse Società che svolgono queste attività nei CC Programmati)**
- **Piani annuali di comunicazione ed eventi, a carico degli aderenti, predisposto da operatori specializzati (è certamente possibile il coinvolgimento di CC Programmati, se ne esistono in prossimità dell'area associativa)**

# Azioni possibili nei CC Naturali - 3

## ***Gestione e Comunicazione Web***

- **Installazione di wi-fi gratuito, con accesso automatico su consenso agli smartphone**
- **Creazione di piattaforme virtuali di comunicazione con APP gratuite, aperte solo agli operatori aderenti (pratica già in rapida diffusione in tutti i CC Programmati)**
- **Utilizzo della piattaforma per “navigazione” in zona, comunicazioni dei singoli operatori, campagne promozionali, couponing ecc.**
- ***E' un mondo totalmente nuovo e con enorme potenziale per i CC Naturali***

**Noi saremmo ben lieti di collaborare,  
mettendo a disposizione la nostra  
esperienza e quella dei nostri Associati**

**Grazie per l'attenzione**

