POLITECNICO di TORINO

Facoltà di Architettura

Corso di Laurea Magistrale in Architettura Costruzione e Città

Il Leasing Management e la valorizzazione di un centro commerciale

Relatore

Prof.ssa Isabella Maria Lami

Tesi di Laurea di

Lorenzo Mallus

Anno Accademico 2018 - 2019

Desidero innanzitutto ringraziare la Prof.ssa Lami per il tempo dedicatomi e per il supporto continuo alla stesura della tesi ricevuto in questi mesi di lavoro.

Ringrazio sentitamente il Dott. Arfini per la Sua gentile disponibilità a chiarire ogni mio dubbio, il suo contributo è stato fondamentale per la realizzazione del caso studio.

Ringrazio la mia famiglia per il continuo sostegno morale ed economico.

Infine ringrazio Ilaria per aver condiviso con me ogni singolo momento della realizzazione di questo lavoro e per la sua infinita pazienza.

INDICE

Glossario

Introduzione

1. STORIA ED EVOLUZIONE DEI CENTRI COMMERCIALI

1.1. Le origini

1.2. Victor Gruen

1.3. Storia dei centri commerciali in Italia

1.4. L'e-commerce e il futuro degli immobili commerciali

2. I CENTRI COMMERCIALI IN ITALIA. TIPOLOGIE E OPERATORI

2.1. Il Consiglio Nazionale dei Centri Commerciali

2.2. Definizioni e tipologie di centri commerciali

2.3. Distribuzioni, affluenze e vendite

2.4. Gli operatori della filiera immobiliare

2.5. I centri commerciali tradizionali

2.6. I factory outlet

3. IL LEASING MANAGEMENT

3.1. Definizioni

3.2. Gli indicatori di performance

3.3. Analisi preliminari

3.4. Il merchandising mix

3.5. I contratti, tipologie e differenze

3.6. La negoziazione

4. IL LEASING MANAGEMENT PER LA VALORIZZAZIONE DI UN CENTRO COMMERCIALE

4.1. Introduzione

4.2. Esempi

4.3. Caso Studio 1

4.4. Caso Studio 2

Conclusioni

Bibliografia e Sitografia

GLOSSARIO

Ancora: Attività commerciale capace di attrarre il maggior numero di clienti

Capital Contribution: contributo economico per agevolare il conduttore alla realizzazione del punto vendita

Food Court: Area in cui sono presenti le attività di ristorazione localizzate attorno ad uno spazio comune che funge da piazza

GLA (Gross Leasable Area) - Superficie Commerciale (affittabile) lorda: è la somma delle superfici lorde dell'unità commerciale, comprende quindi, oltre all'area di vendita, le superfici destinate a depositi, uffici, aree lavorazione e aree movimentazione merci. Esclude i locali tecnici.

Key Money: gettone d'ingresso richiesto nei centri commerciali più prestigiosi

Leasing management: processo di gestione degli affitti, della commercializzazione delle unità immobiliari e delle relazioni con i conduttori

Merchandising Mix: Offerta merceologica presente all'interno del centro commerciale

MGR (Minimum Guaranteed Rent) - Canone minimo garantito: è il totale del canone fisso annuale che deve essere corrisposto dal conduttore dell'unità immobiliare alla proprietà o società di gestione, è relativo sia ai contratti di locazione che ai contratti di affitto di ramo d'azienda.

OR - Occupancy Rent: Valore espresso in percentuale che indica quanto incide l'affitto sul fatturato generato dal punto vendita.

OC - Occupancy Cost: Valore espresso in percentuale che indica quanto incidono l'affitto e le spese comuni sul fatturato generato dal punto vendita.

Rent: affitto

Sales Area: Area destinata alla vendita, compresa quella occupata da banchi, scaffalature e simili. Non costituisce superficie di vendita quella destinata a magazzini, depositi, locali di lavorazione, uffici e servizi (D.L. 31-03-98 n.114)

Step Rent: Canone Minimo Garantito agevolato tramite una scaletta annuale

Tenant: conduttore, locatario

TOR - Turnover Rent: Canone variabile. E' una percentuale variabile del fatturato, di ciascuna unità commerciale soggetta a contratto di affitto di ramo d'azienda

INTRODUZIONE

L'industria dei centri commerciali in Italia ha visto la sua nascita negli anni 70 con lo sviluppo della grande distribuzione organizzata nei quartieri periferici e l'introduzione dei primi modelli di città mercato ad opera dei grandi distributori francesi come Carrefour e Auchan. In quartieri a destinazione residenziale la piazza, luogo del commercio e delle relazioni sociali, è stata sostituita inizialmente dai grandi ipermercati dotati di piccole gallerie commerciali localizzate nel fronte cassa, una tipologia di immobile definita anche centro commerciale di prossimità o vicinato.

Nel corso degli ultimi 40 anni il mercato immobiliare si è evoluto e si sono affacciati sul mercato italiano nuove realtà commerciali che hanno incrementato la competizione su un mercato che all'epoca non risultava saturo introducendo modelli di centro commerciale più grandi e caratterizzati da uno sviluppo maggiore delle gallerie di negozi. A partire dagli anni 90 il centro di prossimità dotato di una piccola gallerie di negozi fronte cassa ha iniziato a risultare obsoleto, nei grandi quartieri periferici la grande distribuzione organizzata ha visto un sostanziale decremento delle metrature degli ipermercati a favore di un maggiore sviluppo delle gallerie commerciali e delle aree comuni destinate alla ristorazione e varie forme di intrattenimento. Questa evoluzione delle dinamiche retail ha portato la maggior parte dei vecchi centri commerciali realizzati a cavallo degli anni 70 e 80 a risultare ormai obsoleti e poco competitivi sul mercato.

Le grandi società che avevano sviluppato centri commerciali a partire dagli anni 70 e di cui hanno mantenuto la proprietà si sono ritrovate quindi a dover intervenire per mantenere il valore degli immobili in portafoglio, in alcuni casi si sono rivolte a società immobiliari specializzate in gestione e commercializzazione che operano per conto terzi, in altri casi acquisendole per integrare l'intero processo di gestione e commercializzazione. Inizialmente la gestione e commercializzazione degli immobili a destinazione commerciale era affidata ad un'unica figura, il direttore del centro commerciale. Con l'internazionalizzazione del mercato immobiliare e l'incremento del grado di complessità del mondo retail e della competizione, sono nate delle figure specializzate nella realizzazione di piani commerciali, nella negoziazione dei contratti di locazione e nella gestione delle relazioni con i conduttori, i leasing managers.

La tesi sviluppa e amplia un precedente lavoro di relazione svolto nel corso di uno stage, organizzato dal Master in Real Estate Management del Politecnico di Milano, presso un'azienda che gestisce e commercializza centri commerciali su tutto il territorio italiano. Viene sviluppato ed ampliato il tema del ***leasing management*** e il suo ruolo nella valorizzazione di un asset immobiliare a destinazione commerciale. Viene poi illustrato il caso studio di un centro commerciale ordinario, ipotetico ma verosimile, basato su esempi di centri commerciali di vicinato presenti in Piemonte e Lombardia. Questo ipotetico centro commerciale viene presentato allo stato attuale con le sue criticità e punti di forza; successivamente si applica il processo di leasing management tenendo conto di tutti i parametri economici fondamentali per il ripristino della sostenibilità dei punti vendita. Attraverso il processo di leasing management e la conseguente negoziazione dei nuovi valori economici utili a ripristinare lo stato di salute di un centro commerciale, si dimostra come il lavoro del leasing manager influisca nella valorizzazione di un asset immobiliare. Verranno ipotizzati due diversi casi studio: nel primo verrà effettuata un'analisi dello stato di fatto per poi applicare un processo di leasing management con lo scopo di migliorare i ricavi ottenuti ed il conseguente valore di mercato dell'immobile commerciale; nel secondo caso studio, partendo dal medesimo stato di fatto dell'immobile, verrà effettuato un processo di leasing management che prevede non solo la commercializzazione delle unità immobiliari, ma anche una operazione di riduzione dell'ancora alimentare e realizzazione di un ampliamento, volte entrambe all'incremento del valore di mercato dell'immobile.

1. STORIA ED EVOLUZIONE DEI CENTRI COMMERCIALI

1.1. Le origini

La prima metà del XX secolo è stata caratterizzata da uno sviluppo urbanistico orizzontale delle grandi metropoli statunitensi, legato alla crescita dell'industria automobilistica e alla conseguente diffusione di una mobilità privata a discapito di uno sviluppo di mezzi pubblici di trasporto. Le nuove grandi aree a destinazione residenziale hanno visto la nascita dei primi centri commerciali, immobili in grado di assolvere tutte le funzioni di un centro città sempre più distante e difficilmente raggiungibile, che vanno a colmare il vuoto di attività commerciali lasciato negli enormi quartieri della periferia.

I primi prototipi di centri commerciali si sviluppano negli Stati Uniti durante gli anni '20 in California, dove nelle periferie i supermarket fungevano da àncora ad una piccola galleria di negozi che offrivano servizi di prima necessità (Jacobs, 1986). I primi centri commerciali furono: nel 1916 il *Market Square* a Lake Forest nell'Illinois e nel 1924 il *Country Club Plaza* a Kansas City nel Missouri. La progettazione dei centri commerciali divenne "orientata verso l'interno", con gli ingressi dei punti vendita e le vetrine rivolte non più verso il fronte strada o il parcheggio, ma verso la galleria pedonale organizzata di fronte all'ipermercato; si tratta di un nuovo modo di concepire lo spazio commerciale, creando un unico involucro all'interno del quale incentivare all'acquisto il consumatore.

1. Market Square, Lake Forest (Illinois)

2. Country Club Plaza, Kansas City (Missouri)

Nel 1931 l'*Highland Park Shopping Village* a Dallas divenne il primo complesso di negozi dotato del suo parcheggio privato con i negozi che si affacciavano sul parcheggio direttamente. Il primo centro commerciale completamente racchiuso in un unico involucro architettonico venne realizzato nel 1956 nei

sobborghi di Minneapolis; ideato inizialmente per tenere i consumatori al riparo dal brutto tempo e garantire una maggiore fruibilità alle attività commerciali, introdusse un nuovo modo di fare shopping, creando un microcosmo racchiuso in sé stesso, un ambiente libero da criminalità che garantisce sicurezza e pulizia. Non è quindi insolito che uno dei più importanti centri commerciali al mondo, il *Mall of America*, sia proprio situato a Minneapolis (Feinberg, Meoli, 1991).

Con il boom economico degli anni '50 negli Stati Uniti, parallelamente allo sviluppo delle infrastrutture, è cresciuta l'industria metalmeccanica e automobilistica, il mercato immobiliare residenziale e, conseguentemente, l'industria dei centri commerciali, che hanno portato attività commerciali in aree ancora sprovviste di servizi. Negli U.S.A. nel 1960 c'erano circa 4.500 centri commerciali che coprivano il 14% delle vendite nazionali nel settore retail; 15 anni dopo, nel 1975, il loro numero era quadruplicato giungendo a 16.400 unità con una incidenza del 33% delle vendite.

3. Highland Park Shopping Village, Dallas (Texas)

Nel 1987, epoca d'oro dello sviluppo dei malls, il loro numero era ormai doppio rispetto alla decade precedente giungendo a circa 30.000 unità, che detenevano ormai il 50% della fetta di mercato delle vendite nel retail per una cifra pari a 676 Mld $, ossia, l'8% della forza lavoro ed il 13% del prodotto interno lordo (Keinfeld, 1986). Questa accelerazione nello sviluppo dei centri commerciali negli U.S.A. è stata incentivata anche dalla "accelerated depreciation law" del 1954, che incentivava lo sviluppo immobiliare in terreni incontaminati ai margini delle città. Un ulteriore stimolo venne dato dalla nuova legislazione del 1960 che permise agli investitori di cooperare attraverso il veicolo REIT (Real Estate Investment Trusts), ottenendo forti agevolazioni fiscali (Moore, 2013).

1.2 Victor Gruen

4. Victor Gruen

Il 18 Luglio del 1903 nasce a Vienna colui che è considerato il pioniere nella progettazione dei centri commerciali, l'architetto austriaco Victor Gruen. Come altri grandi architetti della sua epoca, (Walter Gropius, Marcel Breuer e Mies Van der Rohe), emigrò negli Stati Uniti nel 1938 in seguito all'annessione dell'Austria da parte della Germania. Realizzò su commissione di un suo vecchio amico di Vienna, Ludwig Lederer, una rivoluzionaria boutique di articoli di pelle a New York, sulla Fifth Avenue, progetto lodato dalla critica per la sua inventiva commerciale; infatti, la facciata era costituita da una galleria all'ingresso, organizzata con un sistema di scatole di vetro, in totale controtendenza con il resto dei negozi della Fifth Avenue, caratterizzati da facciate che traboccavano sul marciapiede (Hardwick, 2004).

A partire da questa esperienza, l'architetto sviluppò una nuova sensibilità commerciale nella progettazione dei negozi. Egli considerava le periferie delle grandi città americane troppo dipendenti dall'automobile e per questo decise di riportare al centro dei suoi progetti una visione antropocentrica, rendendo i malls non solo centri dello shopping ma anche luoghi della collettività, di incontro e di sviluppo della comunità.

Nel 1941 Victor Gruen si trasferì a Los Angeles e nel 1951 fondò il suo studio "Victor Gruen Associates" che divenne in breve uno dei più importanti studi di progettazione degli U.S.A.. Nel 1954 progettò il *Northland Mall*, primo grande progetto di Victor Gruen per la catena commerciale J.L. Husdon.

Nel 1948 l'architetto riuscì a convincere Hudson ad investire nello sviluppo immobiliare di un sistema di quattro centri commerciali che sfruttavano il loro grande magazzino come àncora, approfittando della crescita esplosiva di complessi residenziali nella periferia di Detroit. Il Northland Mall fu il primo ad essere realizzato e successivamente furono costruiti *Eastland Center*, *Southland Center* e *Westland Center* (Wholf, 2014).

Una volta accordato lo sviluppo del primo centro, Oscar Webber, presidente di J.L. Hudson, puntò su un piano di espansione per un periodo di 15 anni per la realizzazione dei 4 centri. Questi erano gli obiettivi fissati:

1. Costruire 4 centri commerciali in 15 anni dalla data di apertura del primo;

2. L'àncora di ogni mall doveva essere un grande magazzino di J.D. Hudson con una GLA di 30.000 – 40.000 mq;

3. L'area suburbana di Detroit era totalmente dipendente dall'automobile, quindi i centri commerciali dovevano adeguarsi a quello standard realizzando aree parcheggio di circa 40 ettari (40.000 mq) per ogni centro;

4. Il centro doveva essere all'altezza del grande magazzino Hudson, si dovevano incoraggiare gli affittuari a rispettare gli standards qualitativi e architettonici del grande magazzino (Hardwick, 2004).

1.2.2. Northland

Northland utilizzava una struttura planimetrica di tipologia città mercato, ossia una unità immobiliare compatta che è basata sulla mobilità pedonale, a differenza degli altri centri dell'epoca che riprendevano la tipologia di shopping veicolare basato sulle strade.

5. Northland Mall, Southfield (Michigan)

Venne realizzato su una superficie di 700.000 mq con 10.000 parcheggi a raso. Considerato all'epoca troppo grande, costoso e con un ritorno dell'investimento difficile da raggiungere nel breve periodo, era difficile ottenere un finanziamento, quindi, Oscar Webber portò avanti l'operazione con una leva finanziaria del 100% a carico di J.L. Hudson, perché convinto della bontà del

6. Northland Mall, Southfield (Michigan)

progetto di Gruen e del potenziale attrattivo di Hudson.

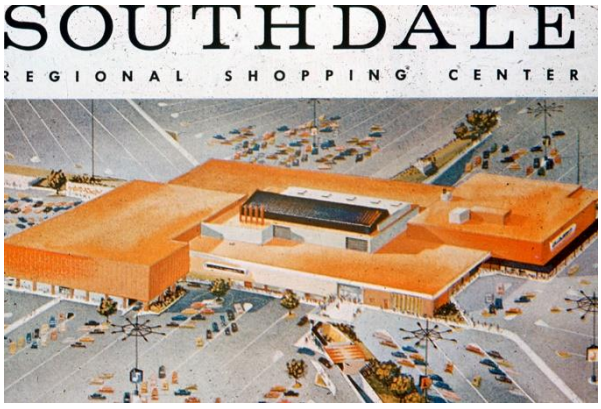
Fortunatamente i contratti di affitto vennero firmati dagli operatori ancora a cantiere in corso e da li iniziarono ad arrivare finanziamenti. Il primo anno generò un volume di affari di 88 Mln € a fronte di un investimento di 30 Mln €, andando oltre le aspettative.

L'apertura fu seguita dalla stampa nazionale come il Time o il Wall Street Journal e le prime recensioni etichettarono il centro come *"the future of shopping in post-war America"* (Tronconi, 2010). All'apertura, il centro si estendeva per circa 130.000 mq e ospitava oltre a 100 negozi, una serie di servizi accessori come un auditorium, una banca, un ufficio postale, distributore di benzina, infermeria, fontane e sculture.

La presenza di questi servizi a completare l'offerta merceologica del centro, fu fondamentale per creare un sistema di cooperazione con la popolazione del luogo, che frequentava il centro non solo per lo shopping ma anche per svolgere una serie di attività di leisure, quali circoli di giardinaggio e compagnie teatrali. Un'altra chiave del successo del centro di Northdale fu la progettazione delle aree comuni dotate di panchine, fontane, cassette postali e cestini per la raccolta dei rifiuti, trasformando le aree comuni in spazi urbani dotati di ogni genere di servizio (Gruen, 1975).

1.2.3. Southdale Center

Il centro commerciale più importante della carriera di Victor Gruen è il Southdale Center, inaugurato nel 1956 a Edina (Minnesota). Fu il primo mall completamente chiuso, un edificio monoblocco, e totalmente climatizzato per combattere il clima instabile della regione. Un centro commerciale di tipo aperto, sulla base di Northdale, non avrebbe funzionato bene nel Minnesota con un clima estremamente rigido in inverno e torrido d'estate; quindi, era fondamentale creare uno spazio in cui le aree comuni fossero climatizzate per garantire comfort alla popolazione 365 giorni l'anno.



7. Southdale Center, Edina (Minnesota)

La particolarità era un involucro con pareti cieche con gli ingressi e le vetrine dei negozi non più rivolte verso il fronte strada e il parcheggio, ma verso le gallerie di distribuzione interna del centro commerciale. Questa strategia era stata pensata anche per ottimizzare i costi e la gestione della climatizzazione delle aree comuni, cosa che non sarebbe stata possibile a Northdale, poiché si tratta di un centro sviluppato orizzontalmente con aree comuni troppo ampie per essere coperte. La prima cosa da fare fu il rimpicciolimento del nucleo centrale e degli spazi di distribuzione pedonali, al fine di ottimizzare i metri quadri di copertura per chiudere l'involucro; inoltre, il centro, è stato sviluppato su 2 livelli e mezzo, dove il mezzo livello era il piano seminterrato con lo zoo, l'area bambini e uffici. I costi di realizzazione della copertura e degli impianti di climatizzazione furono ammortizzati grazie ad una serie di risparmi ricavati dalla nuova morfologia del mall, garantendo un ritorno dell'investimento nel breve periodo.

I risparmi furono ricavati da:

1. Il raddoppio dei fronti dei negozi;

2. La realizzazione di fronti aperti per le attività commerciali all'interno delle aree pedonali climatizzate;

3. Risparmio sulle fondazioni e sulla copertura grazie al raddoppio delle attività commerciali a parità di GLA, andando a sviluppare su 2 livelli il centro commerciale (Tronconi, 2010).

8. Southdale Center, Edina (Minnesota)

Il centro di Southdale gettò inoltre le basi della struttura degli attuali centri regionali: per incentivare i visitatori a passare un tempo prolungato in uno spazio chiuso senza sbocchi verso l'esterno, era necessario creare una atmosfera di benessere. Venne, quindi, creato un giardino in una corte interna, con l'incremento delle aree verdi nel mall, una grande vetrata che si affacciava internamente sul giardino e poi furono inseriti dei sistemi di abbaini per mantenere il contatto con l'illuminazione naturale; i punti di ristorazione furono dotati di ombrelloni per dare l'illusione di trovarsi in uno spazio aperto e, inoltre, Harry Bertoya collaborò alla realizzazione di una serie di sculture che si ramificano verso l'alto raffiguranti alberi dorati.

La realizzazione di elementi che richiamassero all'ambiente esterno e al centro città, servì a massimizzare il senso di benessere all'interno del centro, evitando di creare una "scatola" per lo shopping alienante per i visitatori; il giardino interno divenne uno spazio frequentato dalla comunità, come una vera e propria piazza e fu utilizzato per realizzare eventi, come il ballo annuale della Sinfonica di Minneapolis (Tronconi, 2010).

Questo centro commerciale è ora considerato come l'archetipo, il modello base di riferimento da cui si sviluppò il moderno centro commerciale. L'idea di creare un ambiente completamente chiuso e climatizzato, protetto dalle condizioni climatiche che potevano influenzare l'affluenza dei clienti; la presenza di un giardino interno dotato di vasche, fontane, alberi, sculture col ruolo di accentratore e spazio di ritrovo della comunità; facciate cieche con le vetrine sulle gallerie interne; lo sviluppo su più livelli del mall; sono tutti elementi caratterizzanti e alla base della progettazione di tutti i successivi malls negli Stati Uniti.

1.3. Storia dei Centri Commerciali in Italia

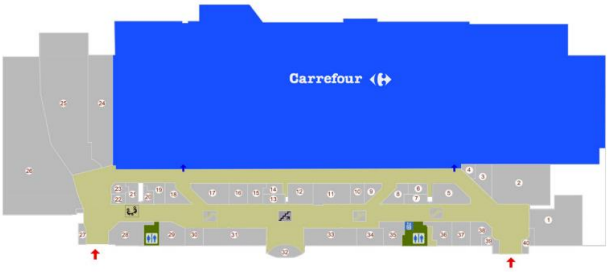
In Italia, nel corso degli ultimi vent'anni, è avvenuta un'evoluzione del modello ipermercato centrico del centro commerciale, che va dalle città mercato degli anni 70 importate dai grandi players francesi della GDO, ai malls nati negli anni 90 con una ampia galleria di negozi e un ipermercato ridotto nei metri quadri che comincia a perdere il suo ruolo di àncora attrattiva. In venti anni sono stati inaugurati 800 centri commerciali per un totale di 1,3 milioni di metri quadri di GLA e 24.000 nuovi negozi, questo ha generato 230.000 nuovi posti di lavoro e copre il 20% della quota di mercato nazionale del commercio al dettaglio.

Ormai l'industria dei centri commerciali ha raggiunto in Italia un pieno sviluppo. Insieme all'evoluzione architettonica dei format più classici, si sono affacciate nuove tipologie di centri, come i Factory Outlet e i leisure centers; gli operatori del settore si sono diversificati e iper specializzati, adeguandosi al mercato internazionale e questo ha portato alla nascita di nuove figure nel settore immobiliare: leasing, property e facility managers, analisti, real estate developers e valutatori (Tronconi, 2010).

1.3.1. Il ruolo della Grande Distribuzione Organizzata

La rete commerciale italiana fino agli anni 70 era costituita principalmente dai mercati e da piccoli negozi tradizionali. Con lo sviluppo urbanistico, nei nuovi quartieri vennero realizzati i primi supermercati fuori dal centro città, seguiti da negozi di prima necessità. Queste piccole realtà commerciali costituirono dei piccoli poli, che però non erano ancora in grado di sostenere le esigenze di una popolazione in continuo incremento nei quartieri periferici. Era necessaria una pianificazione urbanistica che prevedesse la presenza di grandi poli commerciali lungo gli assi viari di nuova formazione a sostegno della continua espansione residenziale; tuttavia, all'epoca, le pubbliche amministrazioni non riuscirono a strutturare una pianificazione adeguata, e i primi format commerciali fuori dal centro storico si presentavano come strutture prefabbricate in calcestruzzo, con una destinazione non ben definita e parcheggi non adeguati al numero dei clienti.

9. Centro Commerciale Concesio



10. Carrefour Paderno

I nuovi sviluppi immobiliari delle grandi catene della GDO francesi (Carrefour e Auchan) e italiane (Iperstanda), portarono alla nascita dei primi prototipi di centri commerciali basati principalmente sul modello francese della città mercato; grande ipermercato con una galleria di negozi distribuiti sul fronte cassa.

L'espansione della GDO venne rallentata improvvisamente da una normativa (L. 426 del 1971) che imponeva una rigida distinzione dei settori merceologici, vincoli urbanistici e una stretta sul rilascio delle licenze commerciali. Questo limite imposto determinò un forte ritardo alla grande distribuzione, rallentando conseguentemente gli sviluppi immobiliari e generando un gap rispetto alle altre nazioni europee, Germania e Francia in primis, in cui GDO ebbe un ruolo fondamentale nello sviluppo dei servizi commerciali alle periferie (Tronconi, 2010).

1.3.2. Gli anni 80

Le conferenze organizzate annualmente dall'ICSC, erano il principale luogo di aggiornamento e scambio di informazioni per i vari operatori legati al mondo dei shopping centers, evento molto frequentato dagli operatori italiani per confrontarsi con i modelli commerciali statunitensi e francesi.

11. Centro Bonola (Milano)

Sulla base dell'International Council of Shopping Center venne quindi creato in Italia, nel 1983, il CNCC ad opera di Enzo Gambirasio, Antonio Stellatelli e Giorgio Gentili. La nascita del Consiglio Nazionale dei Centri Commerciali facilitò la collaborazione fra i principali promotori, retailers, architetti e consulenti del settore. Soprattutto a partire dal 1988 si ebbe un forte impulso allo sviluppo dei centri commerciali in Italia, con una costante crescita sia per numero che per dimensioni dei centri. Uno dei primi esempi di questi anni fu il centro *Bonola* nel quartiere Gallaratese, sviluppato da SDS con la consulenza di Larry Smith; esso ha la caratteristica di essere inserito all'interno di un contesto urbano vicino al centro civico e ad un polo uffici direzionale, ha inoltre una omonima fermata metropolitana.

12. Centro Torri (Parma)

13. Centro Giotto (Padova)

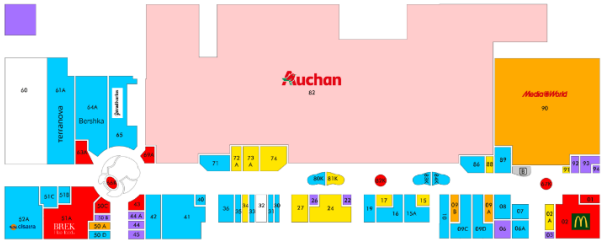
La Coop inizia a sviluppare importanti malls in centro Italia: Coop Nordest inaugura, a fine anni 80, il *Centro Torri* di

14. Città Fiera (Udine)

Parma, opera di Aldo Rossi, e destinato ad entrare nei libri d'architettura. Unicoop Firenze inaugura il primo centro alle porte di Montecatini e Coop Bologna apre il *Centro Borgo* proprio a Bologna. A Padova vede la luce il centro multipiano *Giotto* (Tronconi, 2010).

In Friuli il gruppo Bardelli, partendo dalla riqualificazione di una vecchia fabbrica dismessa, realizza il primo impianto del centro commerciale *Città Fiera* di Udine, che sarà poi successivamente soggetto ad altre quattro espansioni; ad oggi è uno dei centri più grandi d'Italia e conta uno spazio coperto di 110.000 mq con 240 negozi, 37 ristoranti, 11 sale cinematografiche, un poliambulatorio, uffici, servizi e un cinema con 11 sale (Zanello, 2007).

1.3.3. Gli anni 90



15. Centro Commerciale Curno

I primi anni 90 saranno caratterizzati dall'arrivo delle grandi ancore specializzate (Mediaworld, Bricocenter, Pittarello) e delle catene straniere sia nel settore abbigliamento (OVS e Bata) che nella ristorazione (McDonald's). Ad esempio, il primo Mediaworld apre nel centro commerciale di Curno nel 1991, attualmente il centro (in seguito all'ultima ristrutturazione effettuata nel 2004), ha raggiunto una GLA di 36.000 mq e, oltre a Mediaworld che è ancora presente dopo ben 27 anni, si sono aggiunte altre insegne quali Bershka e Stradivarius (Gruppo Inditex) e McDonald's. (CNCC, 2017)

16. Centro Commerciale I Gigli (Campi Bisenzio)

In questo periodo storico saranno molti gli sviluppi realizzati da aziende della grande distribuzione come: la Standa; la Coop (principale azionista di IGD) che realizzerà proprio attraverso IGD diversi centri soprattutto in Emilia-Romagna e Toscana; il Gruppo Pam che nel 1997 con *I Gigli* di Campi

17. Romagna Center (Savignano Sul Rubicone)

Bisenzio detiene ancora il record per il centro col maggior numero di visitatori annui (19 milioni) e, inoltre, ha segnato un vero e proprio cambio di scala raggiungendo i 68.000 mq. In Emilia-Romagna il *Leonardo* a Imola si presenta come un centro integrato con i quartieri cittadini, diventando così il polo commerciale di riferimento della zona; centri come *Grandemilia* a Modena (40.700 mq) o *Gran Reno* a Casalecchio (37.000 mq), realizzati rispettivamente nel 1993 e nel 1996, diventano punti di riferimento nel territorio.

Nel 1992 venne inaugurato, lungo la statale Romea a pochi chilometri da Rimini, il *Romagna*, centro che è riuscito a fidelizzare la clientela e che con l'ampliamento del 2014 ha potuto assorbire le richieste dei turisti con una GLA di 69.000 mq, 100 negozi e 10 attività trainanti. Nel Friuli-Venezia Giulia e nel Trentino aprono centri di riferimento come: *Porte di Mestre*, realizzato da Auchan nel 1995, a oggi ampliato fino a 55.000 mq; *La Grande Mela* nel 1996 (50.000 mq e 120 negozi), centro dotato di multisala e sala giochi; nello stesso anno viene realizzato anche *Le Barche*,a Mestre, un centro integrato al grande magazzino. (Tronconi, 2010)

18. Centro Commerciale Le Gru, vista aerea (Grugliasco)

Alla metà degli anni 90 ci fu diffusione di riviste dedicate al mondo retail e alla grande distribuzione come Largo Consumo (fondata nel 1980), Mark Up e GDO Week, e a livello accademico iniziarono a nascere i primi corsi dedicati alla formazione di figure del settore. Daniele Pedersoli, fondatore dell'IFOA, diplomò le prime generazioni di Retail Manager, Sviluppatori Immobiliari e Direttori di Centri Commerciali che oggi occupano le posizioni di rilievo nel panorama immobiliare e finanziario dell'industria dei centri commerciali.

19. Centro Commerciale Auchan (Sassari)

Gli anni 90 sono caratterizzati dall'aumento delle dimensioni dei centri commerciali. Il gruppo Trema insieme a Euromercato, società di Silvio Berlusconi che deteneva il 40% delle quote del centro, fa da promotore per il centro regionale *Le Grù* a Grugliasco (Torino),

acquisito da Corio e poi ceduto a Klepierre nel 2015. Realizzato nel 1993 ed ampliato l'anno seguente, è ancora oggi, insieme ai Gigli, è uno dei più performanti d'Italia con 84.500 mq di GLA e più di 170 negozi, risultando, inoltre, il centro più performante del Piemonte a scapito di strutture di ultima generazione come *Mondo Juve*, inaugurato nel 2015 (Mole24, 2014) (CNCC, 2017).

In questo periodo vedono la luce nel sud Italia i primi grandi poli commerciali sviluppati da Auchan, come *Casamassima*, centro da 77.000 mq con più di 8 milioni di visitatori annui. In Sardegna, fin dal 1990, Auchan creò un forte piano di espansione, divenendo leader incontrastato della grande distribuzione; proprio nel 1990 fu inaugurato il centro commerciale di Sassari, nel 1992 a Cagliari il centro *Santa Gilla* e, due anni dopo sempre a Cagliari, il centro *Marconi*. Infine, nel 1996, ad Olbia fu realizzato il quarto centro commerciale dell'insegna francese (CNCC, 2017).

La prima metà degli anni 90 è stata anche caratterizzata dall'inchiesta di Mani Pulite, che creò gravi danni all'industria immobiliare italiana; molti promotori e figure di spicco dell'immobiliare, in questo periodo sparirono, e il mercato impiegò anni a riprendersi. In seguito alla scomparsa in Italia di queste figure di lunga tradizione, l'industria dei centri commerciali dovette ripartire da zero con maggiore trasparenza, fondamentale ad attrarre gli investitori stranieri in Italia, al tempo restii ad inserirsi in un mercato che fino al 1993 era ancora poco regolamentato (Tronconi, 2010).

20. Fiumara Shopping & Fun (Genova)

1.3.4. Fine anni 90 e inizio anni 2000

La fine degli anni 90 e i primi anni 2000 sono stati caratterizzati dal recupero di aree industriali dismesse, dall'arrivo dei factory outlet e dei centri a tema leisure. Uno degli esempi più interessanti è *Roma Casalbertone*, centro promosso da Immobiliare Europea nel 1998 e attualmente di proprietà di Auchan; in questo caso una vecchia fabbrica era stata recuperata e trasformata in shopping center.

A Genova nel 2001 venne inaugurato *Fiumara*, intervento di recupero di un complesso di edifici storici trasformati in un mall a tema leisure, dotato di parco divertimenti (15.398 mq di GLA) e centro commerciale (24.850 mq di GLA). Il 2002 è l'anno dell'inaugurazione della *8 Gallery* a Torino, un'opera d'inserimento di un centro commerciale all'interno del complesso industriale del Lingotto a Torino, creando un polo dotato di albergo, uffici, clinica odontoiatrica, e auditorium. Questo shopping center occupa il primo piano del Lingotto, conta 90 negozi, un cinema multisala, palestra e 14 ristoranti su un'area di 32.000 mq. (Tronconi, 2010)

21. Centro Commerciale Le Vele (Quartucciu)

L'inserimento dei cinema multisala e delle sale giochi come elemento attrattivo di intrattenimento, caratterizza diversi centri sviluppati alla fine del XX secolo, come *Porto Allegro* a Montesilvano, *Valcinemas* a Lissone e *Gherlinda* a Perugia. Questi tre centri, nati principalmente come cinema multisala con attività commerciali di supporto, ebbero difficoltà a fidelizzare la clientela, problematica che invece non si presentò nel polo del leisure sviluppato dal Gruppo Cualbu, il centro commerciale *Le Vele* a Quartucciu (Cagliari).

22. Centro Commerciale Le Vele-Millennium (Quartucciu)

Nel 1998 venne inaugurato Le Vele con una GLA di 26.000 mq, 67 punti vendita e, come àncora alimentare, il Carrefour; tale centro si trova in una posizione strategica, lungo Viale Marconi, arteria stradale di collegamento fra la città dormitorio di Quartu Sant'Elena e Cagliari. Tre anni dopo venne inaugurato, nel terreno adiacente, il polo leisure *Millennium*, dotato di cinema multisala, 22 attività commerciali, 6 punti ristorazione e una ampia sala giochi. Il parco commerciale, composto dal centro commerciale le Vele e dal centro leisure

Millennium, entrambi gestiti e commercializzati da Klepierre, sono il punto di riferimento della popolazione dell'Hinterland Cagliaritano.

(www.cualbu.minoter.com)

In Liguria è il Gruppo Coop a promuovere i due interventi su larga scala più incisivi nella regione. Il centro *Il Gabbiano* a Savona con una GLA di 23.500 mq, 54 negozi e 4 ristoranti, e *L'Aquilone* a Genova, realizzato nel 1999, che copre una superficie di 22.600 mq di GLA con 35 attività e 5 punti di ristorazione. (Tronconi, 2010)

Il Gruppo Percassi nel 1998 realizzò il suo primo immobile a destinazione commerciale, l'*Orio Center*, collegato direttamente all'aeroporto di Orio al Serio (Bergamo). In seguito ai due ampliamenti del 2004 e del 2017, ha raggiunto i 105.000 mq di superficie commerciale utile, con 280 attività di cui 50 di ristorazione e 25 insegne attrattive. Oggi, grazie alla sua grande offerta merceologica, il collegamento con l'aeroporto e la visibilità data dalla posizione sulla autostrada A4, conta ben 12 milioni di visitatori annui, secondo in Italia solo ai Gigli e al Gru Village (www.percassi.it)

23. Oriocenter (Bergamo)

A introdurre i factory outlet in Italia fu McArthur Glen nel 2000, con il progetto del *Serravalle Designer Outlet* il quale è, ancora oggi, l'outlet più grande e performante in Italia con più di 6 milioni di visitatori annui e più di 200 negozi. Posizionato in un'area strategica fra Genova, Milano e Torino, ha una catchment area vastissima e, grazie ai saldi annuali sui marchi di prestigio, riesce ad attrarre clienti anche a più di 1 ora di viaggio.

Nei primi anni 2000 entrò nel mercato italiano Multi Corporation (player internazionale che possiede e gestisce più di 120 centri commerciali e outlet in tutta Europa), con la catena di outlet a marchio Fashion District. Tale azienda, nel 2003 realizzò, in Lombardia, il *Franciacorta Outlet Village* ed il *Mantova Outlet Village*, entrambi da 33.000 mq di GLA. (CNCC, 2017)

24. Serravalle Designer Outlet (Serravalle)

I due factory outlet, proponendo un'offerta merceologica premium di centinaia di punti vendita, architetture e spazi eleganti e sconti elevati, portarono la clientela con un budget di spesa medio alto ad investire anche un'ora di viaggio per raggiungere questi nuovi poli dello shopping.

A sostenere l'industria dei centri commerciali alla fine del XX secolo, fu il Decreto Legislativo n.114 del 1998, ossia la Riforma della disciplina relativa al settore del commercio, nota anche come Legge Bersani; questa nuova normativa imponeva alle Regioni di riprogrammare lo sviluppo dei centri commerciali. Questo causò una notevole velocizzazione di intervento e di espansione a favore di promoter e investitori italiani e stranieri; tuttavia, questo aumento numerico di shopping centers, non andò di pari passo con un miglioramento qualitativo degli edifici (Tronconi, 2010).

1.3.5. I centri commerciali nel XX secolo

Il quinquennio compreso fra il 2003 e il 2008 è stato caratterizzato dall'arrivo degli operatori internazionali nel mercato Real Estate italiano. Questo è stato un periodo storico ricco di grandi possibilità per gli investitori statunitensi ed europei, che ebbero la possibilità di inserirsi in un mercato immobiliare con una presenza di centri commerciali ancora bassa (a livello di metri quadri di GLA pro-capite) e con poca concorrenza, data dalla quasi totale assenza di realtà immobiliari strutturate a livello internazionale. L'arrivo dei grandi sviluppatori e fondi di investimento stranieri portò in Italia le principali società di consulenza

come JLL, Cushman & Wakefield e CBRE che, assieme ai grandi studi legali come DLA Piper, Chiomenti e Fresh Field, supportavano gli investitori nelle varie operazioni di brokeraggio e asset management dei fondi immobiliari.

Altarea, azienda di sviluppo e investimento immobiliare francese fondata nel 1994, è stata una delle prime grandi realtà di investimento straniere ad affacciarsi sul mercato italiano dei centri commerciali. Nel 2001 apre la filiale italiana Altarea-Cogedim a Milano; negli anni immediatamente successivi inaugurerà centri commerciali in tutta Italia: in Piemonte *La Cittadella* a Casale Monferrato (GLA 17.840 mq, 44 attività commerciali) nel 2007 e *Due Valli* a Pinerolo (GLA 25.900 mq, 54 attività commerciali) nel 2008; a Roma, nel 2005, *Casetta Mattei* (GLA 15.500 mq, 54 attività commerciali); *Ibleo* a Ragusa (25.550 mq, 56 attività commerciali) nel 2007. (Tronconi, 2010)

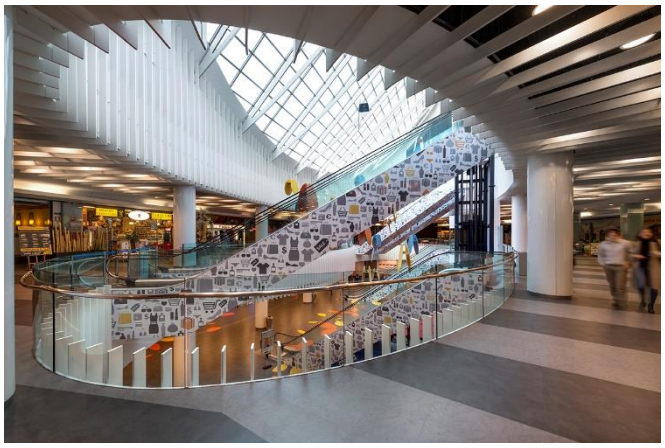
25. Due Valli, Pinerolo

26. Gli Orsi (Biella)

27. Freccia Rossa (Brescia)

Sonae Sierra, azienda portoghese che investe e gestisce immobili nel real estate commerciale, ha sviluppato in Italia, nel 2008, due centri caratterizzati dalla loro modernità architettonica e dalla distribuzione degli spazi: gli *Orsi*, a Biella, con una GLA di 41.132 mq e 104 punti vendita è il leader indiscusso dell'area, arrivando a più di 7 milioni di visitatori annui; il *Freccia Rossa*, a Brescia, con una

GLA di 29.456 mq e 112 attività commerciali è, invece, inserito in un contesto molto più complesso a causa della concorrenza di centri storici della regione, come *Concesio* e *Mazzano* di Gallerie Commerciali Italia (Auchan), o di centri commerciali più recenti, come il nuovo *Elnòs* inaugurato nel 2016 e sviluppato da Ikea che con 90.000 mq di GLA e più di 140 negozi, che è sicuramente un concorrente pericoloso. Nonostante ciò, il Freccia Rossa è riuscito a mantenere un ruolo di rilievo con un flusso di 6,3 milioni di visitatori (www.sonaesierra.com) (CNCC, 2017)



28. Bicocca Village, Milano

In Nord Italia, Pirelli Real Estate (oggi Prelios), sviluppa nel 2004 e poi nel 2005 due leisure centers: il *Bicocca Village* a Milano e il *45 Parallelo* a Moncalieri; entrambi i centri superano i 30.000 mq di GLA e sono dotati di sala giochi Play City, palestra Virgin Active e cinema da 16 sale. Questi due centri, che fondano la loro attività sull'intrattenimento, hanno impiegato qualche anno per entrare completamente a regime (CNCC, 2017).

29. Il Centro, Arese

Il Gruppo Finiper, creatura di Marco Brunelli, attraverso gli ipermercati a insegna Iper aveva sviluppato, nei 30 anni precedenti, punti vendita in 7 diverse regioni d'Italia; a inizio anni 2000 inaugura diversi centri commerciali trainati dall'àncora alimentare Iper. Il *Leone* di Lonato e il *Centro Portello* a Milano e le *Corti Venete* vicino a Verona. L'intervento più importante sarà il Centro di Arese, investimento da oltre 300 milioni di Euro su un'area che era la sede delle vecchie fabbriche dell'Alfa Romeo, realizzando un centro commerciale da 93.000 mq di GLA e più di 200 punti vendita. (www.centroilcentro.it)

Aziende come Bennet, Gallerie Commerciali Italia (Immochan), Conad e Familia, sviluppano, invece, progetti di ristrutturazione e ampliamento in diversi centri commerciali che iniziavano a sentire il peso degli anni, andando a rinnovare ed espandere i loro vecchi centri.

30. Auchan di Torino

Immochan (società immobiliare di Auchan), attraverso la sua filiale italiana Gallerie Commerciali Italia, a inizio anni 2000 fa partire un grande piano di rinnovamento e ampliamento dei centri presenti in tutta Italia. In Piemonte il centro di Torino, realizzato nel 1989, viene ampliato nel 2001 a più di 30.000 mq di GLA e raggiunge, nel 2018, ben 6 milioni di visitatori. In Lombardia il centro di Concesio (Brescia), uno dei più vecchi in Italia e primo centro di Auchan sul territorio Lombardo (inaugurato nel 1972), in seguito ad un primo ampliamento nel 1980, viene poi ristrutturato nel 2001 e poi nel 2015, raggiungendo i 18.000 mq di superficie commerciale utile per 3,3 milioni di visitatori nel 2018; sempre il Lombardia il centro di Bergamo, aperto nel 1976, subisce un restailing con relativo ampliamento nel 2005, arrivando a una GLA di 33.000 mq ed un flusso di 3,3 milioni di persone nel 2018. In Veneto, Porte di Mestre, aperto a metà anni 90, subisce nel 2013 una complessa operazione di ampliamento e rinnovo della galleria preesistente, raggiungendo oggi i 55.500 mq di GLA, più di 120 attività commerciali e supera gli 8 milioni di visitatori annui; questa operazione ha indebolito sensibilmente i competitors della zona, come *Valecenter* (centro gestito e commercializzato da Multi) che si ferma ai 5 milioni di visitatori (www.gallerieauchan.it).

31. Auchan di Mestre

Più complessa, è stata l'operazione di ampliamento del vecchio centro di Porte dell'Adige (inaugurato nel 1975, ampliato nel 1994 e ristrutturato nel 2016) che, a fronte dei 6 milioni

di ingressi annui, soffre della vicinanza al centro commerciale La Grande Mela, centro realizzato nel 1996 che con 50.000 mq e più di 120 negozi doppia il suo concorrente.

Nelle Marche diversi centri sono stati ampliati e rinnovati, ad esempio *Conero*, un centro costruito nel 1993 è stato poi ampliato nel 2001 fino a 21.859 mq di GLA, il quale oggi risulta uno dei più performanti delle Marche con 5 milioni di ingressi; *Grottammare*, invece, nonostante la ristrutturazione del 2007 continua a soffrire la presenza di competitors fermandosi a soli 2,4 milioni di visitatori annui nel 2018. In Puglia è da ricordare l'intervento sul parco commerciale *Casamassima*, centro aperto 23 anni fa e successivamente ampliato nel 2012, con 77.300 mq di superficie commerciale utile, 110 attività commerciali e 16 insegne trainanti oggi non ha concorrenza e raggiunge 8,2 milioni di ingressi annuali. I due interventi di ampliamento e rinnovo del piccolo centro di Sassari, inaugurato nel lontano 1990 ed ampliato nel 1996 e successivamente nel 2004, lo hanno reso ad oggi il centro maggiormente attrattivo nel nord dell'isola con una media di più di 6 milioni di visitatori nel 2018 (www.gallerieauchan.it) (CNCC, 2017)

32. Auchan Casamassima

Nel nuovo millennio si sviluppano attorno alle aree metropolitane di Napoli e Roma centri commerciali di grandi dimensioni, con superfici superiori a 50.000 mq di superficie commerciale utile; questi centri sono definiti "regionali", per via le dimensioni del bacino d'utenza a cui si rivolgono. Tuttavia, bisogna sottolineare che, in queste regioni, è anche più semplice ottenere i permessi e le necessarie autorizzazioni da parte della Pubblica Amministrazione.

33. Parco Leonardo

Parco Leonardo a Fiumicino, promosso dal Gruppo Caltagirone e

realizzato nel 2005, ha una superficie commerciale utile di 95.396 mq e più di 200 negozi. Il centro commerciale fa parte di un grande sviluppo immobiliare a destinazione mista di 160 ettari, sono infatti presenti nel lotto di terreno immobili residenziali, 4 scuole, 3 piazze centrali concentriche, una stazione ferroviaria e un presidio medico (www.parcoleonardo.it).

Il centro di *Euroma 2* punta invece ad un involucro di alta qualità architettonica alla ricerca di un bacino d'utenza alto spendente. Conta circa 240 attività commerciali di cui 40 dedicate alla ristorazione e vendita di prodotti alimentari, è uno dei centri più grandi d'Italia ed è gestito da Società des Centres Commerciaux, SCC (Tronconi, 2010).

34. Euroma 2

Nell'area metropolitana di Napoli sono importanti i due progetti di *Vulcano Buono* e *Campania Marcianise*. Il primo, realizzato nel 2007 su progetto di Renzo Piano Building Workshop, ha una GLA di 94.000 mq 160 attività commerciali e 7 milioni di visitatori annui; si differenzia dagli altri centri per la particolare architettura e l'ampia piazza centrale sulla quale si affacciano i vari punti vendita.

35. Campania Marcianise

Campania Marcianise è un intervento immobiliare ad opera del gruppo olandese Corio, che è ad oggi il retail park con la maggiore superficie calpestabile circa 200.000 mq di cui 100.000 coperti, una GLA di 87.000 mq e circa 200 attività commerciali (www.klepierre.com).

1.3.6. I futuri sviluppi

Gli investimenti più consistenti che verranno effettuati per lo sviluppo immobiliare dei centri commerciali nel futuro prossimo, riguardano principalmente centri regionali e factory outlet; le attività che vedranno un grande rinnovo ed ampliamento saranno l'intrattenimento e la ristorazione. Queste due tipologie di servizi offrono agli utenti delle esperienze fisiche, tangibili, che è ciò che le distingue dallo shopping online. I factory outlet punteranno sempre di più sulla qualità dei prodotti e architetture curate, per mantenere una clientela fidelizzata e selezionata, distinguendosi cosi nel mercato già affollato dei centri commerciali tradizionali.

36. Westfield Milan (Linate)

"La tendenza in atto oggi è quella di una polarizzazione dei centri commerciali. Da un lato ci sono i centri così detti “prime”, non solo centri regionali di grande dimensioni ma in genere quelli con buone performance e consolidati che beneficiano di bacini solidi (densamente popolati, trend demografici in crescita, occupazione solida e reddito medio elevato); dall’altro vi sono quelli “di vicinato”, di dimensioni minori dove l’ancora alimentare ed i servizi rappresentano i driver principali che attraggono visitatori e generano fatturato." (Buccini C., 2017)

Sono previsti entro i prossimi 3, 4 anni la realizzazione di due centri commerciali connessi agli aeroporti, un modo per incentivare il travel retail e garantire alle gallerie commerciali una attività costante data dall’arrivo giornaliero dei viaggiatori.

Lo sviluppatore australiano Westfield ha siglato con il Gruppo Percassi nel 2011 una joint venture per la realizzazione di *Westfield Milan* nei pressi dell’aeroporto di Linate (Milano). Questo progetto di sviluppo retail non è solo un centro commerciale di tipo tradizionale, ma nasce dall’idea di realizzare uno spazio pubblico poli-funzionale in grado di attrarre milioni di visitatori annui e che andrà ad occupare una superficie di 60 ettari (www.percassi.it).

Il Westfield Milan sarà il centro commerciale più grande in Europa con una superficie commerciale utile di 185.000 mq, più di 300 negozi, 50 brand del lusso italiani ed internazionali, 10.000 posti auto, un cinema da 16 sale, ed un sistema di food court articolate attraverso 50 attività di ristorazione locali. Il centro è stato progettato per rispondere ad i massimi requisiti architettonici, tecnologici ed energetici, con l'obiettivo di costruire un polo che raccolga il meglio del made in Italy: dalla moda al design, dalla ristorazione all'architettura (www.westfieldmilano-project.com).

37. Westfield Milan, render interno (Linate)

Aedes, fondata nel 1905, è stata la prima società immobiliare ad essere quotata alla Borsa Valori di Milano nel 1924. Nel corso degli anni si sono susseguiti cambi continui di azionariato e la società si è specializzata in attività di found e asset management. Nel 2015 Aedes ha completato la fusione con Praga Holding Real Estate. Dal 1° gennaio 2016 Aedes ha aderito al regime fiscale delle società di investimento immobiliari quotate, diventando Aedes SIIQ (www.aedes-siiq.com).

38. Caselle Open Mall (Torino)

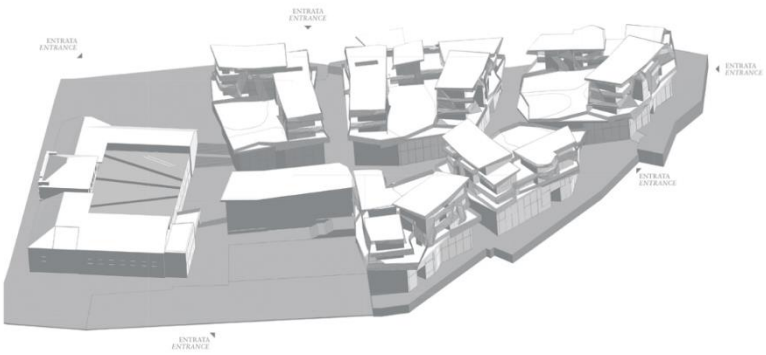
Oggi il più importante progetto di sviluppo immobiliare di Aedes Siiq è il *Caselle Open Mall*, uno sviluppo a destinazione mista commerciale ed entertainment, sarà infatti il primo centro commerciale sviluppato in Europa cin collaborazione con National Geographic che andrà a realizzare un parco tematico di intrattenimento per le famiglie. Il Caselle Open Mall sarà realizzato in un terreno nei pressi dell'Aeroporto di Torino Caselle, avrà una struttura architettonica con aree aperte e chiuse, percorsi sia pedonali che ciclabili, saranno presenti

tetti verdi, giardini e aree adibite alla ricarica dei veicoli elettrici, evidenziando l'attenzione alla sostenibilità energetica dell'edificio.

39. Caselle Open Mall (Torino)

Lo sviluppo interesserà una superficie commerciale utile di 113.000 mq su cui saranno realizzati più di 200 punti vendita tra cui: 45 medie superfici, un'area di 6.000 mq dedicata alla ristorazione con circa 40 punti di ristoro, un parco a tema National Geographic di 15.000 mq e circa 8.000 posti auto. Al fine di migliorare la viabilità ed i flussi di traffico in direzione del nuovo shopping mall, Aedes SIIQ ha investito nell'ampliamento delle Strade Provinciali SP 2, SP 10 e SP 13 (www.caselleopenmall.com).

La società immobiliare italiana che più di tutte porterà avanti un progetto di sviluppo di factory outlet in Italia è Arcus Real Estate, società appartenente al gruppo bergamasco Percassi, fondata nel 2006 e specializzata nella commercializzazione e gestione di progetti immobiliari di lusso. Il primo outlet realizzato è stato il *Sicilia Outlet Village* nel 2010, con 130 attività commerciali e 30.000 mq di GLA all'attivo, seguìto nel 2017 dal *Torino Outlet Village*, che conta più di 80 attività commerciali e 20.000 mq di GLA, che saranno poi soggetti ad espansione, in seguito all'ampliamento previsto per i prossimi anni (www.arcusrealestate.com).

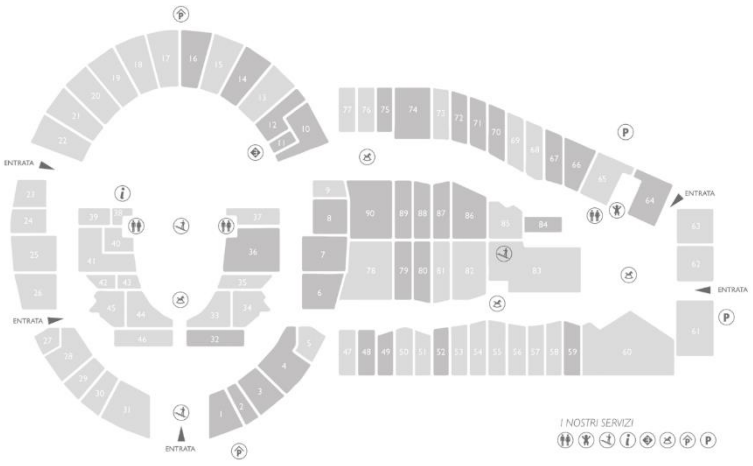


40. San Pellegrino Outlet Village

I prossimi sviluppi di factory outlet previsti sono il *San Pellegrino Outlet Village*, fra Lecco e Bergamo, e il *Roma Outlet Village,* a Nord della capitale.

Il San Pellegrino Outlet Village è un progetto integrato in un programma di riqualificazione urbana per rilanciare il comune di San Pellegrino, andando ad

inserire una destinazione di shopping di lusso come affiancamento al centro termale, in modo da creare un centro di relax e benessere. L'outlet è stato realizzato per dare un incremento al turismo e all'economica locale, aggiungendosi ad un complesso termale di 6.000 mq già inaugurato nel 2014 in un edificio storico di inizio '900 completamente restaurato. Il San Pellegrino Outlet Village avrà 50 negozi su una GLA di 13.000 mq, con oltre 1.500 posti auto, e si riferisce ad un bacino d'utenza di oltre 6,5 milioni di abitanti, in una curva isocrona di 90 minuti d'auto e raggiungibile in 60 minuti da Milano e Brescia e a soli 40 minuti da Bergamo (www.arcusrealestate.com).



41. Roma Outlet Village

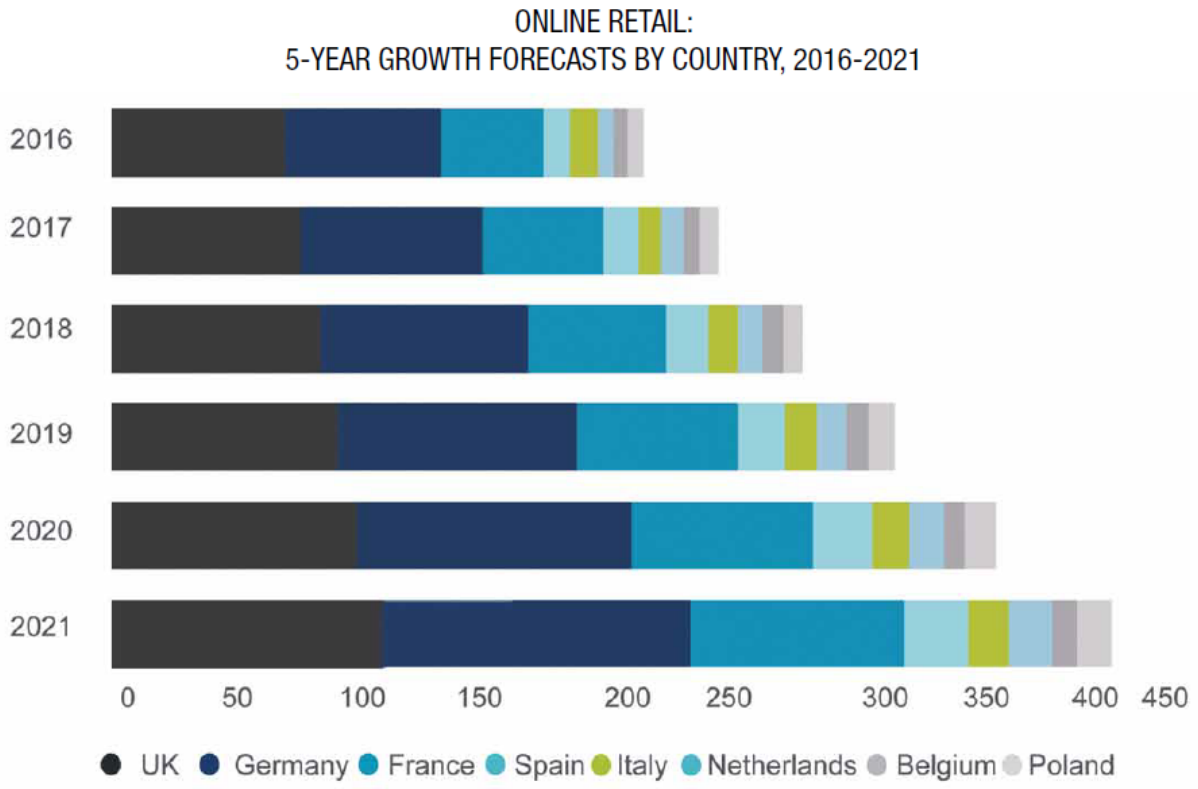
Il Roma Outlet Village sarà realizzato entro i prossimi anni e sarà localizzato a Sant'Oreste in provincia di Roma. Si tratterà di uno sviluppo strutturato in due fasi: il primo blocco si svilupperà per una superficie commerciale utile di 21.000 mq con 90 negozi, successivamente sarà realizzato un ampliamento di 11.000 mq di GLA con 50 negozi (www.arcusrealestate.com).

1.4. L'e-commerce e il futuro degli immobili commerciali

La nascita dell'e-commerce ha segnato in maniera indelebile lo sviluppo dell'industria dei centri commerciali e dei negozi fisici, con ripercussioni più o meno incisive a seconda della nazione. La velocità e la comodità inedite portate dallo shopping online hanno cambiato l'esperienza del consumatore cambiando le sue abitudini: oggi gli spazi fisici di vendita hanno per la prima volta la concorrenza del mercato online che, con un incremento costante delle transazioni, sta rubando importanti fette di mercato al commercio fisico. Questo fenomeno

si sviluppa soprattutto in Germania, Regno Unito e Francia; in Italia, per il momento, risulta ancora limitata la sua influenza, in quanto, lo spazio commerciale fisico riesce ancora ad esercitare il suo fascino verso l'utente italiano, e i retailers si stanno evolvendo per mettersi al passo con i tempi, andando ad affiancare i grandi distributori online, anzichè remare contro corrente. "Sviluppatori e proprietari, consapevoli del ruolo che lo spazio fisico continuerà a svolgere come luogo di esperienza, incontro ed intrattenimento, stanno lavorando per poter creare o ampliare all'interno dei centri commerciali spazi che permettano lo svolgimento di quelle attività che difficilmente possono essere replicate on-line, oppure che possono rispondere alle quotidiane esigenze dei visitatori, creando in questo modo tenant-mix diversificati sulla base delle esigenze delle comunità locali di riferimento." (Buccini, Prandi, 2017).

Il mercato retail si sta quindi digitalizzando sempre di più e il negozio fisico andrà ad offrire i servizi che l'esperienza di shopping online non può ancora offrire. I grandi marchi stanno iniziando ad introdurre tecnologie, quali Realtà Aumentata e Realtà Virtuale, al fine di migliorare l'esperienza del cliente e sfruttano le banche dati per studiare campagne di



42. "Previsioni di crescita del commercio online 2016/2021 per Paese" - Fonte: Cushman & Wakefield "Urban Logistics" report su dati "Centre of Retail Research"

marketing più efficienti. I negozi, per poter sopravvivere nei centri commerciali, dovranno quindi rispondere alle nuove esigenze dei consumatori, andando ad integrare alcune peculiarità dei negozi online. La crescita lenta ma costante dell'e-commerce in Italia ha portato allo sviluppo degli immobili a destinazione logistica, fondamentali per supportare la Grande Distribuzione Organizzata; si tratta di immobili in grado di garantire lo stoccaggio, lo smistamento merci e continui rifornimenti ai centri commerciali.

Il negozio fisico è il luogo dell'esperienza tangibile, il cliente italiano ha confermato per adesso il suo interesse verso l'esperienza di acquisto fisico, con una quota di vendite online fra le più basse al mondo: "La sfida del futuro risulta essere la digitalizzazione, che trova nelle vendite online una delle rappresentazioni principali pur se non così determinante: la quota di vendite online infatti, in Italia, attualmente è tra le più basse nel mondo, tra il 3% e 4%. Pur se la crescita è prevista a due cifre nei prossimi anni, la parte di vendite attraverso il canale fisico continuerà a rappresentare l'80% almeno delle vendite totali nei prossimi 10 anni." (Pinto, 2017)

Tuttavia, questo rappresenta un segnale da tenere in considerazione, in quanto una perdita del 20% della fetta di mercato nell'arco di 10 anni è comunque un evento importante. Di conseguenza, oggi il mercato immobiliare retail si sta preparando alla lenta e costante avanzata dell'e-commerce, andando a creare nuove tipologie di centri commerciali che punteranno sempre più sull'intrattenimento e la ristorazione, servizi che il mondo intangibile di internet non è in grado di offrire: " Se il negozio non può competere con l'online sulla convenienza e sulla competitività dei prezzi deve far leva su quello che l'online non può fornire e cioè il servizio. Questo sta diventando sempre più centrale per favorire l'esperienza che è oggi il driver che guida le scelte di chi compra in negozio."(Pinto, 2017)

Basta vedere i più importanti sviluppi previsti in Italia descritti nel precedente paragrafo, come il Caselle Open Mall o il Westfield di Linate, centri commerciali che punteranno alla componente leasure; oppure i futuri sviluppi previsti dal gruppo Percassi, che con i Factory Outlet vuole continuare ad offrire una esperienza di acquisto premium ad una clientela selezionata, contrapponendo alla velocità d'acquisto del capo fast-fashion online, il piacere tangibile di una vera esperienza d'acquisto.

2. I CENTRI COMMERCIALI IN ITALIA. TIPOLOGIE E OPERATORI

L'espansione sul suolo italiano di grandi aziende francesi come Carrefour o Auchan ha creato l'impulso per la nascita di una vera e propria industria dei centri commerciali.

A partire dagli anni 70, i due grandi distributori di generi alimentari francesi, hanno iniziato ad esportare il modello degli ipermercati dotati di una galleria di negozi nel fronte cassa; tale modello è stato la base per la nascita delle gallerie di negozi che conosciamo al giorno d'oggi e che caratterizzano gli immobili a destinazione commerciale.

Nel corso degli ultimi 40 anni il mondo dei centri commerciali è cambiato molto: sono nate nuove tipologie specializzate di centri, sono cresciute le aree destinate alle gallerie di negozi e gli ipermercati hanno iniziato a perdere il loro ruolo trainante. Per tale ragione, molti dei primissimi centri basati sul modello francese hanno visto nel corso degli anni una graduale trasformazione, al fine di rimanere competitivi su un mercato ormai ricco di concorrenti.

L'industria italiana dei centri commerciali presenta, al giorno d'oggi, una grande varietà di tipologie immobiliari e di soggetti internazionali e nazionali che si contendono il mercato della grande distribuzione: dai grandi centri commerciali regionali come Porte di Roma di Klepierre o il Centro ad Arese del patron di Esselunga Brunelli, ai factory outlet realizzati negli ultimi anni da Neinver e da McArthur Glen, e dai Retail Park come Settimo Cielo di Promocentro ai Leisure Center come Fiumara a Genova.

Oggi nonostante la forte competizione, ci sono ancora margini di espansione immobiliare sul territorio italiano, sopratutto se si tratta di centri commerciali destinati al travel retail, come dimostrano i grandi progetti di Westfield e Aedes Siiq; quest'ultimi hanno, infatti, in programma di realizzare nei pressi degli aeroporti, rispettivamente di Linate e Caselle, enormi centri commerciali da più di 250 negozi.

Basandosi sulle definizioni, classificazioni e tabelle del CNCC (Consiglio Nazionale dei Centri Commerciali) e del ICSC (International Council of Shopping Center), verranno spiegate le differenze fra le varie tipologie di centri commerciali esaminando alcuni immobili di rilievo, e saranno illustrati i diversi operatori che caratterizzano la filiera immobiliare.

2.1. Il Consiglio Nazionale dei Centri Commerciali

Il CNCC (Consiglio Nazionale dei Centri Commeriali) è una associazione civile indipendente costituita a Milano nel 1983, che riunisce in un'unica organizzazione tutti i players pubblici e privati che operano nell'industria dei centri commerciali.

1. Simbolo CNCC

Lo scopo del CNCC è quello di creare le condizioni adatte allo sviluppo dell'industria dei centri commerciali; al fine di raggiungere tale obiettivo, si è sempre impegnato in attività di rappresentanza, assistenza e divulgazione. Inoltre, il CNCC è l'unico rappresentante dell'Italia per International Council of Shopping Center.

2.1.1. Obiettivi del CNCC

Tra i principali obiettivi del CNCC si possono menzionare i seguenti:

- Diffondere la cultura dei centri commerciali e factory outlet attraverso l'organizzazione di convegni e pubblicazioni di report nel settore retail;
- Rappresentare e tutelare gli interessi delle varie aziende partecipanti;
- Riunire all'interno di una unica associazione tutti i maggiori players del settore dei centri commerciali;
- La promozione di tutti i soci sia in Italia che sui mercati esteri per favorire lo sviluppo delle aziende nel mercato internazionale;
- Contribuire allo sviluppo dei centri commerciali, favorendo il dialogo fra enti privati e pubblica amministrazione (CNCC, 2017).

2.1.2. Il CNCC in numeri

195 aziende che rappresentano l'industria italiana dei centri commerciali.

1214 è numero complessivo di factory outlet e centri commerciali nel territorio nazionale

19.343.000 metri quadrati di GLA totale.

51 miliardi di Euro totali del volume di affari generato all'interno dei centri commerciali dalle insegne, e corrisponde ad una percentuale del 3,2% del PIL nazionale.

553.700 numero dei dipendenti presenti nei centri commerciali (CNCC, 2017).

2.2. Definizioni e tipologie di centri commerciali

Annualmente il CNCC rilascia un documento intitolato *"L'industria dei Centri Commerciali in Italia"*, che rappresenta la principale pubblicazione del settore retail. Essa raccoglie le informazioni aggiornate riguardo il mercato immobiliare di factory outlet e centri commerciali, attraverso una collezione dei report realizzati dalle principali aziende di consulenza immobiliare nazionale e internazionale quali JLL, CBRE, Cushman e Wakefield etc.

Nel manuale del CNCC è presente l'elenco di tutte le società che operano nel settore e delle schede che descrivono in maniera sintetica i centri commerciali, fornendo informazioni molto utili alle analisi della concorrenza quali: GLA, media di visitatori annui, aziende che fanno lo sviluppo e la gestione del centro, il numero delle attività commerciali, ancore alimentari e non e i vari servizi extra commerciali.

La Commissione Consultiva Normativa e Pianificazione Territoriale, facente parte del CNCC, ha elaborato le definizioni delle diverse tipologie di shopping malls e le loro caratteristiche peculiari in accordo con gli standard Europei dell'ICSC; queste informazioni fanno parte della pubblicazione *"L'industria dei Centri Commerciali in Italia"*. Tale aspetto verrà analizzato nel dettaglio nei paragrafi successivi.

I centri commerciali sono suddivisi per tipologia, quindi: i *centri tradizionali* e i *centri speciali*, a loro volta suddivisi in *centri commerciali a tema*, *factory outlets* e *parchi commerciali*. Un'altra distinzione può essere effettuata in base alla dimensione, ossia: centro commerciale *di vicinato*, *di piccole, medie, grandi dimensioni*. E infine in base alla localizzazione che può essere: *urbana*, *periferica* e *extraurbana* (CNCC, 2017).

2.2.1. Il centro commerciale tradizionale

Il termine "tradizionale" viene usato secondo la definizione del CNCC per definire il centro commerciale costituito da un unico "complesso architettonicamente e funzionalmente

omogeneo di attività commerciali, pianificato e realizzato da uno o più soggetti con criteri unitari, integrato con attività paracommerciali, di somministrazione alimenti e bevande e di servizi, dotato comunque di spazi o di servizi comuni e che si avvale permanentemente di una gestione unitaria funzionale alla generazione di sinergie determinanti un valore aggiunto rispetto alle singole unità che lo compongono."(CNCC, 2017)

I requisiti che un centro commerciale deve soddisfare per essere definito tale sono:

- Deve possedere un numero minimo superficie commerciale utile (GLA) a seconda della categoria del centro;
- Deve essere presente un parcheggio che abbia le caratteristiche adatte alla tipologia di centro;
- Gestione unitaria garantita da un operatore del settore in grado di assolvere i compiti di commercializzazione, gestione e direzione del centro;
- Criteri di progettazione architettonica, sviluppo immobiliare e ideazione unitari;
- Presenza all'interno del centro di un interlocutore, sotto forma di associazione o consorzio che rappresenti gli operatori di fronte alla Pubblica Amministrazione per l'ottenimento delle autorizzazioni;
- Presenza di superfici dedicate alle "àncore", ossia di operatori che garantiscono una capacità attrattiva permanente;
- Merchandising mix che garantisca una offerta commerciale diversificata, ideato sulla base di analisi che valutano la catchment area di riferimento.

Il centro commerciale tradizionale viene suddiviso, in base allo sviluppo della Gross Leasable Area, seguendo i parametri stilati dall'International Council of Shopping Centers, nelle seguenti sottocategorie:

1. Il centro commerciale di piccole dimensioni: ha una GLA compresa fra i 5.000 e i 20.000 mq e si suddivide, a sua volta, o in *convenience based* o *comparison based*.
Il primo è un tipo di centro che include retailers che vendono beni di prima necessità, quindi consumati e acquistati quotidianamente, e sono locati solitamente ai confini o fuori dai complessi urbani. Solitamente sono ancorati a un ipermercato. Quando copre una superficie inferiore ai 5.000 mq è anche definito dal CNCC come centro di vicinato.

Il secondo, invece, è una tipologia di centro di piccole dimensioni dotato di operatori che vendono diverse categorie merceologiche (calzature, abbigliamento, elettronica etc.). Questi centri sono spesso parte di aree retail più ampie. Normalmente non hanno una àncora di riferimento.

2. Il centro commerciale di medie dimensioni: ha una GLA compresa fra i 20.000 e i 40.000 mq, un merchandising mix completo e la sua àncora tipica è l'ipermercato.

3. Grande centro commerciale: con una GLA complessiva da 40.000 a 80.000 mq, una offerta merceologica completa, l'àncora tipica è l'ipermercato, il cinema multisala o il department store.

4. Centro commerciale regionale: ha una GLA superiore agli 80.000 mq, un'offerta merceologica completa a 360 gradi e, inoltre, ha incluse attività di leisure e intrattenimento

ICSC

Europe Shopping-Centre Classification and Typical Characteristics*								
Type of Shopping Centre	**Concept**	**Typical GLA Range (Sq. M.)**	**Acres**	**# of Anchors**	**% Anchor GLA**	**Typical Number of Tenants**	**Typical Type of Anchors**	**Trade Area Size**
Traditional Shopping Centre								
Very Large	An all-purpose scheme that can be either enclosed or open-air and is classified by size.	80,000+	NA	NA	NA	NA	Supermarket(s), department stores, hypermarket, general merchandise store, cinema, major entertainment/leisure	NA
Large	An all-purpose scheme that can be either enclosed or open-air and is classified by size.	40,000-79,999	NA	NA	NA	NA	Supermarket(s), department stores, hypermarket, general merchandise store, cinema, major entertainment/leisure	NA
Medium	An all-purpose scheme that can be either enclosed or open-air and is classified by size.	20,000-39,999	NA	NA	NA	NA	Supermarket(s), hypermarket, general merchandise store, small department store, discount department stores	NA
Small	*Comparison-Based* - Centres include retailers typically selling fashion apparel and shoes, home furnishings, electronics, general mechandise, toys, luxury goods, gifts and other discretionary goods. These centres are often part of a larger retail area, most likely found in city centres.	5,000-19,999	NA	NA	NA	NA	Not usually anchored.	NA
	Convenience-Based - Centres include retailers that sell essential goods (those items consumers buy on a regular basis) and are typically located at the edge or out of town.	5,000-19,999	NA	NA	NA	NA	Typically anchored by a grocery store (supermarket or hypermarket). Additional stores usually include chemists, convenience stores and retailers selling household goods, basic apparel, flowers and pet supplies.	NA

2. Traditional Shopping Center, ICSC

che possono fungere da ancora. (CNCC, 2017)

2.2.2. Il centro commerciale a tema

Questa tipologia di centro è dedicata ad una particolare attività o attrazione. Nella maggior parte dei casi sono centri legati ad attività di leisure o entertainment; ad esempio, le attività commerciali ancorate a uno stadio, un parco giochi, un grande complesso sportivo o un cinema multisala. Questa tipologia di centro viene, a sua volta, suddivisa in due

sottocategorie, ossia, in *leisure based* o *non leisure based*, a seconda della tipologia di attività principale caratterizzante il centro commerciale. (CNCC, 2017)

2.2.3. Il factory outlet

Questa tipologia di centro è nata, inizialmente, dall'esigenza di diversi operatori del settore moda (abbigliamento, pelletterie e calzature di alto livello) di vendere le rimanenze e le eccedenze di produzione; si tratta quindi, di un modo per smerciare i capi invenduti delle collezioni precedenti.

I factory outlet si presentano come aggregazioni di più punti vendita, caratterizzati da una architettura che richiama i centri storici, al fine di ricreare uno spazio adatto alle insegne tipiche dell'high street retail. Tali insegne vendono collezioni passate o parallele, con uno sconto costante durante tutto l'anno e sconti ulteriori nel periodo dei saldi invernali ed estivi.

Oggi i factory outlet hanno integrato nella loro offerta ogni genere di categoria merceologica, creando merchandising mix completi e servizi a supporto dell'esperienza di shopping prime, ricercata dai clienti di questa tipologia di centri. Si è inoltre evoluta particolarmente la ristorazione di qualità, con la creazione di food court dedicate e le attività di leisure a supporto. (CNCC, 2017)

2.2.4. Il Retail Park

Noto in Italia come *parco commerciale*, questo modello di centro è composto da un aggregato di medie e grandi strutture non connesse, che condividono un unico grande parcheggio dal quale si accede ai vari edifici. Solitamente i retailers sono grandi magazzini che offrono una serie di prodotti e servizi a prezzi molto competitivi sul mercato.

Le sue caratteristiche sono:

- La presenza di almeno tre o più medie/grandi strutture specializzate;
- Almeno 5.000 mq di GLA come somma di tutti i retailers;
- Le strutture di vendita devono avere tutte l'ingresso al pubblico verso il parcheggio;
- Le aree di vendita devono avere una zona di carico/scarico adatta e che non sia di intralcio ai flussi di traffico;

- I punti vendita nel retail park possono anche svilupparsi su due livelli, il secondo piano deve avere un accesso diretto internamente dal piano terra oppure un ingresso diretto ad un parcheggio situato al secondo piano;
- I negozi di vicinato, se presenti, devono essere in misura minoritaria rispetto alle medie/grandi superfici di vendita;
- Il parcheggio è in comune alle varie attività di vendita, il percorso pedonale deve inoltre essere agevole fra le varie strutture del parco commerciale. (CNCC, 2017)

ICSC

Europe Shopping-Centre Classification and Typical Characteristics*								
Type of Shopping Centre	**Concept**	**Typical GLA Range (Sq. M.)**	**Acres**	**# of Anchors**	**% Anchor GLA**	**Typical Number of Tenants**	**Typical Type of Anchors**	**Trade Area Size**
Specialty Shopping Centre								
Retail Park	Also known as a "power centre." A consistently designed, planned and managed open-air scheme that comprises mainly medium- and large-scale specialist retailers ("big boxes" or "power stores") that are mostly freestanding (unconnected). As with other open-air centres, ample on-site paved parking is located in front of the stores and around the site at the ground level.	Large: 20,000+	NA	NA	NA	NA	Usually anchored by discount department stores, warehouse clubs, off-price stores or other "category killers," i.e., stores that offer a vast selection in related merchandise categories at very competitive retail prices.	NA
		Medium: 10,000-19,999	NA	NA	NA	NA		NA
		Small: 5,000-9,999	NA	NA	NA	NA		NA
Factory Outlet	Open-air and/or enclosed centre that comprises manufacturers' and retailers' outlet stores selling brand-name goods at a discount-usually selling surplus stock, prior-season or slow-selling merchandise and especially designed merchandise.	5,000+	NA	NA	NA	NA	Generally not anchored, although certain brand-name stores may serve as "magnet" tenants	NA
Theme-Oriented Centre	*Leisure-Based* - A consistently designed, planned and managed scheme that includes some retail units and typically concentrates on a narrow but deep selection of merchandise within a specific retail category. A leisure-based centre is usually anchored by a multiplex cinema and includes restaurants and bars with any combination of bowling, health and fitness and other leisure-concept uses.	5,000+	NA	NA	NA	NA	Usually anchored by a multiplex cinema	NA
	Non-Leisure-Based - A consistently designed, planned and managed scheme that includes some retail units and typically concentrates on a narrow but deep selection of merchandise within a specific retail category. A non-leisure-based centre concentrates on a niche market for fashion/apparel or home furnishings or can target specific customers such as passengers at airports.	5,000+	NA	NA	NA	NA	NA	NA

3. Specialty Shopping Center, ICSC

2.3. Distribuzione, affluenze e vendite

2.3.1. Distribuzione

Il Consiglio Nazionale dei Centri Commerciali ha pubblicato delle tabelle, nelle quali sono indicate tutte le informazioni riguardanti la distribuzione sul suolo nazionale dei centri commerciali, dei retail park, dei factory outlet e la percentuale di superficie commerciale utile nelle diverse regioni.

La Lombardia si conferma come la regione con il maggior numero di centri commerciali (176), seguita da Piemonte (100) ed Emilia-Romagna (93). Le regioni con la minore diffusione di shopping mall sono la Valle d'Aosta (2), seguita da Molise e Basilicata (9). In Figura 4 si riporta la tabella completa relativa al numero di centri commerciali in Italia.

I factory outlet sono quasi esclusivamente localizzati nel Nord e Centro Italia, mentre, nel Centro Sud e Sud sono quasi del tutto assenti. Essi si riferiscono ad un bacino d'utenza diverso da quello tipico del centro commerciale tradizionale (ossia famiglia con basso potere di spesa) per cui, sono presenti nelle regioni d'Italia con il più alto reddito pro capite: Piemonte (4), Toscana (4), Emilia-Romagna (3), Lombardia (3). (CNCC, 2017)

Per valutare la densità di centri commerciali commisurata alla popolazione residente, nelle diverse regioni si fa riferimento all'estratto del documento riportato in Figura 5, dove sono riportati i metri quadri di GLA distribuiti sul territorio e, in particolare, si pone l'attenzione nell'ultima colonna a destra, dove sono indicati i mq di GLA ogni 1.000 abitanti. Si può evincere che, anche nelle regioni scarsamente popolate come l'Abruzzo che conta 1,3 milioni di abitanti, si può raggiungere un'elevata quantità di mq di GLA per numero di abitanti (477); tale dato risulta piuttosto rilevante se confrontato con la Lombardia che, con 10 milioni di

Centri commerciali censiti sul mercato italiano | Dicembre 2017

CC > 5.000 mq (Gla)

Regione	Very Large	Large	Medium	Small	Totale SC	Leisure center	Factory outlet	Retail park	Totale	%	Mq Gla per 1.000 ab.
Piemonte		156.742	422.130	868.445	1.447.317	32.100	132.100	331.295	1.942.812		441
Valle d'Aosta				9.000	9.000			8.500	17.500		137
Liguria			131.779	157.730	289.509	15.600	22.200	16.100	343.409		219
Lombardia	285.127	512.481	1.191.093	1.351.915	3.340.616	102.203	91.100	753.194	4.287.113		428
Italia Nord Occidentale	285.127	669.223	1.745.002	2.387.090	5.086.442	149.903	245.400	1.109.089	6.590.834	34%	409
Trentino-Alto Adige				153.809	153.809		10.000		163.809		155
Veneto		330.776	542.749	677.002	1.550.527		52.650	454.415	2.057.592		419
Friuli-Venezia Giulia	184.500		271.167	153.921	609.588		24.000	124.740	758.328		621
Emilia Romagna		176.488	413.373	715.022	1.304.883	46.008	55.266	304.486	1.710.643		385
Italia Nord Orientale	184.500	507.264	1.227.289	1.699.754	3.618.807	46.008	141.916	883.641	4.690.372	24%	403
Toscana		66.631	200.763	355.441	622.835	46.929	87.600	82.261	839.625		224
Umbria			52.112	167.244	219.356	25.567		39.500	284.423		319
Marche			148.747	272.855	421.602		7.500	170.121	599.223		388
Lazio	194.390	155.555	332.817	602.190	1.284.952	28.500	106.200	212.640	1.632.292		277
Italia Centrale	194.390	222.186	734.439	1.397.730	2.548.745	100.996	201.300	504.522	3.355.563	17%	278
Abruzzo		49.427	235.011	233.103	517.541	11.493	25.500	77.694	632.228		477
Molise			20.088	77.452	97.540				97.540		313
Campania		139.930	411.006	364.690	915.626	23.000	50.500	162.000	1.151.126		197
Puglia		40364	427.430	165.039	632.833		38.000	141.457	812.290		199
Basilicata				88.310	88.310			7.100	95.410		166
Calabria			193.845	164.346	358.191			101.700	459.891		233
Sicilia		247.367	363.114	259.148	869.629		25.000	158.392	1.053.021		208
Sardegna			105.446	253.923	359.369	15.812	18.000	11.800	404.981		244
Meridionale e Isole	0	477.088	1.755.940	1.606.011	3.839.039	50.305	157.000	660.143	4.706.487	24%	226
Italia	664.017	1.875.761	5.462.670	7.090.585	15.093.033	347.212	745.616	3.157.395	19.343.256	100%	319
	3%	10%	28%	37%	78%	2%	4%	16%	100%		

4. Tabella numero di centri commerciali in Italia

abitanti, ha 428 mq di superficie commerciale utile ogni 1.000 abitanti. Allo stesso modo, nel Friuli-Venezia Giulia, con una popolazione di 1,2 milioni di residenti, si registra il più alto numero di mq di GLA ogni 1.000 abitanti (621), dato che risalta ulteriormente se confrontato con regioni come Campania che, con 5,8 milioni di abitanti, ha una densità di 197 mq di GLA ogni 1.000 abitanti. (CNCC, 2017)

Nonostante questi casi particolari, sono l'Italia Nord-Occidentale e l'Italia Nord-Orientale che con, rispettivamente, 409 e 403 mq di GLA ogni 1.000 abitanti presentano la maggiore capillarità di centri commerciali. Al Centro e Sud Italia risultano rispettivamente 278 e 226 mq di GLA ogni 1.000 abitanti, indicando un mercato ancora potenzialmente in grado di svilupparsi e non totalmente saturo a parità di superficie commerciale utile.

Centri commerciali censiti sul mercato italiano | Dicembre 2017

CC > 5.000 mq (numero)

Regione	Very Large	Large	Medium	Small	Totale SC	Leisure center	Factory outlet	Retail Park	Totale	%
Piemonte		3	17	80	100	1	4	27	132	
Valle d'Aosta				1	1			1	2	
Liguria			5	16	21	1	1	2	25	
Lombardia	3	10	43	120	176	6	3	54	239	
Italia Nord Occidentale	3	13	65	217	298	8	8	84	398	32,8%
Trentino-Alto Adige				13	13		1		14	
Veneto		7	21	64	92		2	27	121	
Friuli-Venezia Giulia	2		9	14	25		1	8	34	
Emilia Romagna		4	14	75	93	3	3	19	118	
Italia Nord Orientale	2	11	44	166	223	3	7	54	287	23,6%
Toscana		1	8	39	48	3	4	9	64	
Umbria			2	21	23	2		4	29	
Marche			6	25	31		1	14	46	
Lazio	2	3	13	59	77	3	3	15	98	
Italia Centrale	2	4	29	144	179	8	8	42	237	19,5%
Abruzzo		1	8	23	32	1	1	8	42	
Molise			1	8	9				9	
Campania		2	15	38	55	2	2	10	69	
Puglia		1	15	17	33		1	8	42	
Basilicata				8	8			1	9	
Calabria			7	18	25			10	35	
Sicilia		5	15	27	47		1	8	56	
Sardegna			4	22	26	1	1	2	30	
Meridionale e Isole	0	9	65	161	235	4	6	47	292	24,1%
Italia	7 1%	37 3%	203 17%	688 57%	935 77%	23 2%	29 2%	227 19%	1.214 100%	100%

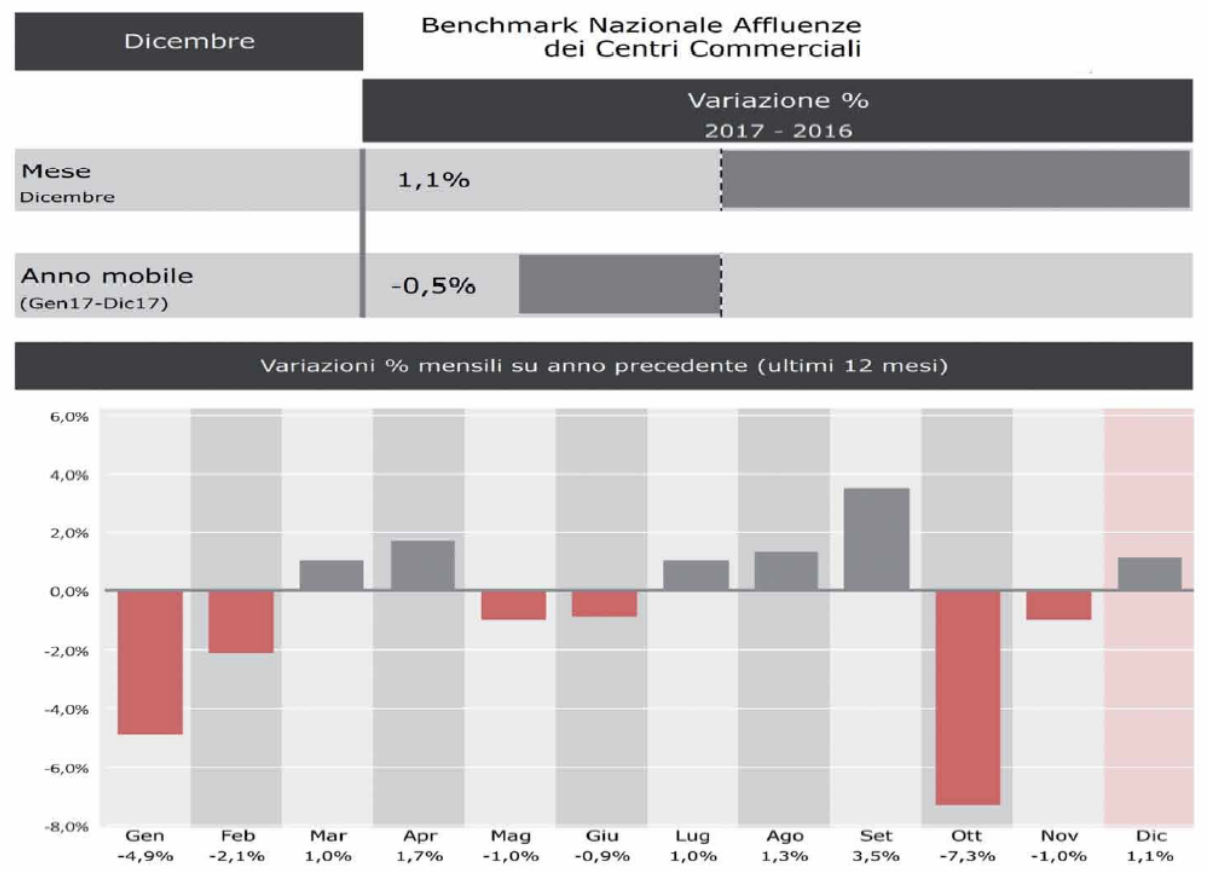
5. Tabella distribuzione mq di GLA in Italia

2.3.2. Affluenze

Il Benchmark Nazionale Affluenze dei Centri Commerciali (Figura 6) è stato realizzato grazie alla collaborazione di 130 centri di dimensione superiore ai 5.000 mq di GLA, che corrispondono al 22,5% dei centri presenti in Italia. I dati sono stati raccolti mensilmente con campioni omogenei nel periodo di confronto.

Questo dato mostra le variazioni percentuali di affluenze su base annuale e sono messi a confronto i periodi dal 1° gennaio al 31 dicembre del 2017 con i 12 mesi equivalenti del 2016. L'analisi delle affluenze mostra una stabilità nel 2017 rispetto all'anno precedente: il

maggiore decremento si registra nel corso dei mesi di gennaio e febbraio con, rispettivamente, – 4,9% e -2,1%; il mese di ottobre, a causa delle temperature miti e del bel tempo, presenta un notevole decremento delle affluenze con -7,3%; l'incremento delle affluenze nel corso del periodo Pasquale e Natalizio ha contribuito a stabilizzare la situazione, nel mese di aprile, infatti, si è registrato un leggero incremento dell'1,7% e nel mese di dicembre dell'1,1%. (CNCC, 2017)



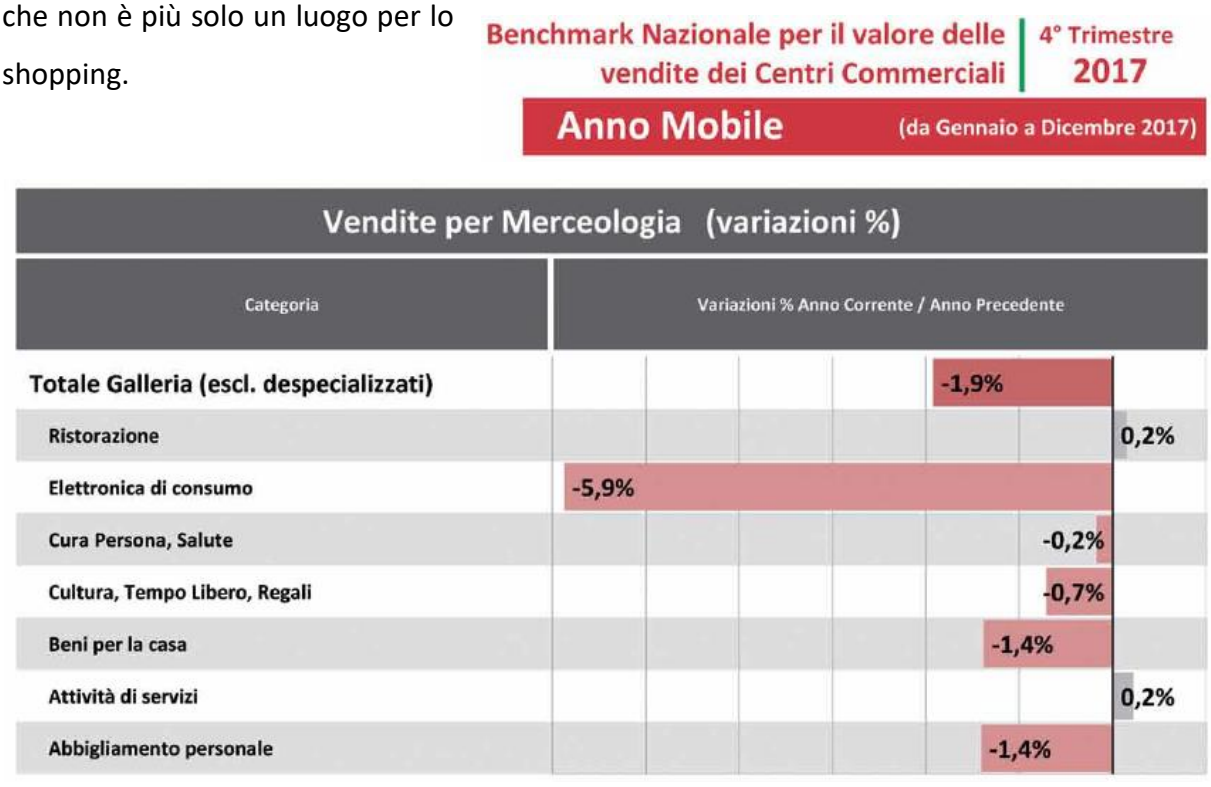
6. Benchmark Nazionale Affluenze dei Centri Commerciali

2.3.3. Vendite

Il Benchmark Nazionale delle vendite dei Centri Commerciali è stato realizzato con la partecipazione di 175 centri commerciali di dimensioni superiori a 5.000 mq di GLA, per un totale di 4.350.000 mq di GLA, ossia 30,1% della superficie commerciale utile dei centri italiani.

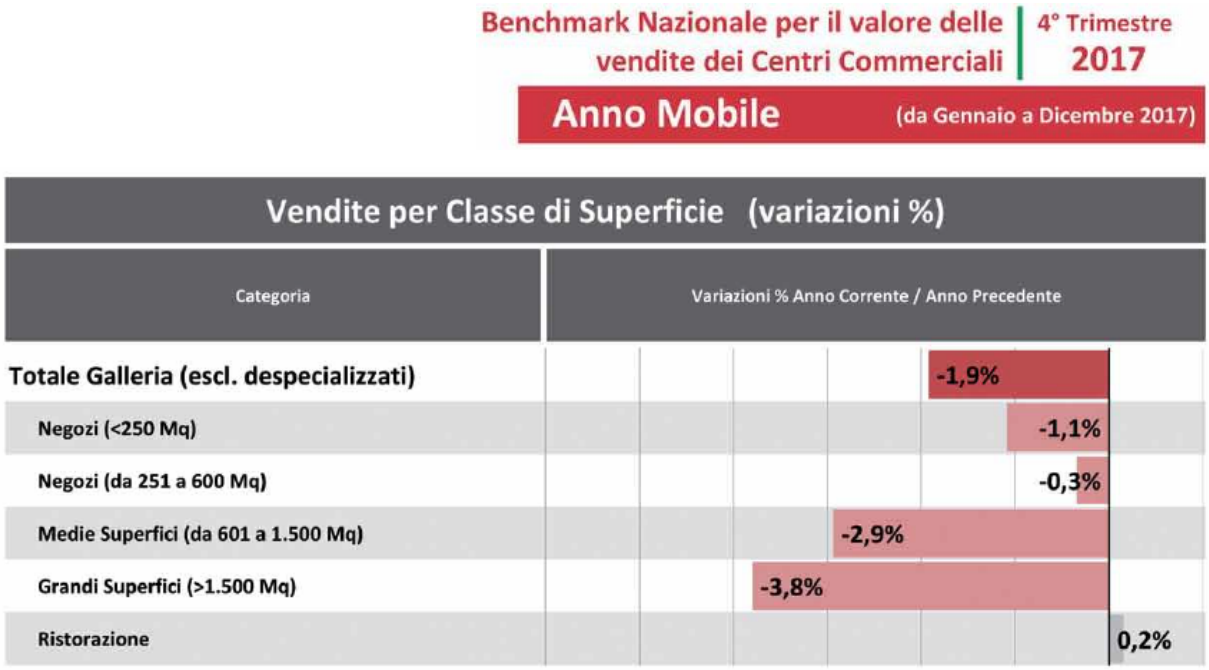
Le vendite per merceologia (Figura 7), mostrano un generale decremento: l'elettronica di consumo è stata la categoria più colpita dall'e-commerce, segnando un -5,9% rispetto all'anno 2016; i beni per la casa e abbigliamento personale si attestano sul -1,4%; mentre la ristorazione e le attività di servizi hanno visto un leggero incremento dello 0,2%. (CNCC, 2017) Questo incremento è dovuto sia alla natura di queste ultime due categorie che, non vendendo un prodotto fisico tangibile, non subiscono una concorrenza diretta da parte dei grandi distributori online (Amazon, Alibaba); sia dalla maggiore attenzione data a queste due categorie merceologiche.

I leasing manager ormai strutturano i merchandising mix in modo da dare ai clienti la così detta "esperienza tailor-made", con una forte attenzione alle esigenze del cliente che proprio attraverso i servizi e la ristorazione può avere una nuova percezione della galleria che non è più solo un luogo per lo shopping.



7. Benchmark Nazionale valore vendite per merceologia

Le vendite per classe di superficie (Figura 8) evidenziano un complessivo decremento nelle vendite, indipendentemente dalla metratura del punto vendita, con il decremento più ingente nelle superfici superiori ai 1.500 mq; questo è probabilmente dovuto dalla crisi subita dall'elettronica di consumo e dalla chiusura di molti punti vendita di catene come Trony, Mediaworld o Unieuro, che hanno principalmente negozi di migliaia di metri quadri.



8. Benchmark Nazionale valore vendite per classe di superficie

2.4. Gli operatori della filiera immobiliare

I principali soggetti che operano nell'industria immobiliare dei centri commerciali in Italia, si suddividono in diverse categorie.

Tali categorie spaziano dalle realtà specializzate nel facility management, che svolgono servizi in puro outsourcing, ad aziende che sono allo stesso tempo proprietari e gestori dei

loro stessi immobili; dalle grandi società di consulenza (JLL, CBRE, Colliers) che svolgono ogni genere di servizio necessario per proprietà o investitori istituzionali, ai fondi di investimento e gli sviluppatori stranieri.

Il mercato Real Estate in Italia ha ormai raggiunto un elevato grado di complessità, ulteriormente incrementato dall'arrivo, negli ultimi 15 anni, dei fondi di investimento internazionali e dallo sviluppo della finanza immobiliare.

Al giorno d'oggi è richiesto un adeguamento organizzativo e professionale del mercato italiano, al fine di poter diventare competitivo con le altre principali realtà Europee; questo ha generato un progressivo aumento della specializzazione dei vari operatori del settore ed una maggiore diversificazione dei ruoli.

Verranno esposti in seguito i profili professionali che operano e gestiscono la filiera dell'industria dei centri commerciali.

2.4.1. Proprietà

"Possono configurarsi in questa categoria diversi soggetti: il proprietario del terreno che può essere un soggetto autonomo o anche assumere la funzione di promotore delle grandi superfici despecializzate (ipermercato, supermercato, grande magazzino, o similare) od anche delle grandi superfici specializzate, attualmente in Italia in misura marginale. In alcuni centri si trova ancora una proprietà parcellizzata fra gli operatori localizzati nella Galleria (Condominio). In questo caso la numerosità dei proprietari, se non obbligatoriamente consorziati nel consorzio e/o associazione, rischia di snaturare le caratteristiche stesse del centro commerciale". (CNCC, 2017)

Le società che detengono in portafoglio grandi patrimoni immobiliari sono spesso assicurazioni o fondi pensionistici, che devono garantire rendimenti costanti sul lungo periodo.

Nell'industria dei centri commerciali, società come le italiane IGD Siiq e Gallerie Commerciali Italia o la francese Klepierre sono esempi di aziende che, oltre a mantenere la proprietà dei centri, esercitano internamente le attività di commercializzazione (leasing management) e gestione (property management), necessarie per generare un flusso di cassa derivante dai ricavi delle locazioni, in un'ottica di incremento del valore dei propri asset immobiliari.

Spesso in questo settore immobiliare proprietà e promotore collimano in un'unica figura, come l'Inglese McArthur Glen che è proprietaria e sviluppatrice di Outlet di lusso in Italia, IGD Siiq che sviluppa e mantiene in portafoglio centri commerciali legati agli ipermercati Coop o la francese Auchan che, attraverso Immochan, controlla i centri commerciali di proprietà di Gallerie Commerciali Italia.

2.4.2. Promotore o sviluppatore

"I soggetti che realizzano l'insediamento, valutano gli studi di fattibilità, l'operazione nel suo complesso, il rischio collegato all'aspettativa del R.O.I. (Return of Investment) e quindi si impegnano, provvedendo a proprio rischio, alle risorse necessarie affidando l'appalto alle susseguenti operazioni. Il promotore può configurarsi come una figura spuria per cui il promotore è anche il proprietario del terreno o lo stesso realizzatore del Centro Commerciale o la grande superficie al dettaglio con funzione di ancora che assurge quale ideatore del Centro Commerciale". (CNCC, 2017)

2.4.3. Investitori o società di Investimento

"Generalmente rappresentate dagli investitori istituzionali (compagnie di assicurazioni, fondi di investimento, società finanziarie, fondi pensioni) che hanno quale obiettivo un R.O.I. continuativo sull'investimento effettuato derivante da un lato dal flusso delle locazioni e dall'altro dall'aumento del valore capitale. Gli obiettivi prefissati sono di regola a medio-lungo termine." (CNCC, 2017)

Nel corso dell'ultimo decennio, molte società di investimento straniere si sono affacciate al mercato italiano dei centri commerciali in un'ottica di acquisizione attraverso dei fondi di investimento immobiliari. Ad esempio, nel 2013 la Morgan Stanley, una importante banca statunitense, ha acquisito un portafoglio costituito da 13 centri commerciali e 2 retail park di proprietà di Gallerie Commerciali Italia del gruppo francese Auchan. Questa operazione è stata realizzata attraverso la costituzione di un fondo di investimento da 635 milioni di euro da parte di Morgan Stanley Sgr, che si occupa della gestione immobiliare di Morgan Stanley Italia. (Il Sole24 Ore, 2013)

Si può considerare interessante il ritorno in Italia del grande player francese Klepierre nel 2015, in seguito alla acquisizione del gruppo olandese Corio per 7,2 miliardi di euro. A fine 2013, Klepierre, aveva ceduto al gruppo Carrefour un pacchetto di 127 centri commerciali e, di conseguenza, era uscito dal mercato spagnolo e italiano. Nel primo trimestre del 2015 il contratto di acquisizione è stato perfezionato tramite un'offerta pubblica in cui Klepierre, attraverso l'acquisizione di Corio, è entrata in possesso di 9 centri commerciali sul suolo italiano per un totale di 340.100 mq di GLA e un valore immobiliare di 1,5 miliardi di euro. Questa operazione ha portato un plusvalore del totale dei centri commerciali da 14 a 21 miliardi di euro, distribuiti sui 182 malls presenti in 16 diversi Paesi. Questa grande operazione di acquisizione di Corio indica un forte interesse degli investitori immobiliari verso il mercato italiano, infatti, Klepierre è a sua volta controllata da Bnp Paribas con una quota del 21,9% e da Simon Property, azionista americano di maggioranza al 28,9%. (Distribuzione Moderna, 2013)

2.4.4. Società di commercializzazione

"Sono costituite da società ad hoc specializzate che offrono, su mandato del promotore/proprietario, tutte le prestazioni connesse alla commercializzazione degli spazi secondo il piano di merchandising mix prestabilito." (CNCC, 2017)

In Italia sono diverse le realtà che si occupano della commercializzazione dei centri e si suddividono principalmente in due tipologie: società di pura consulenza immobiliare multiservizio e aziende proprietarie di centri che li gestiscono e commercializzano internamente. Esistono poi situazioni più complesse in cui, ad esempio, una proprietà cede a un fondo di investimento un suo centro mantenendo però il mandato di commercializzazione; oppure centri commerciali multiproprietà dove operano contemporaneamente le diverse società a cui le proprietà hanno affidato il mandato di commercializzazione.

I principali operatori Statunitensi o Inglesi presenti in Italia sono per la maggior parte società di consulenza e non mantengono in portafoglio beni immobiliari, i più importanti sono JLL, Cushman & Wakefield e CBRE.

Le aziende francesi sono state quelle che, invece, hanno introdotto sul suolo italiano il modello della città mercato fin dai primi anni 70, poi evoluti in veri e propri in shopping mall.

Aziende come Auchan o Carrefour hanno inizialmente sviluppato delle piccole gallerie di negozi nel fronte cassa dei loro ipermercati. Con lo sviluppo del mondo retail e l'accrescimento delle gallerie, il ruolo dell'ipermercato è venuto sempre meno e ad oggi non è più il fulcro principale nei grandi centri commerciali; mantiene invece il ruolo di àncora attrattiva all'interno dei centri più vecchi, impostati ancora come città mercato di vicinato.

Auchan e Carrefour sono, quindi, proprietarie dei loro ipermercati e spesso delle gallerie commerciali. Nel caso di Auchan lo sviluppo e la proprietà della galleria nei centri sono affidati a Immochan, che a sua volta è presente in Italia con Gallerie Commerciali Italia, la quale risulta proprietaria di gran parte delle gallerie e si occupa della loro commercializzazione e gestione. Carrefour, invece, risulta spesso co-proprietaria dei centri con Klepierre che è proprietaria, commercializzatore e gestore delle gallerie dei centri in cui Carrefour è presente con i suoi ipermercati. (Tronconi, 2009)

Klepierre e Unibail-Rodamco sono i principali player europei nel settore dei centri commerciali. Sono entrambe aziende francesi e, a differenza di Auchan e Carrefour, non hanno il loro core-business nella GDO con lo sviluppo della catena degli ipermercati. Sono i promotori, sviluppatori, commercializzatori e gestori di enormi portafogli immobiliari costituiti in gran parte da centri commerciali; tuttavia sviluppano anche complessi immobiliari ad uso diversificato uffici, commerciale e residenziale. (www.urw.com) (www.klepierre.com)

Diverse aziende italiane si occupano del puro servizio di commercializzazione e gestione per proprietà terze, alcune delle più importanti sono Arcotecnica, Svicom, Ethos e Innovazione e Sviluppo.

Si può considerare particolarmente interessante il caso di IGD Siiq S.p.A., una delle più grandi realtà italiane nel settore immobiliare e leader nel settore dei centri commerciali. Si tratta di un'azienda creata a Ravenna, nel 1977, come ESP; nel 1998 inaugura il primo centro commerciale con l'ipermercato affidato a Coop Adriatica; nel 2000 Coop Adriatica cede il suo patrimonio nella grande distribuzione a ESP che diventa IGD (Immobiliare Grande Distribuzione). Nel 2003 Ipercoop Tirreno entra nel capitale di IGD e, ancora oggi, Unicoop Tirreno e Coop Adriatica sono i principali azionisti di IGD. Nel 2008 è la prima azienda italiana ad ottenere lo status di Siiq (Società di Investimento Immobiliare Quotata), status che

consente un regime fiscale agevolato ed una maggiore trasparenza e liquidità a fronte di ricavi derivanti da locazione dei beni immobili di almeno l'80% dell'attivo. Oggi è il maggiore operatore italiano nel settore dei centri commerciali, con un portafoglio valutato 2,43 miliardi di euro composto da 27 gallerie commerciali, 25 ipermercati e 14 centri commerciali in Romania. (www.gruppoigd.it)

Operano con un'ottica di rendimento sul lungo periodo derivante dalle locazioni dei centri commerciali di proprietà, con lo scopo di generare un incremento del valore dei propri asset immobiliari.

2.4.5. Società di gestione

"Sono costituite da società ad hoc specializzate che offrono tutte le prestazioni collegate alla vita stessa del Centro Commerciale. Le società di gestione agiscono su mandato contrattuale nell'interesse dei diversi soggetti che interagiscono in un Centro Commerciale: proprietari, investitori, locatari, strutture associative. Oltre ad un'equipe di direzione del Centro dislocata in loco, le società di gestione dispongono di strutture di servizi centralizzate che apportano un supporto specializzato per le funzioni espletate". (CNCC, 2017)

Nell'industria dei centri commerciali la gestione degli immobili, in molti casi, viene esternalizzata. Società come Sonae Sierra, CBRE o Cushman & Wakefield oggi gestiscono alcuni dei centri più importanti in Italia come Citylife, Oriocenter o La Grandemela. I grandi player francesi come Klepierre o Auchan mantengono nel loro core business interno anche l'aspetto gestionale degli immobili, affidando a dei property managers l'incarico di gestire i centri commerciali.

McArthur Glen, società inglese specializzata in factory outlet, oltre ad essere proprietaria e promotrice di outlet in tutta Europa, mantiene internamente tutte le attività di gestione e commercializzazione dei centri. Infatti, essendo l'outlet un format molto particolare che richiede una conoscenza molto approfondita del luxury retail, risulta più difficile da esternalizzare ad aziende terze la gestione degli immobili e delle relazioni con le insegne. (www.mcarthurglen.com)

2.4.6. Società fornitrici di servizi

“Si tratta di tutte quelle società che forniscono prodotti e servizi necessari al funzionamento di un centro commerciale. In particolare, i servizi erogati coprono le seguenti tipologie: sicurezza, pulizia ed asporto dei rifiuti, manutenzione degli spazi comuni e delle aree verdi, consulenze. Una specifica categoria di servizi è quella legata al marketing ed alla promozione del centro. In questa categoria rientrano: le Agenzie Pubblicitarie, le Società di Animazione ed Eventi, le Società specializzate in concorsi e convention, le Società di Decorazioni, le Società che offrono servizi per il cliente quali ad esempio: servizi di informazione e comunicazione instore, custodia bambini, fornitura di beni utili alla permanenza del cliente (carrelli specifici per bambini e/o disabili).” (CNCC, 2017)

I servizi di facility management sono ormai quasi sempre esternalizzati dalle aziende. Quindi, tutte le attività che non fanno parte del core business dell’azienda, vengono affidate a enti terzi. Nel settore immobiliare spesso si fa riferimento a grandi realtà di facility management integrato come Rekeep (ex-Manutencoop) o Navarra gestioni.

Il ruolo di queste società di servizi è quello di garantire il funzionamento continuativo degli immobili all’interno dei quali si svolgono le attività di core business aziendali, ottimizzando e riducendo i costi di gestione e manutenzione; in questo modo l’immobile risulta come una obbligazione a lungo termine ad elevata affidabilità. (www.ifma.it)

2.4.7. Locatari/Affittuari

“Rappresentati generalmente dagli operatori commerciali e di servizi localizzati nella Galleria. Il regime contrattuale (locazione commerciale o contratto di affitto di ramo d’azienda) è uno degli elementi essenziali per la flessibilità e adattabilità del Centro Commerciale alle esigenze del mercato” (CNCC, 2017)

2.4.8. Consorzio o Associazione degli operatori

“Sono strutture associative di primaria importanza che riuniscono gli operatori del Centro e giocano un ruolo fondamentale nel dare operatività ai programmi di promozione, comunicazione e immagine del Centro stesso. Per raggiungere gli scopi ad essi connaturati la partecipazione al Consorzio e/o all’associazione deve essere obbligatoria, cosi come la contribuzione al budget annuale” (CNCC, 2017)

2.5. I centri commerciali tradizionali

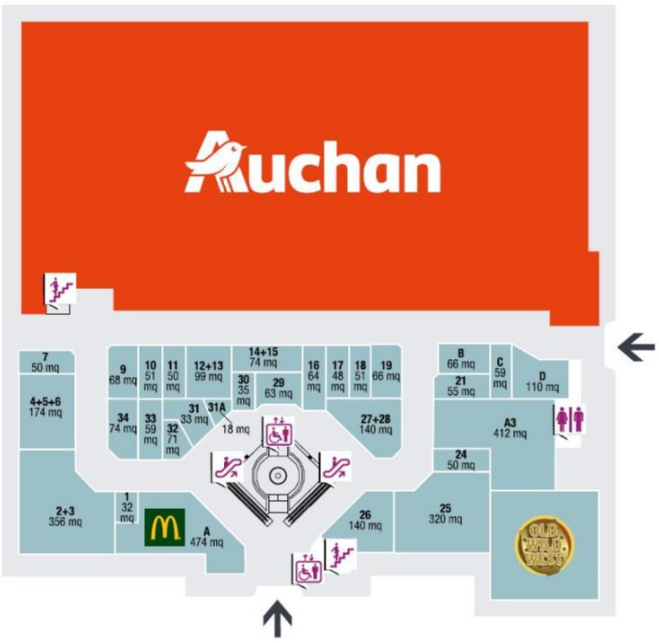
I centri commerciali di tipo tradizionale sono i più comuni sul territorio italiano.

In questo paragrafo verranno analizzati dei casi studio di centri tradizionali suddivisi per dimensioni, analizzando i dati forniti dal CNCC per valutare le loro performance.

2.5.1. Centro Commerciale Tradizionale di piccole dimensioni

I centri commerciali di piccole dimensioni sono quasi tutti di tipo tradizionale, essendo difficile inquadrare realtà come il Retail Park o il Factory Outlet in complessi immobiliari con GLA inferiori ai 20.000 mq.

I centri di piccole dimensioni che riescono a performare bene sono quelli che per primi si sono inseriti in un contesto di sviluppo urbanistico di periferia e che sono riusciti a creare per primi una fidelizzazione nel cliente.



9. Auchan Olbia, Piano Terra

Un esempio interessante è il centro commerciale Auchan di Olbia (figura 9). Inaugurato il 2 Giugno del 1996, è stato l'ultimo dei quattro centri commerciali realizzati dal gruppo francese in Sardegna e ad oggi a parità di superficie risulta il più attrattivo. Il centro è costituito da una galleria commerciale di 11.881 mq di GLA e un ipermercato Auchan di 7.000 mq di GLA; ha 57 attività commerciali, di cui 6 di ristorazione, e più di 1.400 posti auto.

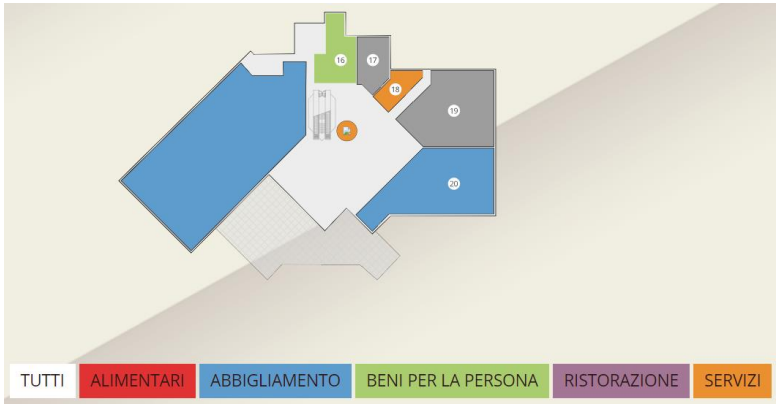
10. Auchan Olbia, Primo Piano

Nonostante le piccole dimensioni, il centro è dotato di 6 medie/grandi superfici: Old Wild West, Unieuro, Cisalfa, Stradivarius, Zara e Mc Donald's.

Attualmente il centro commerciale di Olbia, di cui viene riportata la planimetria in Figura 10, genera un flusso di 4,9 milioni di visitatori; tale dato lo si può considerare importante, se commisurato alle dimensioni ridotte dell'immobile e alla popolazione di riferimento.
La fortuna di questo centro commerciale è la sua posizione, fra l'aeroporto di Olbia ed il centro abitato, la quasi totale assenza di concorrenza e un flusso turistico diretto verso le località marittime del circondario come Golfo Aranci, Porto Rotondo, Cala di Volpe e Porto Cervo. (CNCC, 2017)

Un altro centro commerciale che raggiunge un numero elevato di visitatori annui è Porta di Siena (Figura 11 e 12) centro che si sviluppa su 8.765 mq di GLA ma che riesce a mantenere una media annua di 5,6 milioni di visitatori medi annui. Questo centro è stato inaugurato il 30 Novembre del 2007; è strutturato su due livelli, come riportato nelle due figure, e ha come àncora alimentare un ipermercato Pam. Sono presenti 31 attività commerciali, di cui tre medie superfici (Unieuro al piano terra, Cisalfa e Cotton & Silk al primo piano) e tre attività di ristorazione. Porta Siena non soffre la concorrenza di altri centri di analoghe dimensioni, come il Centro Siena e Centro Poggibonsi di Coop, in quanto la sua localizzazione gli permette di sfruttare i flussi

11. Porta Siena, Piano Terra



12. Porta Siena, Primo Piano

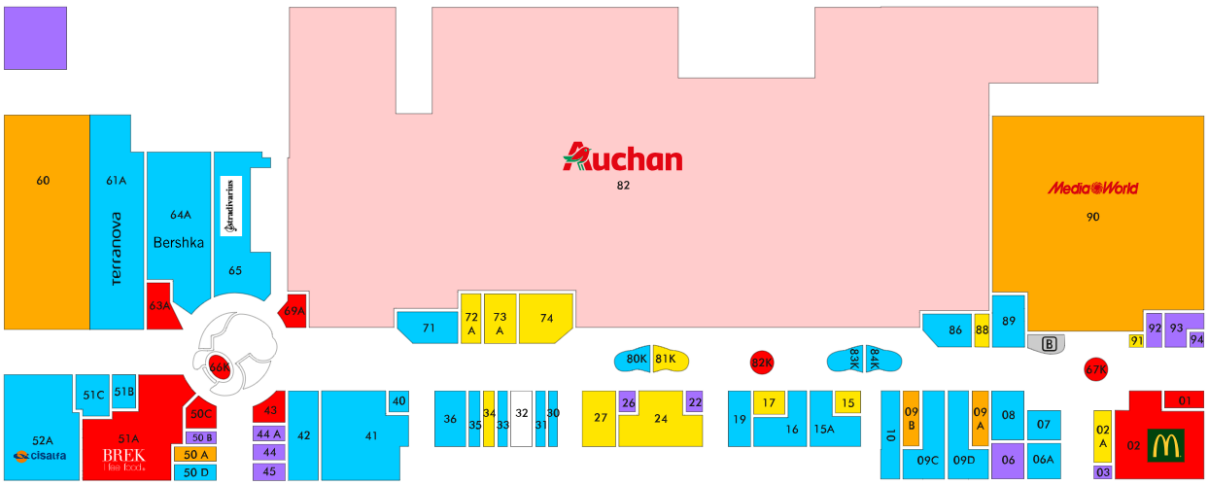
provenienti dalla stazione ferroviaria e quelli provenienti dalla Strada Regionale 2. Inoltre, grazie alla sua vicinanza al centro storico di Siena è raggiungibile anche tramite i mezzi pubblici in soli 7 minuti di viaggio. (CNCC, 2017)

2.5.2. Centro commerciale tradizionale di medie dimensioni

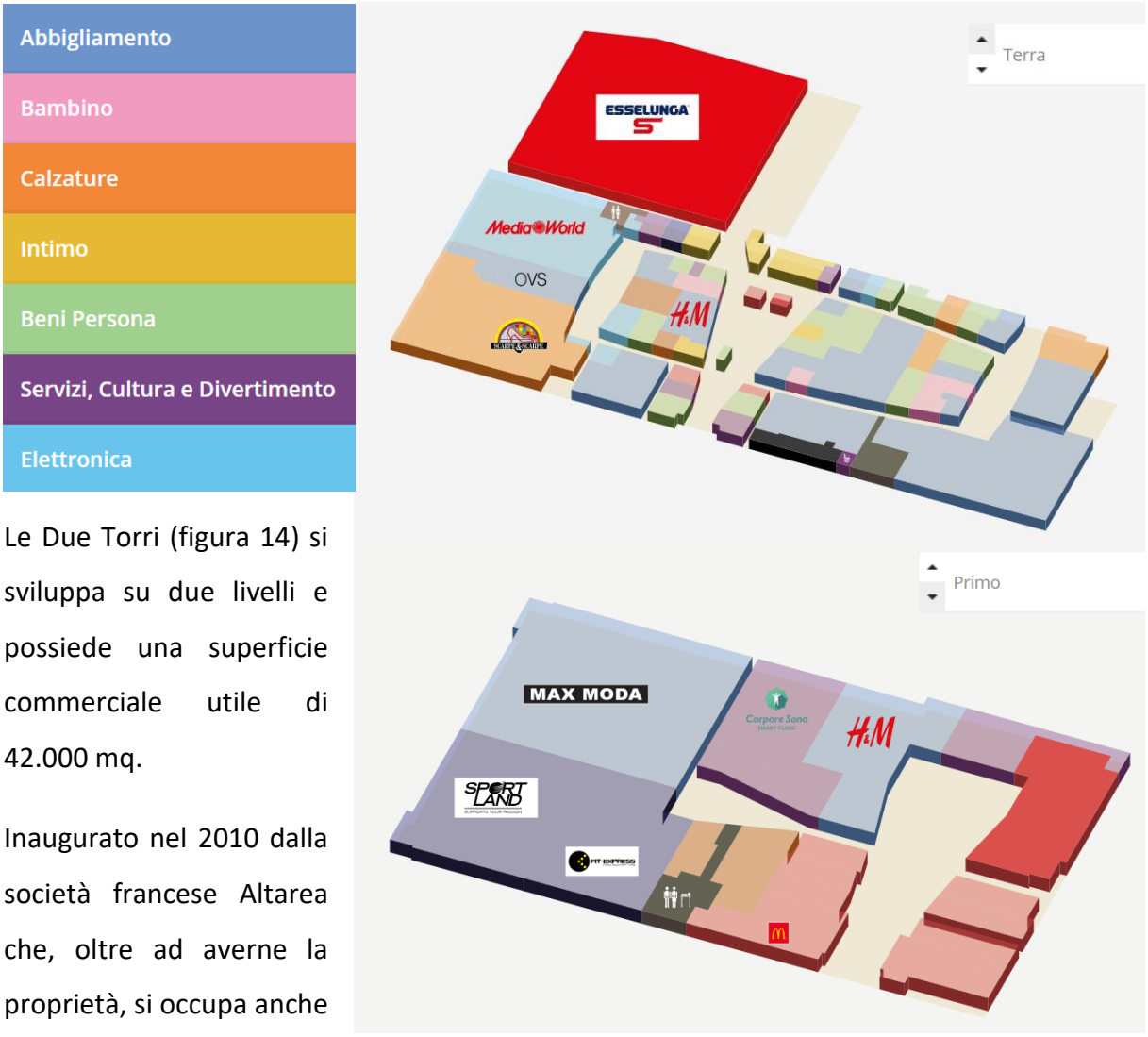
I centri commerciali con una superficie commerciale utile compresa fra i 20.000 e i 40.000 mq sono la seconda tipologia più presenti in Italia; di questi, la maggior parte è frutto di ampliamenti di vecchi centri commerciali di vicinato realizzati negli anni ’70 e ’80.

Il centro commerciale di Curno (Figura 13), è stato uno dei primi nella provincia di Bergamo. Inaugurato il 24 Ottobre 1991, era il centro più grande della provincia e ha saputo fidelizzare la clientela portando 27 anni fa brand come Mediaworld, McDonald’s e Brico Center. Oggi il centro, in seguito all’ampliamento effettuato nel 2004, conta 70 punti vendita su una superficie commerciale di 36.300 mq di GLA. Le sue principali insegne attrattive sono Bershka, Stradivarius, Mediaworld e Cisalfa.

Nonostante la concorrenza molto agguerrita, riesce a mantenere un flusso di 7 milioni di visitatori annui, anche grazie alla storicità del suo impianto originario e alla sua posizione vicino allo svincolo della strada statale 671 che collega Bergamo alla provincia. Il suo competitor principale è il centro commerciale Le Due Torri, localizzato a soli 8 minuti d’auto lungo la A4 nei pressi di Sabbio Bergamasco. (CNCC, 2017)



13. Centro Commerciale Curno (Bergamo)



14. Le Due Torri (Bergamo)

Le Due Torri (figura 14) si sviluppa su due livelli e possiede una superficie commerciale utile di 42.000 mq.

Inaugurato nel 2010 dalla società francese Altarea che, oltre ad averne la proprietà, si occupa anche della gestione e della commercializzazione, oggi conta circa 6,5 milioni di visitatori all'anno, avvicinandosi alle performance del centro di Curno. Da notare come a fronte di una superficie superiore di 6.000 mq, 30 attività commerciali in più, una struttura molto più recente (essendo stato inaugurato quasi vent'anni dopo) e una localizzazione su uno degli assi viari più trafficati d'Europa (l'autostrada A4), non riesca ancora ad eguagliare il vecchio centro di Curno. (CNCC, 2017)

2.5.3. Centro Commerciale Tradizionale di grandi dimensioni

I centri commerciali hanno iniziato ad espandersi nella seconda metà degli anni '90 con la realizzazione dei primi centri regionali che si rivolgevano ad una *catchment area* superiore ai 30 minuti di percorrenza in auto, come ad esempio I Gigli inaugurato nel 1997 od Oriocenter, aperto al pubblico l'anno seguente. I centri commerciali di grandi dimensioni si svilupparono per far fronte al costante aumento di interesse verso le gallerie commerciali, creando dei veri e propri centri per lo shopping, inoltre l'introduzione di attività leisure come i cinema multisala portò all'aumento improvviso delle GLA necessarie a realizzare i nuovi centri.

15. I Gigli, piano terra

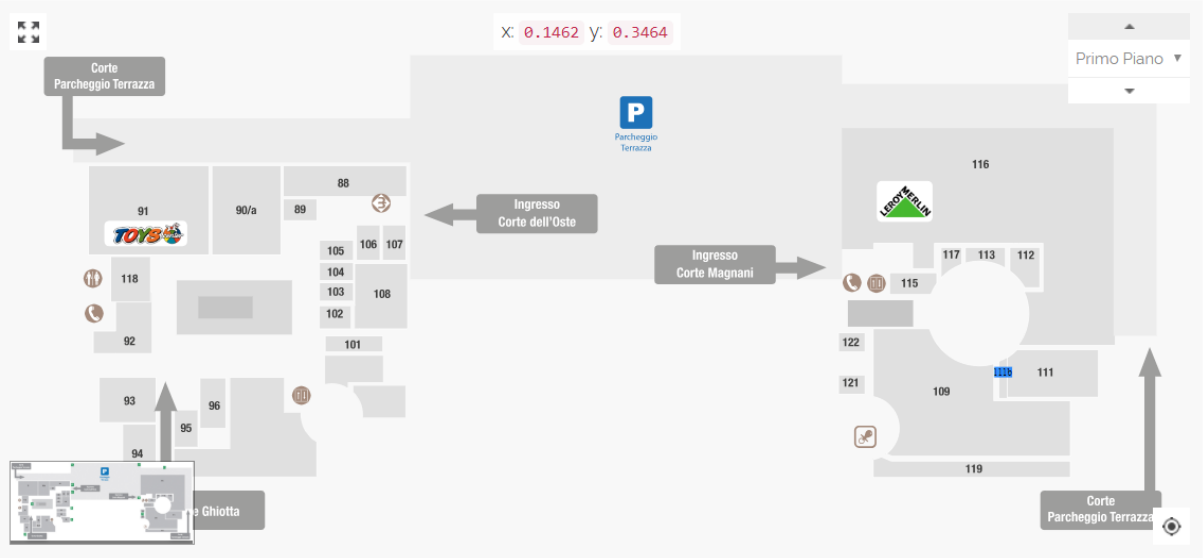
Il centro commerciale I Gigli (figura 15 e 16) è uno dei centri più importanti in Italia per il suo potere attrattivo come centro regionale e per i flussi di visitatori medi che riesce a generare che lo rendono il più visitato su scala nazionale, circa 19 milioni di visitatori annui. È stato inaugurato nel 1997, sviluppato da Eurocommercial Properties ad oggi la gestione e la commercializzazione sono affidate a Savills Larry Smith.

Il centro si sviluppa su due livelli, dotati entrambi di parcheggio; l'àncora alimentare è l'ipermercato Panorama e le superfici trainanti sono Primark, H&M, Mediaworld, Zara,

Apple. La superficie commerciale utile è di 68.266 mq e le attività commerciali presenti sono 134. (CNCC, 2017)

Il centro arriva ad una media di visitatori annui di 19 milioni, un numero enorme se rapportato al bacino d'utenza e alle dimensioni del centro. I suoi principali competitors sono Centro Sesto a Sesto Fiorentino (un centro da 37.000 mq di GLA, 45 attività e 5 milioni di visitatori), e San Donato a Novoli (24.400 mq di GLA per 21 attività commerciali e 5 milioni di visitatori).

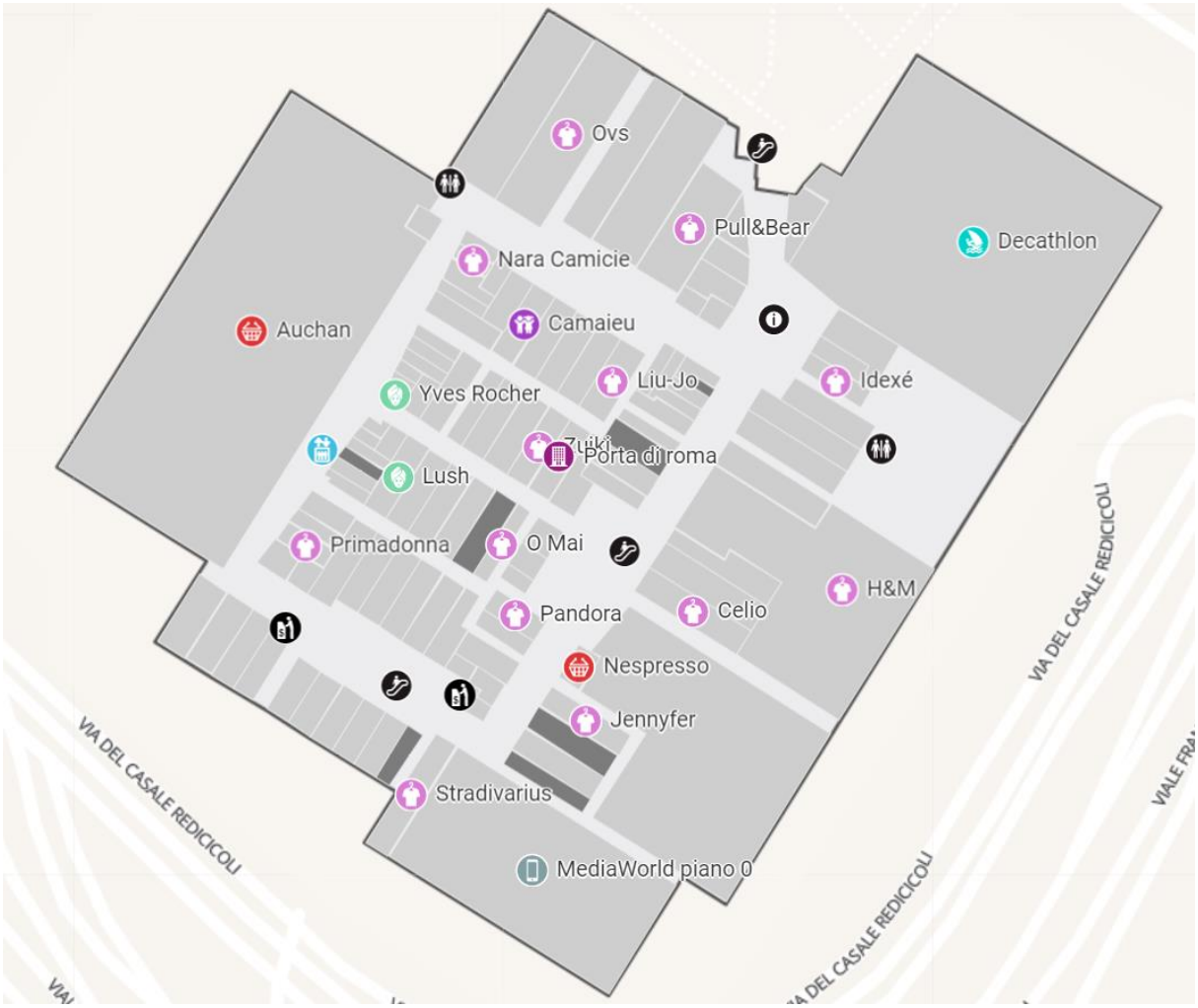
I Gigli è collocato lungo l'autostrada A11 Firenze-Mare, si trova a metà strada fra la città di Firenze e Prato, inoltre è raggiungibile con i mezzi pubblici in 45 minuti dalla stazione di Santa Maria Novella grazie alla vicinanza della fermata ferroviaria di Calenzano. La sua localizzazione lo rende fruibile non solo ai residenti ma anche a tutti i turisti che sprovvisti di auto possono facilmente raggiungerlo in treno. (www.igigli.it)



16. I Gigli, primo piano

Un altro esempio interessante di centro commerciale di grandi dimensioni è il centro Porta di Roma (figura 17), inaugurato nel 2007, il centro oggi è gestito e commercializzato da Klepierre. La sua GLA è di 96.390 mq sulla quale si sviluppano 230 attività commerciali che portano una media di 18 milioni di visitatori annui, rendendolo il secondo centro più visitato in Italia secondo il CNCC.

Le insegne trainanti sono molteplici: Zara e Pull & Bear del gruppo Inditex, Decathlon, Leroy Merlin, Ikea e Mediaworld come medie superfici, Apple Store e Disney Store come category killers. Il centro è situato a Nord del centro di Roma lungo la Circonvallazione Orientale, nella sua catchment area non ha praticamente concorrenza, i centri commerciali più vicini sono di medio-piccole dimensioni e svolgono la funzione di centri di vicinato più che destinazioni shopping. (CNCC, 2017)



17. Porta di Roma, piano terra

2.6. I factory outlet

Gli outlet sono stati introdotti in Italia dal player internazionale McArthur Glen quando nel 2000 è stato inaugurato il Serravalle Designer Outlet, ad oggi uno degli interventi più significativi a livello europeo.

I factory outlet sono nati dall'esigenza delle case di moda di commercializzare anche le vecchie stagioni e le collezioni parallele alla merceologia presente nei negozi flagship del centro città. Si rivolgono ad un cliente con una capacità di spesa medio-alta per via della natura dei prodotti che, anche a sconto, si presentano con uno scontrino medio più alto rispetto alle nuove collezioni commercializzate dagli operatori tipici dei centri commerciali tradizionali.

Dovendo ospitare i propri punti vendita all'interno di strutture che richiamassero lo stile dei negozi in centro città, i factory outlet principalmente sono strutturati come villaggi che riprendono lo stile architettonico del centro storico. Le aree pedonali sono quasi sempre all'aperto, non sono presenti quindi gallerie coperte; i negozi riprendono lo stile delle boutique con punti vendita mediamente più piccoli come GLA rispetto ai negozi presenti nei centri commerciali tradizionali, quindi, a parità di GLA i factory outlet hanno generalmente più attività dei centri commerciali. Mediamente hanno una GLA che va dai 20.000 ai 35.000 mq, ed un numero di punti vendita compreso fra 80 e i 150 negozi.

I factory outlet sono stati sviluppati in Italia principalmente da operatori stranieri come McArthur Glen, Neinver, Multi Outlet Management. I players nazionali che maggiormente si sono impegnati nello sviluppo degli outlet sono Arcus Real Estate del Gruppo Percassi e Promos. In seguito, verranno descritti i progetti più interessanti degli sviluppatori che operano in Italia.

2.6.1. Il Serravalle Designer Outlet

Il primo factory outlet realizzato in Italia è stato il Serravalle Designer Outlet (figura 18) nel 2000. Il promotore è TH Real Estate, filiare immobiliare della società di asset management Nuveen. La gestione e la commercializzazione sono affidate a McArthur Glen, uno dei più importanti operatori del mondo outlet a livello internazionale.

È stato realizzato in provincia di Alessandria, nei pressi del paese di Serravalle in Piemonte. Geograficamente è collocato in una posizione strategica, essendo posizionato nel sud-est del Piemonte, vicino al confine con la Liguria e la Lombardia. Grazie alla sua localizzazione riesce a raccogliere un bacino di popolazione enorme, infatti gli outlet, a differenza dei centri commerciali tradizionali, hanno delle catchment area che possono arrivare anche a 1 ora e mezza di percorrenza in auto. (www.mcarthurglen.com)

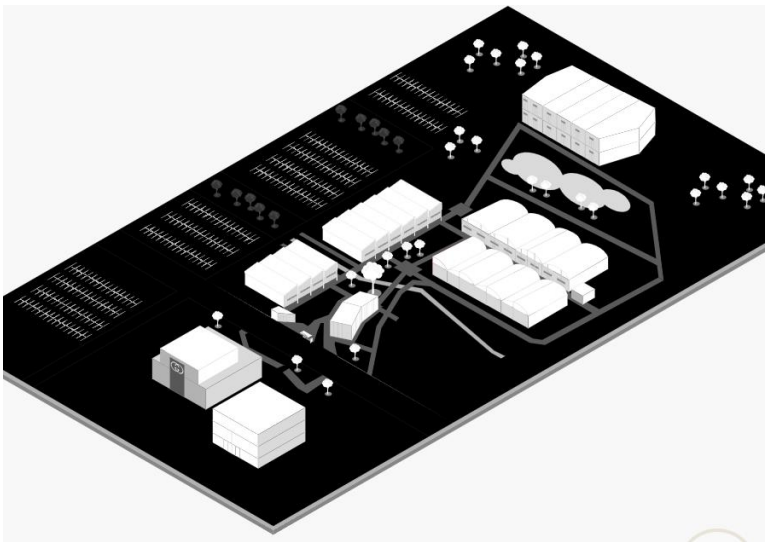
Nel corso degli anni ha subito diversi ampliamenti, nel 2001, 2002, 2006, 2011 e l'ultimo nel 2016. Oggi supera i 50.000 mq di GLA, si contano più di 220 attività commerciali attive e 4.500 posti auto. Superando i 6 milioni di visitatori annui risulta l'outlet più attrattivo in Italia. La sua offerta commerciale è ovviamente incentrata sui brand del lusso e non mancano punti vendita di Fendi, Prada, Loro Piana, Armani e Karl Lagerfeld; inoltre essendo un centro molto grande ha differenziato in parte la sua offerta con unità immobiliari

18. Serravalle Designer Outlet

destinate ad abbigliamento sportivo (Nike, Asics) e fast-fashion (Diesel, Converse, Desigual). (CNCC, 2017)

2.6.2. The Mall Firenze

Un altro esempio interessante è il The Mall di Firenze (figura 19), secondo factory outlet



19. The Mall, Firenze

realizzato in Italia in località Leccio Reggello (FI). L'immobile commerciale è di piccole dimensioni, si contano 10.000 mq di GLA e 30 punti vendita. Questo outlet è caratterizzato dalla presenza esclusivamente di brand di lusso, a differenza di outlet più ampi che nella loro offerta includono anche insegne sportive e fast fashion, e sono presenti brand del lusso meno comuni e più ricercati come Emilio Pucci, Alexander McQueen e Billionaire.

La sua posizione in mezzo alle colline del Chianti nelle valli toscane e la sua architettura lo rendono una location esclusiva dove fare shopping, essendo a soli 45 minuti dal centro di Firenze, quindi, facilmente raggiungibile. È stato il primo factory outlet in Italia a dotarsi di bus che lo collegano al centro del capoluogo toscano e che portano ogni giorno migliaia di turisti che si vogliono concedere un giorno di shopping nel corso delle loro vacanze. (www.themall.it)

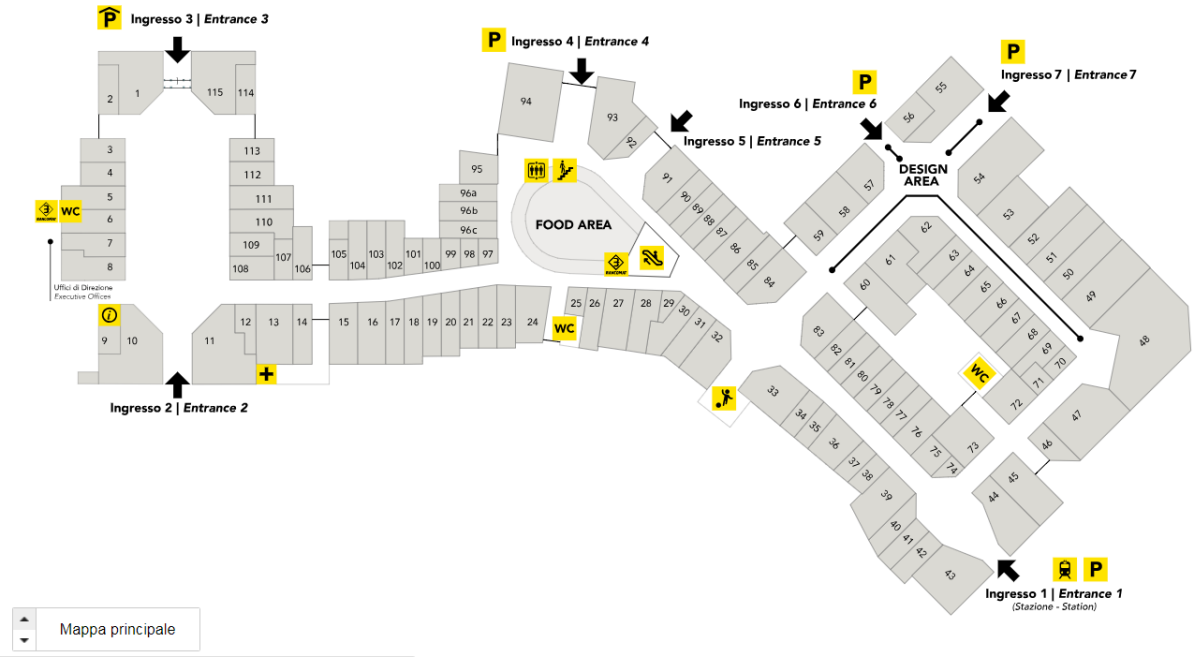
2.6.3. Scalo Milano

Molto interessante il progetto di Scalo Milano, realizzato dall'azienda italiana Promos e inaugurato nel 2016.

Ha una GLA di 30.000 mq e ospita 130 punti vendita. Per la sua architettura innovativa ha vinto il CNCC Design Award nel 2017. Nel corso dei primi 4 giorni di apertura ebbe un boom di 150.000 visitatori.

L'edificio è una realtà unica nel territorio lombardo: è un mix fra centro commerciale tradizionale e factory outlet, infatti, sono presenti insegne del fast fashion retail con le collezioni nuove, i brand del lusso con le collezioni passate e parallele con saldi annuali compresi fra il 30 ed il 70%.

Questo outlet è caratterizzato da una food court molto ampia e varia, con ben 16 attività di ristorazione, aspetto piuttosto atipico nel panorama degli outlet che, solitamente, su pari GLA dedicano meno spazio alla ristorazione, puntando principalmente sull'abbigliamento di alta gamma. Ad esempio, Vicolungo su 33.000 mq di GLA ha solo 8 attività di ristorazione. (CNCC, 2017)



21. Scalo Milano

La posizione territoriale di Scalo Milano è uno dei suoi punti di forza, «La collocazione territoriale di Scalo Milano è uno dei plus vincenti per il nuovo City style district - racconta Tomaso Maffioli, amministratore delegato di Promos, società che cura la gestione del centro. L'**accesso diretto** dal passante metropolitano S13 (la fermata Locate è a solo cento metri dall'ingresso) e l'ampissimo parcheggio multipiano gratuito hanno permesso ai clienti, che in questi giorni hanno visitato Scalo Milano, di raggiungere la struttura senza creare rallentamenti o blocchi alla circolazione». (www.ilgiorno.it)

L'edificio è stato realizzato su una ex area industriale, dove prima c'era la Saiwa, con un'area di 300.000 mq che è stata riqualificata senza nessun consumo di suolo. In futuro sarà previsto un raddoppio dei punti vendita per raggiungere le circa 300 unità.

Il suo concept si basa sulle 3 F dell'eccellenza italiana: Fashion, Food e Furniture. Per questo motivo, un'altra particolarità della sua offerta merceologica è che, oltre ai brand del lusso tipici degli outlet e una ristorazione superiore alla media dei suoi competitors, sono presenti negozi di design bagno (Scavolini), design arredi & complementi (Alessi, Kartell, Vitra), design tessile (Tempur, Corsini), design zona giorno (Poltrona Frau). (www.ilgiorno.it)

3. IL LEASING MANAGEMENT

3.1. Definizione

Nel contesto del mercato immobiliare internazionale e in particolare nell'industria dei Centri Commerciali e dei *factory outlet*, la definizione di *Leasing Management* indica la metodologia di gestione commerciale degli spazi immobiliari e la relativa negoziazione dei canoni di locazione.

La figura del *Leasing Manager* è ancora poco presente in Italia e fino a pochi anni fa il suo ruolo era svolto dallo stesso direttore dei centri commerciali che, oltre ad occuparsi della gestione del centro, doveva curare anche la commercializzazione dei relativi spazi, con le annesse negoziazioni; oggi le due figure sono concettualmente distinte.

Spesso si tende a confondere, erroneamente, la nozione di leasing management con l'omonimo strumento di finanziamento noto come leasing finanziario. Questa confusione è dovuta alla medesima radice comune del verbo anglosassone *to lease*, traducibile come *dare in affitto, locazione.* (www.wordreference.com)

Il Leasing Management è, dunque, una disciplina il cui nome deriva dallo strumento di finanziamento alle imprese, di tradizione anglosassone, noto come *leasing.* Quest'ultimo è un contratto con cui un soggetto (locatore o concedente) fornisce a un altro soggetto (locatario o conduttore) la disponibilità e il possesso di un bene strumentale all'esercizio di un'attività economica in cambio del pagamento di un canone periodico, riconoscendogli il diritto, al termine del periodo contrattualmente definito, di riscattare il bene e divenirne il legittimo proprietario a un prezzo stabilito al momento della sottoscrizione del contratto fra le parti. (Ciaramella & Tronconi, 2012)

Nel settore immobiliare lo strumento del leasing viene utilizzato per il finanziamento di operazioni immobiliari; il contratto di leasing si configura infatti come un finanziamento di medio-lungo termine, che si basa sulla concessione di un determinato bene immobiliare che potrà essere acquisito in piena proprietà alla scadenza del contratto. Come descritto da M. Marsilio:

"Il leasing è figlio della tradizione giuridica della *Common Law* nel cui ambito si è affermato: un concetto di proprietà, affatto diverso rispetto a quello di derivazione romanistica

successivamente accolto nella codificazione continentale, consistente in una molteplicità di prerogative, poteri di natura temporanea e non assoluta. Il leasing, intorno alla metà del '900, rappresenta la nuova via del finanziamento alle imprese: realizza per l'imprenditore la possibilità di avere, senza immediato e contestuale impiego di, spesso ingenti, risorse finanziarie, la piena disponibilità della proprietà poco importa sia per le finalità di utilizzo sia, spesso, per la più o meno rapida obsolescenza dei beni strumentali occorrenti: e tutto questo grazie all'applicazione dell'idea, semplice e risolutrice, del *pay as you earn* ." (Ciaramella & Tronconi, 2012)

Il Leasing Management, oltre la radice verbale comune, condivide con il leasing quale strumento finanziario, il concetto fondamentale del concedere in affitto al conduttore un bene (nel caso del leasing management uno spazio commerciale), strumentale all'esercizio di una attività economica/commerciale, in cambio del pagamento di un canone di locazione. Tuttavia, a differenza del leasing inteso come strumento di finanziamento immobiliare, nel settore dei centri commerciali, allo scadere del contratto, il bene oggetto dello stesso non è riscattabile dal Conduttore che, dunque, non può acquisirne la proprietà, ma si procede ad un rinnovo del contratto o alla chiusura di esso con conseguente alla liberazione della porzione immobiliare affittata.

3.2. Gli indicatori di performance

L'andamento di un centro commerciale e delle sue performance è costantemente monitorato dal leasing manager che, attraverso una analisi dei fatturati, è in grado di verificare mese dopo mese come si comportano i diversi operatori presenti, l'andamento dei loro fatturati e quanto incidono le spese comuni e l'affitto sul fatturato. Dall'analisi dei fatturati si possono verificare anche valori quali affitto/mq, che danno un'idea immediata della redditività di una determinata porzioni immobiliare o confrontare, ad esempio, il fatturato dell'anno precedente con gli ultimi 12 mesi di fatturato (rolling) per capirne l'andamento.

Le cause di un incremento o decremento di questi indicatori numerici sono molteplici: la chiusura improvvisa di una attività attrattiva può portare al decremento dei flussi di persone e il conseguente abbassamento dei fatturati come, al contrario, l'apertura di un punto

vendita particolarmente attrattivo in quell'area può generare l'aumento dei flussi e il conseguente incremento dei fatturati di altri operatori presenti. L'apertura di un nuovo competitor o la chiusura di un centro avversario presente nelle vicinanze incide immediatamente sulle performance di un centro commerciale. Allo stesso modo, l'inserimento in una galleria commerciale di un numero elevato di negozi della stessa tipologia può causare un fenomeno di cannibalizzazione, riducendo i fatturati medi degli operatori di questo settore.

L'andamento dei fatturati, l'occupancy cost e l'occupancy rent, la percentuale di spazi sfitti e affitti/mq sono i principali indicatori dello stato di salute di un centro commerciale.

3.2.1. Andamento dei fatturati

L'andamento dei fatturati degli operatori presenti in un centro commerciale è il primo indicatore di salute dello stesso.

Il decremento di un fatturato può essere causato da molteplici casi, ad esempio, se improvvisamente l'ipermercato o il cinema multisala del centro chiude, questo può portare a un decremento del flusso di persone e alla conseguente decrescita dei fatturati delle altre attività commerciali presenti. Invece, l'apertura di un category killer, come può essere ad esempio un Apple Store o uno Starbucks, può essere sufficiente ad attrarre così tante persone da generare un beneficio complessivo ai fatturati degli altri punti vendita.

Un incremento dei fatturati permette al leasing manager di incrementare il canone d'affitto in fase di negoziazione. Infatti, un operatore che vede un interessante incremento positivo dei suoi fatturati, sarà più propenso ad accettare un aumento dell'affitto, nell'ottica principalmente di rinnovare il contratto all'interno di uno spazio che garantisce un continuo incremento del fatturato. La decisione da parte di un conduttore di investire nel rinnovo del punto vendita o in una migliore selezione del personale può essere alla base di un incremento del fatturato.

Nel caso di un decremento del fatturato il leasing manager dovrà essere pronto ad una eventuale richiesta del conduttore di riduzione del canone. Tale decremento può essere responsabilità del conduttore come anche del locatore; può anche essere attribuita alla proprietà, se l'immobile è obsoleto e non viene fatta una corretta attività di marketing o una

buona commercializzazione; come può essere attribuita anche del conduttore, se il suo punto vendita presenta problematiche di natura architettonica o se non è stata fatta adeguatamente la selezione del personale.

Nella fase di negoziazione entrambe le parti dovranno trovare un accordo e motivare le rispettive richieste. Ad esempio, a fronte di una richiesta di riduzione del canone, il leasing può opporsi perché è in grado di dimostrare l'andamento positivo dei fatturati degli altri operatori nella galleria; al contrario un operatore può ottenere una riduzione del canone se, in seguito ad un rinnovo del proprio locale, il suo punto vendita non migliora le sue performance e se, inoltre, gli altri operatori analoghi registrano un decremento complessivo dei fatturati.

3.2.2. Occupancy Cost & Occupancy Rent

Occupancy Cost e *Occupancy Rent* sono i due valori che indicano la sostenibilità di un punto vendita basandosi sulle spese di affitto e le spese comuni che una attività dovrà sostenere a fronte di un determinato fatturato.

Occupancy rent = Affitto / Fatturato;

Occupancy cost= Affitto + Spese comuni / Fatturato.

Poiché le spese comuni nel centro commerciale sono poi distribuite per quote millesimali ai vari conduttori, quando si confronta la sostenibilità fra diversi operatori si considera direttamente l'OR, in modo da valutare esclusivamente l'incidenza del canone sul fatturato.

L'OR e l'OC devono stare all'interno di un range espresso in percentuale per poter essere considerati sostenibili per il conduttore e vantaggiosi per il locatore. Quando avviene un incremento o decremento dei fatturati o del canone, immediatamente cambiano l'OR e l'OC.

Quando questi valori superano una certa soglia di sostenibilità allora significa che o l'affitto è troppo alto e incide in maniera esagerata sul fatturato, oppure, che è avvenuto un decremento del fatturato del punto vendita e, quindi, anche un affitto in linea con il mercato incide troppo sulla sostenibilità del conduttore.

Ugualmente un decremento dell'OR e dell'OC indica un aumento del fatturato dell'operatore o un avvenuto sconto sul canone. Un basso OC indica una maggiore sostenibilità del conduttore di far fronte alle spese e al canone d'affitto.

3.2.3. Fatturato/mq & Rent/mq

Il *fatturato/mq* è un dato che serve a capire la redditività di un punto vendita a parità di metri quadri.

A seconda della categoria merceologica, delle dimensioni dell'unità affittata, dell'importanza del brand e della tipologia di centro in cui è inserita l'attività, questo valore può cambiare sensibilmente. Questo dato permette al leasing di capire, a parità di metrature e categorie merceologiche, quali sono gli operatori più performanti, e su quali di questi si può pretendere un maggiore canone.

Il *rent/mq* indica quanto paga d'affitto al metro quadro un conduttore. Questo indicatore è direttamente proporzionale al fatturato/mq; nel processo di commercializzazione è un dato fondamentale per capire quanto può rendere una determinata superficie e quali sono le attività commerciali che possono garantire gli affitti più alti al metro quadro.

Nell'analisi degli spazi sfitti e nella scelta delle possibili attività commerciali, si considera sempre questo dato quando si va ad ipotizzare un affitto che, potenzialmente, potrebbe pagare un conduttore rimanendo comunque sostenibile. Gli esempi possono essere molteplici: ci sono gioiellerie in grado di generare, su piccole superfici, valori che superano i 1000 €/mq, come ci sono negozi di bricolage che occupando superfici di migliaia di metri quadri si fermano a 200 €/mq.

Sia il fatturato/mq che il rent/mq sono dati difficili da categorizzare per in numero di variabili a cui sono soggetti. Un centro con 10 milioni di visitatori annui avrà probabilmente fatturati/mq e rent/mq maggiori di un centro da 2 milioni di visitatori per semplici questioni di statistica; per questo motivo, la maggior parte degli sviluppatori preferirà inserire il proprio punto vendita in un centro che può garantire flussi elevati di visitatori.

Nonostante ciò esistono centri commerciali che, a fronte di un elevato numero di visitatori, mantengono insegne basso spendenti a causa della popolazione di riferimento; è altrettanto possibile che un brand con uno scontrino medio elevato generi un fatturato/mq e un

rent/mq inferiore in un centro da 12 milioni di visitatori con profilo basso spendente, rispetto ad un centro che a fronte di 8 milioni di visitatori annui faccia però riferimento ad una popolazione con un PIL pro-capite maggiore.

3.2.4. Percentuale sfitti

La percentuale di sfitti può essere misurata in base alle unità immobiliari sfitte o sulla percentuale di GLA non affittata.

Il numero di unità immobiliari sfitte è uno dei primi dati che un leasing considera nell'analisi di un centro commerciale e, a seconda del tipo di centro e di localizzazione, questa percentuale può variare sensibilmente.

Un centro molto performante, in una posizione ottimale, con pochi competitors ed una buona commercializzazione, può arrivare allo 0% di spazi sfitti. Un centro commerciale obsoleto, che non ha flussi elevati di clientela, con una àncora alimentare che non funziona bene e diversi concorrenti nelle vicinanze, può anche avere il 25% di sfitti; basti immaginare una piccola galleria di soli 20 negozi con 5 sfitti.

La percentuale di GLA sfitta viene utilizzata a causa delle diverse metrature che possono avere le aree commerciali presenti. Una galleria commerciale di 20.000 mq di GLA con 50 negozi di cui solo 2 spazi risultano sfitti presenterà il 4% di spazi sfitti. Dato che sembra irrisorio e poco problematico. Se le due aree sfitte fossero, ad esempio, un negozio di elettronica ed elettrodomestici da 3500 mq e una ristorazione da 500 mq, allora inciderebbe al 20% della GLA totale sfitta, dato molto più allarmante.

3.2.5. Minimum Guaranteed Rent

L'MGR o reddito minimo garantito, corrisponde al canone corrisposto dal conduttore che, solitamente, viene indicato il suo valore su 12 mensilità.

I valori medi dell'MGR sono molto difficili da ottenere, infatti, variano sensibilmente a seconda del centro commerciale, delle dimensioni e della posizione dell'unità affittata, della tipologia di conduttore e della categoria merceologica. Inoltre, la capacità del leasing manager in fase di negoziazione può generare un contratto con un MGR più o meno alto a parità di condizioni.

Il *minimo garantito* è la principale voce dei ricavi di un centro commerciale. La maggior parte del valore di un centro è data dalla sommatoria dei canoni attivi meno i costi di gestione del centro. Per questo motivo, ottenere valori alti di MGR è fondamentale per la riuscita di una buona operazione di commercializzazione. In fase di negoziazione, a seconda delle esigenze dell'operatore, è possibile strutturare uno *step-rent,* ossia un canone d'affitto che parte da un valore ridotto ed incrementa nel corso dei primi anni di locazione prima di giungere a pieno regime.

In fase di rinnovo contrattuale l'MGR può essere confermato, può diminuire o aumentare in base all'andamento dei fatturati e dell'Occupancy Rent. In fase di negoziazione si può concedere una riduzione momentanea dell'MGR (tramite step-rent, appunto) se, ad esempio, un punto vendita presenta un decremento costante di fatturato e se i valori di OR oltrepassano una certa cifra, rendendo insostenibile il punto vendita. Qualora il leasing manager notasse una situazione di incremento dei fatturati e delle performance complessive di tutti gli operatori della galleria, allora potrebbe provare a negoziare un incremento dell'MGR, poichè all'aumento del fatturato diminuisce l'OR, e quindi aumenta la sostenibilità che il negozio può sopportare.

"Nell'analisi costi – ricavi di un centro commerciale l'MGR totale della galleria viene calcolato considerando il canone percepito da ciascuna unità commerciale. Il canone percepito viene poi indicizzato annualmente nella misura della corrispondente percentuale ISTAT, considerando un'inflazione desunta dal momento di mercato. Al termine della scadenza contrattuale si ipotizza di ri-locare l'unità a canone di mercato considerando un incremento del mercato stesso pari almeno all'inflazione ipotizzata, aumentabile annualmente a seconda del buon andamento del centro stesso." (Gramaglia, 2018)

3.2.6. Valori medi per categorie merceologiche

Le tabelle seguenti rappresentano i valori medi di GLA, MGR/mq, Spese Annue/mq, OR e OC, ossia tutti i valori utili allo scopo di programmare un corretto piano di commercializzazione e, quindi, ipotizzare i canoni medi che si possono ottenere basandosi sulla sostenibilità dei punti vendita.

Ogni categoria merceologica presenta dei valori molto diversi per via di diversi fattori: dimensioni medie dei punti vendita e conseguente numero dei dipendenti necessari al

funzionamento dell'attività commerciale, capacità di fatturare dei vari brand (dato che cambia notevolmente all'interno delle single categorie merceologiche a seconda del brand e della qualità della gestione del singolo punto vendita), costi di gestione dei punti vendita e marginalità delle attività commerciali.

Si possono notare alcune similitudini fra categorie merceologiche, ad esempio, le categorie merceologiche come Elettronica, Bricolage, Mobili essendo tutte posizionate in unità di grandi dimensioni presentano delle spese annue/mq inferiori alle categorie localizzate in spazi commerciali dalla piccola metratura.

Viceversa, le categorie che si possono permettere di sostenere un più alto canone minimo garantito, sono quasi sempre categorie merceologiche come le gioiellerie, bijotterie, telefonia, erboristerie. Esse sono localizzate su piccole unità immobiliari, solitamente inferiori ai 100 mq, sia per inferiori costi di gestione di piccoli punti vendita, che per un numero inferiore di dipendenti da stipendiare; questi due fattori risultano, infatti, poco incisivi, in quanto nonostante le spese/mq totali a cui sono soggetti, occupano una bassa metratura. Tutti questi aspetti incidono su una maggiore marginalità delle piccole attività commerciali.

Le marginalità effettive che ogni attività commerciale riesce a ricavare dalla vendita di un prodotto o di un servizio è un dato che non si può ottenere, a meno che non si abbia lavorato precedentemente all'interno di una di queste attività. Occupancy Rent e Occupancy Cost sono i dati che, come già detto in precedenza al paragrafo 3.2.2., rappresentano per il leasing manager la sostenibilità che i punti vendita possono sostenere sulla base di un canone minimo garantito o di un canone minimo garantito più le spese. OR e OC sono quindi valori indicativi perché non possono tenere conto della reale marginalità sul prodotto.

CATEGORIE MERCEOLOGICHE	GLA (mq)	MGR/mq	Spese Annue/mq	OR	OC
ABBIGLIAMENTO					
Abbigliamento generico	800 - 1400	150 - 200 €	40 - 50	9 - 12%	11 - 15%
Abbigliamento sportivo	1000 - 1600	180 - 220 €	30 - 40	6 - 8%	7 - 9%
Abbigliamento Donna	120 - 220	400 - 500 €	90 - 100	11 - 16%	15 - 19%
Abbigliamento Uomo	140 - 300	400 - 500 €	90 - 100	10 - 15%	13 - 18%
Abbigliamento Bambini	180 - 240	300 - 400 €	70 - 80	10 - 13%	12 - 15%
Calzature generico	350 - 600	200 - 300 €	50 - 60	11 - 15%	13 - 17%
Calzature tecniche - sportive	140 - 200	450 - 550 €	90 - 100	7 - 9%	8 - 10%
Borse e Pelletteria	80 - 160	400 - 500 €	95 - 105	12 - 16%	14 - 18%
Intimo (Uomo, Donna, Bambino)	80 - 140	500 - 600 €	95 - 105	9 - 10%	11 - 12%
COSMESI E SALUTE					
Cosmetici - Profumerie	100 - 160	500 - 600	100	10 - 13%	12 - 15%
Erboristerie	50 - 70	550 - 700	110 - 120	13 - 17%	15 - 19%
Ottica	80 - 140	500 - 700	100	11 - 15%	13 - 17%
Farmacie	100 - 160	300 - 400	70 - 90	2 - 4%	3 - 5%
BELLEZZA E SALUTE (SERVIZI)					
Parrucchieri	60 - 100	400 - 550	110 - 120	11 - 14%	14 - 17%
Dentisti	180 - 240	200 - 350	70 - 90	5 - 7%	7 - 9%
LIBRI, REGALI, TEMPO LIBERO					
Librerie	140 - 220	350 - 450	90 -110	12 - 15%	15 - 18%
Giocattoli	80 - 120	450 - 650	120 - 130	12 - 16%	15 - 19%
Videogames, Musica, CD-Rom	70 - 100	600 - 750	100 - 110	4 - 6%	5 - 7%
Cartolerie	60 - 80	450 - 600	110 - 120	13 - 16%	15 - 19%
Tabacchini	40 - 60	550 - 650	100 - 110	3 - 4%	3,5 - 4,5%
Animali e Accessori	250 - 450	150 - 300	60 -80	10 - 13%	12 - 15%

CATEGORIE MERCEOLOGICHE	GLA (mq)	MGR/mq	Spese Annue/mq	OR	OC
ELETTRONICA					
Internet - Telefonia	40 - 60	600 - 800	110 - 120	13 - 17%	15 - 19%
Elettrodomestici - Tecnologia Audio & Video	1500 - 3000	100 - 200	30 - 50	3 - 4%	4 - 5%
GIOIELLI E BIJOTTERIA					
Gioielleria - Orologeria	70 - 100	650 - 800	100 - 120	12,5 - 15%	14 - 17%
Bijotteria	50 - 70	750 - 900	100 - 120	5 - 7%	6 - 8%
ARREDAMENTO					
Arredi e Accessori	400 - 500	200 - 300	60 - 70	4 - 6%	5 - 7%
Bricolage	3000 - 5000	80 - 150	30 - 35	5 - 7%	7 - 9%
Tessuti per la casa	100 - 200	450 - 550	110 - 130	16 - 19%	20 - 23%
Letti - Poltrone - Divani	750 - 1000	100 - 200	20 - 25	5 - 7%	6 - 8%
RISTORAZIONE					
Bar	80 - 120	450 - 600	100 - 110	13 - 15%	16 - 18%
Fast Food	200 - 300	200 - 350	75 - 85	5 - 7%	7 - 9%
Pizzerie	150 - 250	250 - 350	60 - 80	8 - 10%	10 - 12%
Steak House	350 - 500	180 - 300	50 - 60	7 - 9%	9 - 11%
Ristoranti asiatici	350 - 500	180 - 300	75 - 85	11 - 13%	15 - 17%
Yogurt - Crepes	40 - 50	400 - 550	100 - 115	16 - 18%	20 - 22%
Gelaterie	60 - 80	350 - 450	110 - 120	9 - 12%	12 - 15%
SERVIZI					
Lavanderia	80 - 140	250 - 350	100	12 - 15%	16 - 20%
Tacco - Lampo - Chiavi	20 - 40	450 - 600	100 - 110	15 - 19%	18 - 22%
Agenzia Viaggi	35 - 55	450 - 550	110 - 120	2 - 4%	3 - 5%
Riparazioni sartoriali	50 - 60	350 - 450	120 - 130	17 - 22%	23 - 28%
Fotografia (Sviluppo e Prodotti)	15 - 30	200 - 400	60 - 70	20 - 26%	25 - 32%

Si riportano alcuni esempi numerici al fine di favorire la comprensione del fenomeno.

Nel 2015 un negozio di abbigliamento su una GLA di 260 mq genera un fatturato di 1,6 milioni di euro e paga un canone di 180.000 €. Di conseguenza si avrà che:

180.000 € (MGR)/1.600.000 € (Fatturato)= 11% di OR

L' 11% di OR è considerato generalmente un valore sostenibile per un negozio di abbigliamento di questa metratura.

Se per 3 anni consecutivi avviene un costante decremento dei fatturati e nel 2018 il punto vendita si ferma a 1 milione di €, il canone attivo inciderà del 18% sul fatturato. Rieffettuando il calcolo si ottiene:

180.000 € (MGR)/1.000.000 € (Fatturato)= 18% OR

A questo punto è possibile che il conduttore cerchi di ottenere uno sconto sull'MGR avvalendosi del fatto che il punto vendita in tre anni ha perso 600.000 €. In fase di negoziazione il Leasing Manager potrà concedere o meno uno sconto sull'MGR a seconda della situazione e delle responsabilità alla base del decremento del fatturato. Per riportare la sostenibilità del punto vendita a livelli accettabili si può lavorare in sinergia, ad esempio:

150.000 € (MGR)/1.200.000 € (Fatturato)= 12% OR

A fronte di una riduzione del canone, da 180.000 € a 150.000 €, si propone un restyling del punto vendita al conduttore che potrebbe incrementare il fatturato da 1 mln a 1,2 mln.

I range di valori entro i quali un OC è considerato sostenibile è soggetto ad innumerevoli variabili. Un punto vendita ha una maggiore sostenibilità a seconda delle marginalità che è in grado di generare; quest'ultime a noi non sono note e cambiano a seconda della categoria merceologica, al ciclo di produzione e se si tratta di una apertura diretta o in affiliazione. Per questo è difficile stabilire un range di valori, ad esempio, un negozio ad apertura diretta avrà marginalità maggiori di un operatore che apre in affiliazione un punto vendita e che quindi deve corrispondere una percentuale sul fatturato alla casa madre.

3.2.7. Turnover Rent

Il Turnover Rent è la seconda componente di ricavo di una galleria commerciale, e rappresenta una componente variabile del canone nota anche come *percentuale sul fatturato*.

Questa componente variabile viene stabilita dal leasing manager in base alle possibilità che un determinato operatore possa raggiungere e superare una determinata soglia di canone minimo garantito. Essendo una componente variabile non si ha mai la certezza di riuscire ad ottenerla, a causa dell'incertezza nelle previsioni sul fatturato futuro di un punto vendita.

“La componente variabile del canone viene calcolata, per i contratti che la prevedono, in funzione del fatturato prodotto dall’unità commerciale in oggetto. In pratica per questi contratti il canone è costituito da una percentuale del fatturato, ferma restando una soglia minima al di sotto della quale l’importo annuo non può scendere (Minimum Guaranteed Rent)”. (Gramaglia, 2018)

Il turnover rent viene negoziato solo su determinati operatori che il leasing manager stimi riescano a raggiungere una soglia minima di fatturato oltre la quale entra il gioco il canone variabile. Poiché per alcuni conduttori è molto difficile generare alti fatturati, allora è preferibile cercare di stabilire un valore interessante di MGR e rinunciare alla variabile sul fatturato.

La soglia minima oltre la quale si percepisce la variabile e la variabile stessa, si calcolano secondo le seguenti relazioni:

- Soglia minima = MGR / % sul fatturato;
- Variabile percepita = ricavo % sul fatturato = (fatturato – soglia minima) * % sul fatturato.

Al fine di favorire la comprensione del fenomeno, si riporta un semplice esempio numerico: un tabacchino di 50 mq paga un MGR di 35.000 €, genera un fatturato di 1.250.000€ e ha una % sul fatturato del 3%.

Si vuole calcolare la soglia minima e un eventuale ricavo in % sul fatturato; si procede come segue:

Soglia minima = 35.000 / 3% = 1.166.666€

Il fatturato è superiore alla soglia minima, quindi, verrà maturata la variabile. A questo punto, la variabile percepita si può calcolare come segue:

Ricavo% sul fatturato = (1.250.000-1.166.666) *3%= 2.500€.

3.2.8. Visitatori annui

Il numero di visitatori annui di un centro commerciale è l’indicatore numerico che più di tutti viene preso in considerazione dai vari retailers prima di decidere dove posizionarsi e dai leasing per valutare l’attrattività di un centro.

Un flusso elevato di visitatori, per questioni puramente numeriche, aumenta le possibilità di generare un volume d'affari elevato. Il numero di visitatori è un dato condizionato da diverse variabili e indica principalmente l'attrattività di un centro.

Nel manuale del CNCC si possono trovare questi valori per la quasi totalità dei centri. Ovviamente, a seconda della popolazione dell'area di riferimento, performance della concorrenza, qualità architettonica e di commercializzazione del centro, è un dato che varia di diversi milioni. Inoltre, questo dato, che è ricavato tramite i sensori presenti nei conta passaggi nelle porte d'ingresso, quindi, non è un dato preciso. Ad esempio, un retail park, costituito da diverse strutture separate con parcheggio condiviso, può registrare un numero troppo elevato di visitatori medi annui a causa del conteggio che viene effettuato più volte su uno stesso individuo che, uscendo da un immobile per raggiungere il successivo, viene conteggiato più volte. Un centro commerciale mono-blocco avrà per questo motivo dei valori più attendibili.

3.3. Analisi preliminari

Le analisi utilizzate dal leasing manager sono principalmente: l'analisi della domanda e l'analisi dell'offerta.

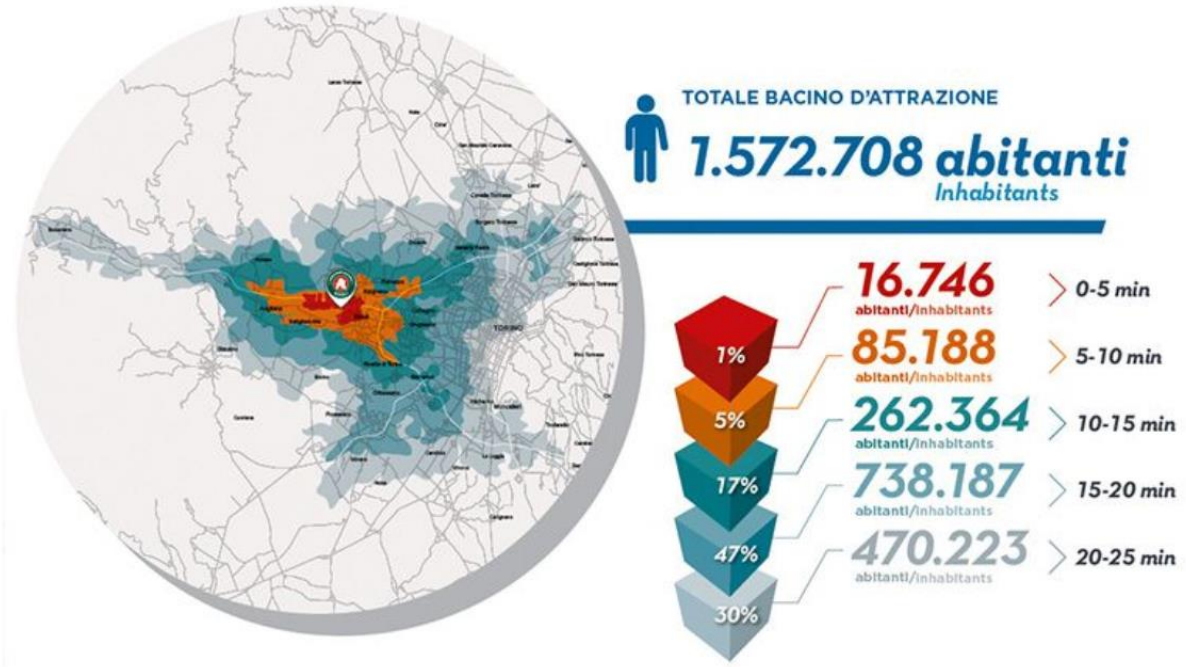
Capire qual è l'utente medio del centro commerciale, il PIL pro capite nell'area e quindi il suo potenziale di spesa, com'è localizzata e strutturata la concorrenza e cosa possono offrire, sono le principali domande che ci si pone prima di iniziare un processo di commercializzazione. Queste indagini vengono solitamente affidate a società specializzate in studi di marketing, che sfruttano le proprie banche dati e software per realizzare indagini di mercato nella maniera più precisa ed accurata.

3.3.1. Analisi della domanda

La domanda è calcolata sul bacino d'utenza presente entro un determinato tempo di percorrenza. Vengono utilizzati dei grafici chiamati *curve isocrone* per determinare la popolazione residente entro 30 minuti, tempo massimo di percorrenza considerato per il

raggiungimento di un centro commerciale. I centri commerciali regionali (come il Centro di Arese) o un factory outlet (come il Serravalle Designer Outlet), coprono invece bacini d'utenza più ampi e le persone sono disposte a fare anche più di 1 ora di viaggio per raggiungerli.

Le curve isocrone rappresentano, in planimetria, le aree di influenza di un centro commerciale, che si distinguono a seconda del tempo di percorrenza necessario per raggiungere il centro commerciale in automobile. Per ogni curva isocrona vengono indicati il numero di popolazione residente e il tempo di percorrenza necessario, come riportano in Figura 1.



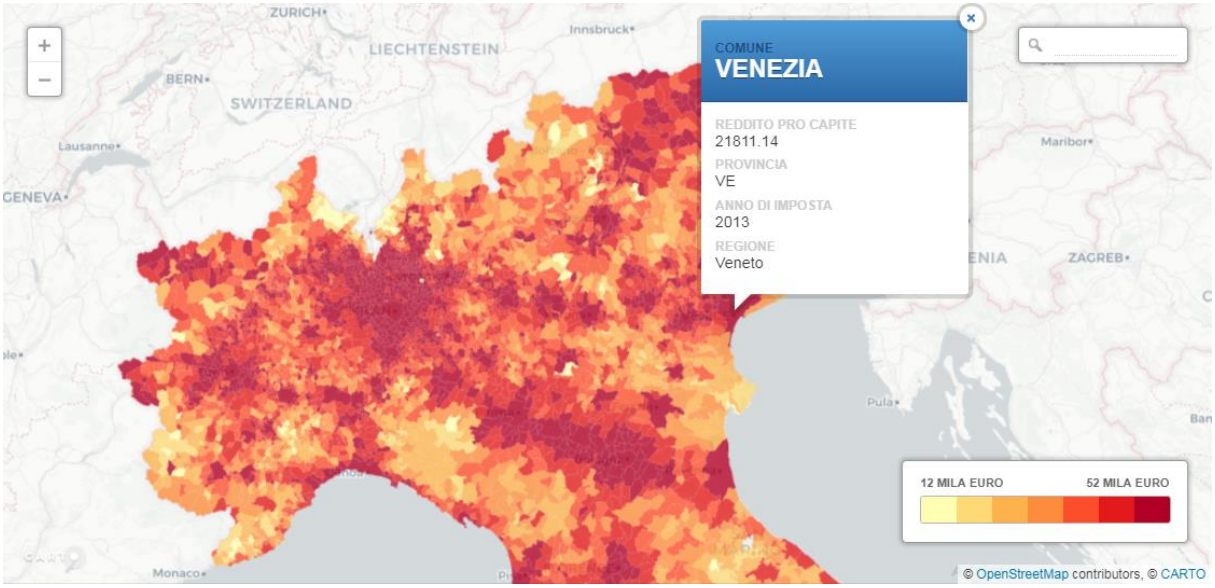
1. Esempio Isocrona Auchan di Rivoli

Oltre le curve isocrone, che rappresentano il potenziale bacino d'utenza entro un determinato tempo di percorrenza, viene utilizzato il *reddito pro capite*, definito come "la quantità di Prodotto Interno Lordo ipoteticamente posseduta, in un certo periodo di tempo, da un gruppo di persone. Di solito è riportato in unità di moneta per un anno relativamente a interi stati." (it.wikipedia.org)

Il reddito pro capite dichiarato, serve ad orientare la tipologia di insegne che saranno introdotte all'interno del centro, in modo da creare un merchandising mix vario ma sempre in linea con il potere d'acquisto della popolazione di riferimento.

Osservando le tipologie di insegne presenti nei centri, si nota facilmente come i brand più costosi siano maggiormente localizzati nelle aree geografiche con il maggiore PIL pro capite. In Figura 2 si riporta un estratto della mappa del reddito pro capite nel caso italiano.

Caso a parte sono i factory outlet che, essendo studiati appositamente per una clientela alto spendente, sono in grado di coprire una maggiore catchment area con curve isocrone che superano anche a 1 ora di percorrenza in auto, avendo cosi a disposizione un bacino d'utenza molto più ampio.



2. Mappa Reddito Pro Capite Comuni d'Italia

3.3.2. Analisi della concorrenza

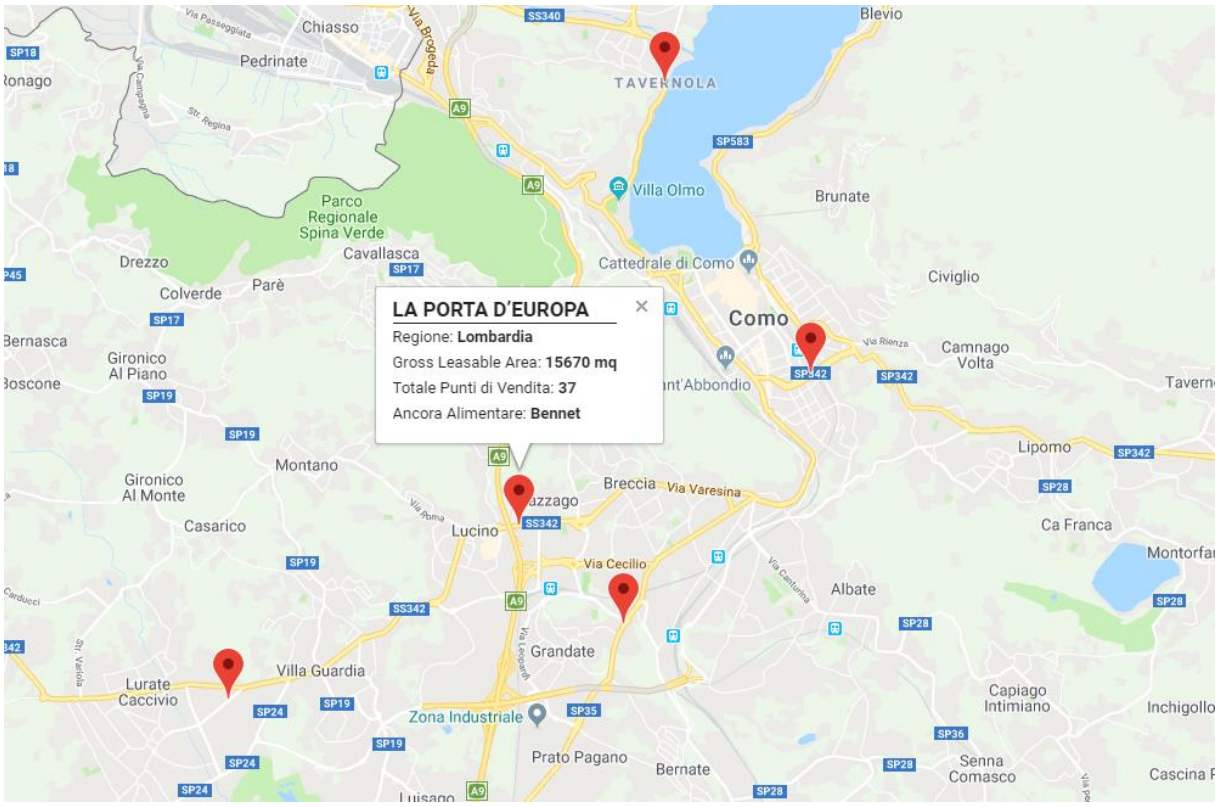
Prima di stabilire il futuro merchandising mix di un centro commerciale o prima di inserire una nuova insegna in un'unità immobiliare sfitta, si deve conoscere bene la concorrenza e quale sia l'offerta che presentano i centri commerciali presenti nella stessa catchment area.

Questo tipo di analisi viene fatto solitamente da agenzie di marketing specializzate nella ricerca di settore ancor prima di effettuare un'operazione di sviluppo o ampliamento di un centro commerciale.

Nel caso di un immobile esistente il leasing manager monitora continuamente l'evoluzione della concorrenza attraverso l'utilizzo del manuale del CNCC, la Mappa dei Centri Commerciali di Mark Up, lo studio delle planimetrie presenti nei siti internet di riferimento ma, soprattutto, attraverso i sopralluoghi nei centri della concorrenza.

Dal manuale del CNCC si possono ricavare diversi dati sensibili per la maggior parte dei centri commerciali sul territorio italiano, quali: GLA, media visitatori in un anno, totale attività commerciali e principali insegne di medie/grandi superfici specializzate non alimentari.

La Mappa dei Centri Commerciali, consultabile dal sito della rivista di settore Mark Up (www.mark-up.it), è uno strumento fondamentale per localizzare geograficamente la presenza della concorrenza sul territorio e i dati base utili a identificare le dimensioni fisiche e commerciali del centro concorrente quali: Gross Leasable Area, totale punti vendita e Ancora Alimentare. Un esempio è riportato in Figura 3.



3. Mappa dei Centri Commerciali (Mark Up)

Lo studio delle planimetrie dei centri commerciali della concorrenza viene solitamente fatto prima di recarsi a fare i vari sopralluoghi. Attraverso lo studio delle planimetrie si individua la posizione di tutte le insegne presenti, come è strutturato il merchandising mix, la presenza delle medie superfici, posizione degli ingressi e i probabili flussi.

In fase di sopralluogo si analizza, come prima cosa, la viabilità e l'accessibilità al centro, eventuale cartellonistica presente e disposizione dell'area parcheggi (rasoterra, interrato etc.). Si percorre il perimetro dell'immobile per verificare la presenza di ulteriori attività a servizio del parcheggio, come un autolavaggio, o se ci sono attività commerciali con affaccio diretto sul fronte strada o sul parcheggio. Nel caso di attività di ristorazione con ingresso esterno si ipotizza una loro apertura oltre l'orario di chiusura del centro.

Si accede alle gallerie commerciali dai diversi accessi per verificare le insegne posizionate sugli ingressi e la corrispondenza alle planimetrie estrapolate dal sito internet. Sempre tramite consultazione delle planimetrie, si percorrono tutte le gallerie del centro commerciale, segnando eventuali discrepanze con le informazioni rilevate dal sito ufficiale, che possono non essere state ancora aggiornate. Un esempio di planimetria, con tutte le indicazioni necessarie a fornire al leasing manager le informazioni per un'analisi preliminare, è riportato in Figura 4.

4. Centro Commerciale Mesagne

Si osserva l'eventuale grado di obsolescenza dei negozi che ancora non hanno rinnovato il layout, e quali negozi invece hanno fatto un recente rinnovo del punto vendita presentando l'ultimo format. Se sono presenti insegne sconosciute o appena approdate sul territorio è necessaria una approfondita analisi del negozio e della categoria merceologica esposta.

La tipologia, la posizione delle attività di ristorazione nella food court e la qualità del servizio di somministrazione, sono indicatori che vengono sempre presi in considerazione dal leasing per valutare l'attrattività della piazza alimentare. Quando sono presenti attività di ristorazione sconosciute o non presenti sul territorio è buona norma testarle per verificare l'effettiva validità del prodotto servito.

Terminato il sopralluogo nelle gallerie commerciali si visitano sia l'ipermercato che eventuali altre ancore quali cinema multisala o sala giochi, al fine di valutare, a seconda dell'orario, l'affluenza, eventuali criticità del format e presenza di aree e corner sfitti.

Il sopralluogo nei centri commerciali della concorrenza è lo strumento più utile per avere una percezione tangibile dell'andamento dei centri avversari e dell'offerta già presente sul territorio. Visitare i centri commerciali nel weekend e durante la settimana lavorativa in diversi orari permette di ottenere un quadro più chiaro dell'utenza di riferimento, delle abitudini dei consumatori e di che tipologia di centro si tratta. In base a queste analisi si decide, successivamente, come strutturare il mix merceologico, in base alla tipologia di utenti che si ha l'intenzione di attrarre e tenendo conto della concorrenza già presente per evitare di proporre un'offerta analoga.

3.4. Il merchandising mix

Il mix merceologico viene realizzato dal leasing manager, il quale si rifà al piano di merchandising stabilito dal developer nella fase preliminare di uno sviluppo immobiliare, finalizzato alla realizzazione di un centro commerciale o a un ampliamento.

A seconda della localizzazione, tipologia di centro e utenza di riferimento, il merchandising mix può cambiare radicalmente, poiché deve potersi adattare alla domanda e all'offerta presente per essere il più efficace ed attrattivo possibile.

3.4.1. Piano di merchandising

"Il piano di merchandising è lo strumento guida della commercializzazione; rigido concettualmente deve dimostrarsi flessibile operativamente per cogliere le esigenze manifestate dagli operatori del commercio senza contraddire la strategia e la vision del developer." (Tronconi, 2019)

Prima di realizzare un centro commerciale o un suo ampliamento viene fatto un piano di merchandising dal developer, tenendo conto delle varie tipologie di analisi (urbanistica, catchment area, reddito pro capite, concorrenza etc.) realizzate dalle società di marketing.

Questo piano sarà la linea guida utilizzata dal leasing manager per strutturare il mix merceologico nelle gallerie commerciali.

3.4.2. Il centro commerciale di vicinato

Un centro, realizzato per essere un ipermercato centrico con una piccola galleria di negozi fronte cassa, avrà caratteristiche merceologiche legate alla funzione che dovrà andare a svolgere.

Un centro di questo tipo, solitamente, è soggetto a flussi più o meno costanti ed uniformi nel corso della settimana e non è soggetto nel weekend agli incrementi del numero di visitatori, fattore tipico dei centri commerciali grandi con gallerie a destinazione shopping.

Si può affermare, quindi, che un centro di vicinato solitamente presenta attività commerciali di servizi ancillari all'ipermercato che fa da àncora trainante del centro; si tratta di servizi come la sartoria, il barbiere, un tabacchino, una lavanderia o una postazione bancomat.

I negozi, solitamente presenti nella galleria fronte cassa, vendono prodotti di prima necessità, poiché la destinazione del centro non è lo shopping ma la spesa alimentare.

3.4.3. Il centro commerciale di medie dimensioni

I centri commerciali con una GLA compresa fra i 20.000 mq ed i 40.000 mq, presentano sempre un ipermercato di grandi dimensioni che può anche superare i 15.000 mq e che svolge sempre un ruolo attrattivo importante; spesso questi centri sono il frutto di un ampliamento di vecchi centri ipermercato centrici.

Con l'aumento improvviso della popolazione in alcune aree periferiche è stato, quindi, necessario andare a strutturare delle gallerie commerciali che avessero non solo una funzione di servizi di necessità primaria, ma che diventassero delle vere e proprie aree shopping. I centri di medie dimensioni hanno merchandising mix vari che coprono a 360 gradi le esigenze degli utenti, abbigliamento, calzature, ristorazione, cura della persona, delle medie superfici con i comparti merceologici di elettronica e bricolage.

3.4.4. Il centro commerciale di grandi dimensioni

Un centro commerciale di grandi dimensioni si comporta in maniera diametralmente opposta a un centro di vicinato, essendo un immobile in cui l'ipermercato non svolge più il ruolo di àncora trainante, ma è la galleria commerciale ad attrarre principalmente i visitatori.

Nei centri con dimensioni superiori ai 40.000 mq di GLA la destinazione principale è lo shopping, di conseguenza, i flussi di visitatori non risultano più uniformi come nel caso dei centri di vicinato, ma sono sbilanciati a favore del weekend, giorni preferiti dai consumatori per trascorrere una giornata all'insegna dello shopping in un centro commerciale.

Questi centri commerciali, oltre ad una offerta merceologica completa sotto ogni punto di vista, presentano anche delle food court strutturate in modo da avere una scelta di ristorazione molto varia, dalla piadineria al sushi, dalla pizzeria all'hamburgeria.

I centri di grandi dimensioni presentano spesso attività di intrattenimento, come cinema multisala e sale giochi.

Questi centri commerciali svolgono una funziona sociale molto importante, diventano luoghi di ritrovo per le famiglie; le food court delle vere e proprie piazze, diventando nuovi luoghi di aggregazione in realtà urbane spesso periferiche e sprovviste di servizi.

3.4.5. I centri commerciali regionali

I centri commerciali che superano gli 80.000 mq di GLA e che riescono ad attrarre un bacino d'utenza molto ampio, coprendo una catchment area che presenta curve isocrone superiori ad un'ora di percorrenza in automobile, vengono definiti regionali.

Questi enormi immobili a destinazione commerciale hanno non solo una funzione di mero shopping ma vanno ad assolvere anche funzioni di intrattenimento; infatti, tali tipologie di centri, non solo possiedono un merchandising mix che copre ogni genere possibile di categoria merceologica presente sul mercato, ma presentano anche delle aree dedicate ad attività di intrattenimento. In questi centri è frequente trovare cinema multisala, ampie sale giochi, aree dedicate a tornei di videogames; inoltre sono frequenti gli eventi realizzati nelle grandi piazze presenti nei centri.

I centri regionali spesso hanno più di una food court poiché, essendo immobili con più di 200 attività commerciali, sono necessarie diverse ore di permanenza per una visita completa delle gallerie e poiché ospitano importanti flussi di persone, il che rende indispensabile la creazione di più punti di ristoro, i quali contribuiscono a una più equa distribuzione dei visitatoti ed un maggiore comfort per gli stessi.

Per garantire dei flussi più equilibrati e costanti nel corso della settimana, alcuni di questi centri vengono costruiti in adiacenza agli aeroporti; in questo modo non devono dipendere esclusivamente dai flussi dei residenti che principalmente li visitano nei weekend, ma usufruiscono delle affluenze dei viaggiatori nel corso della settimana lavorativa.

Oriocenter è situato a 5 minuti a piedi dall'aeroporto di Orio al Serio (Bergamo), ed è un centro con dei flussi di visitatori garantiti dai voli nel corso di tutta la settimana. Questo centro commerciale supera i 100.000 mq di GLA e i 280 negozi. Ha un merchandising mix che spazia dall'abbigliamento fast fashion all'alta moda, ha una food court di tipo fast food con insegne come McDonald's e una di tipo premium con operatori come Dispense Emilia e Wagamama. È presente un grande cinema da 14 sale, una clinica ospedaliera Smart Clinic, vengono organizzati eventi ludici come la gara di simulazione automobilistica Racing Cup. (www.oriocenter.it)

Un centro di questo tipo è in grado di offrire la più varia esperienza di shopping possibile. Sono presenti anche delle insegne atipiche per i centri commerciali, come il negozio Lego o il Disney Store che sono, invece, tipiche dell'high street retail; tale fenomeno indica come anche operatori che sviluppano esclusivamente nei centri storici, possano essere interessati ad aprire un punto vendita in un centro commerciale, a fronte di particolari condizioni che generano un flusso molto elevato di visitatori annui con una possibilità di spesa medio alta.

3.4.6. Il factory outlet

Il merchandising mix di un factory outlet è orientato su una clientela mediamente alto spendente. Le categorie merceologiche maggiormente commercializzate, appartenenti alle insegne più prestigiose, sono: abbigliamento, calzature, pelletteria e gioiellerie. Le altre categorie merceologiche che vengono solitamente inserite sono cosmetica, eyewear, articoli per la casa e ristorazione.

La ristorazione, tuttavia, non è ancora molto evoluta nei centri outlet italiani; inoltre, spesso è poco varia. Ciononostante, ci sono casi di eccellenza come la food court sviluppata all'interno di Scalo Milano.

I factory outlet di dimensioni medie e piccole puntano solitamente ad insegne esclusivamente di lusso; è il caso del The Mall di Firenze o di Torino Outlet Village sviluppato da Percassi e commercializzato da Arcus Real Estate, che su una GLA di 20.000 mq ha posizionato un merchandising mix di 80 punti vendita prevalentemente di lusso. (www.themall.it)

Alcuni factory outlet dalle dimensioni più generose, come il Serravalle Designer Outlet di McArthur Glen (55.000 mq di GLA e 230 negozi) o il Valmontone Outlet commercializzato da Promos (45.000 mq di GLA e 180 negozi), presentano anche brand non appartenenti al settore lusso, soprattutto nel settore abbigliamento e calzature sportive con punti vendita di Nike, Adidas, Sketchers, Asics etc. (www.valmontoneoutlet.it)

3.5. I contratti, tipologie e differenze

3.5.1. Definizioni

Contratto di locazione

"Stipulato tra la proprietà e il conduttore. Questa tipologia contrattuale ha una durata generalmente di 6 anni ed è rinnovabile per ulteriori 6 anni. In questo tipo di contratto non è previsto un canone variabile. Il canone fisso è normalmente indicizzato al 75 % della variazione ISTAT relativa al periodo, a partire dalla data di stipula del contratto. Maggior libertà è garantita per contratti di locazione con canone annuo superiore ai 250.000 €."

Contratto di affitto di ramo d'azienda

"L'affitto di un'attività commerciale, stipulata tra la proprietà e l'affittuario. Generalmente ha una durata di cinque anni, ma è possibile anche la stipula di questa tipologia contrattuale per durate differenti. Questa tipologia contrattuale garantisce maggior libertà alle parti. A meno che non sia espressamente specificato, il conduttore non è tenuto a pagare alcuna penale in caso di rescissione anticipata del contratto. Il canone fisso è generalmente

indicizzato al 100% della variazione ISTAT. In questo tipo di contratto oltre al canone fisso è previsto un canone variabile determinato sulla base di una percentuale del fatturato netto annuo"

3.5.2. Gli interessi di locatore e conduttore

Le proprietà e/o i gestori dei centri commerciali sono portatori dei seguenti interessi:

- Una durata del contratto più lunga possibile;
- Al canone minimo garantito vengono aggiunti oneri accessori quali (gettone d'ingresso, fideiussione bancaria, assicurazione, spese comuni di gestione del centro);
- Penali e vincoli che limitano la flessibilità in uscita dei conduttori;
- Escussione delle fideiussioni bancarie in caso di inadempimento da parte del conduttore;
- Il canone minimo garantito è attualizzato e indicizzato;
- Limitazione ai retailer nell'apertura di altri punti vendita nelle vicinanze del centro commerciale per evitare la perdita di flussi;

I retailers sono portatori dei seguenti interessi:

- Possibilità di recesso bilaterale che possa garantire una certa flessibilità nell'uscita dal centro;
- Un canone minimo garantito che sia sostenibile e commisurato al fatturato e non soggetto ad aumenti eccessivi;
- Durata del contratto che corrisponda alle proprie esigenze di sviluppo commerciale;
- Essere tutelati dall'eventuale concorrenza presente nel medesimo centro commerciale;
- Libertà nella commercializzazione dei propri prodotti;
- Possibilità di apertura di punti vendita anche nei pressi dello stesso centro commerciale;
- Riduzioni del canone in caso di elevato decremento dei flussi e vacancy rate degli spazi nel centro;

- Agevolazioni al rinnovo e rifacimento del punto vendita tramite capital contribution;
- Bassi oneri accessori (key money, fideiussioni obbligatorie etc.).

Gli interessi comuni dei gestori dei centri commerciali e dei retailers sono:

- Locatore e conduttore necessitano di massimizzare la redditività degli investimenti effettuati;
- Retailers e gestori dei centri commerciali cercano di proteggere ed accrescere la rispettiva brand equity;
- Entrambe le parti hanno l'obiettivo di accrescere la clientela garantendo sempre elevati standards di servizio, prodotti ed ospitalità. (Ambrosiani, 2015).

3.5.3. La situazione italiana

Il modello contrattuale italiano che maggiormente tutela un operatore nel settore retail, assicurandogli il raggiungimento degli obiettivi, è la locazione di immobili ad uso non abitativo (L.392 del 1978).

Nella maggior parte dei casi il modello contrattuale stipulato fra retailer e gestore del centro commerciale è l'affitto di ramo d'azienda (art. 2562 cod.civ), che tutela maggiormente la proprietà del centro. L'affitto di ramo d'azienda presenta, infatti, i seguenti vantaggi per il locatore:

- Non è prevista una durata minima contrattuale;
- Nel corso della durata del contratto non ci sono limitazioni previste all'adeguamento del corrispettivo per l'uso dell'unità immobiliare;
- Non ci sono limiti previsti al deposito cauzionale richiesto dal locatore;
- Alla cessazione del contratto l'affittuario non ha diritto ad una indennità per la perdita di avviamento;
- Il subentro da parte di un terzo nell'attività esercitata nello spazio commerciale è sottoposto alla preventiva approvazione da parte del gestore del centro commerciale;
- L'affittuario non ha alcun diritto di prelazione in caso di vendita dello spazio ovvero di sua successiva locazione a terzi.

La disciplina legale dell'affitto di ramo d'azienda risulta quindi molto scarna (ad esempio, non è fissato *ex lege* alcun vincolo di durata) e derogabile (le norme sulle successioni nei contratti, art.2558 cod. civ., nei crediti, art. 2559 cod. civ., nei debiti, art.2560 cod,civ., inerenti l'azienda, sono infatti derogabili): di conseguenza, il rapporto contrattuale è rimessa all'autonomia privata delle parti, non essendo regolamentata da legge. (Ambrosiani, 2015)

Con l'applicazione dell'affitto di ramo d'azienda il gestore del centro commerciale è in grado di ottenere condizioni favorevoli per quanto riguarda principalmente il way-out del conduttore e la durata contrattuale, riuscendo quindi a prolungare la permanenza del retailer all'interno del centro e garantire un canone minimo garantito per un periodo più lungo.

Inoltre, il locatore ha poteri ispettivi sulla contabilità dell'affittuario, poiché ogni richiesta di riduzione del canone deve essere giustificata verificando le motivazioni di un incremento del tasso di sforzo. Il canone può anche essere soggetto ad incrementi in caso di aumento di performance complessiva degli operatori nel centro e diminuzione dell'effort rate. (Tronconi, 2009)

3.5.4. Differenze fra locazione e affitto di ramo d'azienda

"Nella prassi, si sente spesso parlare indistintamente di locazione commerciale e di affitto di ramo d'azienda. Sebbene le affinità linguistiche, tra le due situazioni vi è una profonda differenza. Infatti, oggetto del contratto di locazione è l'immobile assieme ai suoi beni accessori. Nell'affitto di azienda, invece, oggetto del contratto è un complesso di beni (di cui può far parte anche un immobile) organizzato per l'esercizio di un'attività imprenditoriale. Dunque, nell'affitto di azienda l'immobile è solo uno dei beni aziendali, considerato unitariamente e funzionalmente agli altri beni. Ad esempio, si ha una locazione commerciale quando un soggetto concede in affitto i locali in cui esercitare l'attività commerciale , ma non anche i beni strumentali per detto esercizio. In tale situazione, per l'esercizio dell'attività d'impresa il locatore dovrà provvedere con beni propri. Si ha, invece, affitto d'azienda quando l'affittuario riceve tutti i beni necessari ad esercitare un'attività d'impresa." (Samperisi, 2018)

3.6 La negoziazione

La negoziazione si svolge in tutte le fasi del ciclo di vita dei contratti nel centro commerciale: avviene sia prima che una determinata insegna faccia il proprio ingresso nel centro commerciale, al fine di stabilire i valori economici che andranno poi contrattualizzati dall'ufficio apposito; e avviene anche durante il ciclo di vita contrattuale, per via delle possibili riduzioni o aumenti dei valori economici previsti dal contratto, che dipendono dall'andamento del punto vendita e della galleria commerciale.

3.6.1. Fase pre-contrattuale

Il leasing manager nella fase pre-contrattuale si occupa di locare gli spazi sfitti, posizionando le insegne più adatte a creare un merchandising mix efficiente.

In questa fase avvengono i primi contatti fra il leasing manager, che rappresenta la società di commercializzazione e in certi casi la proprietà stessa, e gli sviluppatori dei punti vendita, che rappresentano gli interessi dei vari operatori commerciali.

Prima di andare a negoziare i valori economici, avviene solitamente un incontro fra leasing manager e sviluppatore. Quest'ultimo presenta le caratteristiche dell'unità immobiliare adatta allo sviluppo del punto vendita, descrivendo un range di GLA, il posizionamento più adatto (fronte cassa, piano terra, spazio ad angolo etc.) e il numero minimo di visitatori annui richiesto per avere un flusso di visitatori sufficiente alla sostenibilità dell'attività commerciale. Il leasing manager presenta le unità immobiliari attualmente sfitte e quelle che si sfitteranno entro il periodo di tempo utile all'insegna per far partire i lavori di realizzazione del punto vendita, e descrive i centri commerciali che commercializza, evidenziandone le peculiarità e le posizioni che lui ritiene più idonee all'inserimento della nuova insegna. Attraverso una prima trattativa informale si iniziano a delineare le esigenze delle due parti che se collimano fanno partire una trattativa sugli economics.

Il leasing manager avendo il compito di affittare tutti gli spazi sfitti, può provare a strutturare un "pacchetto" di unità sfitte in cui inserire diversi punti vendita dell'operatore. Questa operazione la si riesce di solito a fare quando lo sviluppatore del brand vede in una posizione una grande possibilità di successo economico, e a quel punto, pur di non farsela sfuggire è

disposto ad aprire altri punti vendita nelle unità del pacchetto immobiliare offerto dal leasing manager, ponderando eventuali rischi e benefici delle altre posizioni.

Se l'interesse all'operazione di sviluppo è comune, allora inizia la negoziazione con l'invio da parte del leasing manager di una proposta commerciale all'operatore. A quel punto inizia la negoziazione dei valori economici da inserire nel contratto, che va avanti attraverso lo scambio reciproco di schede commerciali finché non si giunge ad un accordo.

I valori economici che vengono negoziati sono:

- MGR (Minimum Guarateed Rent), canone minimo garantito;
- Turnover Rent, percentuale sul fatturato da corrispondere al superamento di una soglia minima di fatturato;
- Step-rent (o scaletta) per favorire l'ingresso dell'operatore nei primi anni di attività;
- Capital Contribution (un contributo economico alla realizzazione del nuovo punto vendita);
- Key Money (gettone d'ingresso richiesto nei centri commerciali più prestigiosi);
- Durata contrattuale, che nel caso delle medie superfici può variare.

La scheda commerciale definitiva, che riassume i valori negoziati fra leasing manager e conduttore, deve poi essere verificata e approvata attraverso un ciclo autorizzativo, prima che l'ufficio contrattualistica realizzi un contratto basato sui valori negoziati.

3.6.2. Fase contrattuale

Una volta che il contratto è stato firmato fra le parti alla presenza di un notaio, inizia il ciclo di vita del contratto.

Il leasing manager dovrà seguire il conduttore nel corso della durata del contratto, monitorando costantemente gli indicatori di performance descritti al paragrafo 3.1. come: l'andamento del punto vendita inserito attraverso il controllo mensile del tasso di sforzo (che indica l'incidenza del canone sul fatturato in percentuale), l'andamento dei fatturati per verificare incrementi o decrementi che vanno a modificare direttamente l'effort rate.

Nel corso della durata del contratto la negoziazione avviene ogni volta che viene richiesta, dal leasing o dall'operatore, una modifica dei valori economici espressi nel contratto.

Se il conduttore registra un decremento dei fatturati e quindi un incremento dell'occupancy rate (effort rate), cercherà di ottenere uno sconto sul canone minimo garantito, al fine di abbassare l'incidenza del canone sul fatturato; in un caso del genere il leasing manager dovrà negoziare una diminuzione dell'MGR (se da budget ha delle riduzioni previste), oppure negoziare per evitare una riduzione (nel caso in cui da budget non fossero previste delle riduzioni di canone). Nel caso di uno step rent non ancora giunto a valori del 100% dell'MGR, se nei primi anni di vita dell'attività commerciale non si registrano i fatturati attesi, capita un prolungamento della scaletta finché l'incremento del fatturato non giustificherà il pieno pagamento del canone.

Se il punto vendita dovesse registrare un incremento dei fatturati con una conseguente riduzione del tasso di sforzo, e se la tendenza è uniforme in tutta la galleria, allora significa che non solo il singolo operatore lavora bene ma che l'intero centro commerciale è efficiente. In un caso del genere il leasing manager cercherà di ottenere migliori condizioni economiche, forte del fatto che un punto vendita che vede un costante incremento dei fatturati cercherà di mantenere la sua posizione in un centro commerciale che performa complessivamente bene.

Nel caso di lavori di ampliamento o di ristrutturazione, le aree interessate possono essere totalmente o parzialmente chiuse al pubblico, alcuni ingressi possono essere momentaneamente inaccessibili, e di conseguenza ci sono attività commerciali che nel corso della durata del cantiere subiranno una riduzione parziale o totale del fatturato. In casi analoghi i conduttori iniziano con il leasing manager un processo di negoziazione per limitare i danni economici dati dal decremento parziale o totale del fatturato. Se il cantiere non interessa direttamente l'unità immobiliare ma comporta un crollo del fatturato a causa della chiusura di parte del centro commerciale può essere negoziata una riduzione dell'MGR o anche la sostituzione del canone minimo garantito con una percentuale sul fatturato per la durata del cantiere. Qualora il cantiere interessi direttamente l'unità immobiliare affittata, causando una chiusura del punto vendita, si può negoziare un periodo di free rent per la durata del cantiere o, nel caso di una chiusura prolungata e modifiche sostanziali

sull'edificio, uno spostamento momentaneo dell'operatore su una unità non interessata all'ampliamento e momentaneamente sfitta con conseguente riduzione dell'MGR.

3.6.3. La negoziazione

La fase di negoziazione è suscettibile a un numero illimitato di variabili dovute all'incertezza dell'andamento dei punti vendita e dalla casistica infinita di situazioni.

I valori che vengono negoziati cambiano a seconda della tipologia di centro commerciale, di unità immobiliare, di categoria merceologica; se si tratta di un'apertura diretta o tramite un affiliato si scommette sulla probabilità che il conduttore maturerà una variabile sul fatturato. Tutte queste variabili rendono la negoziazione una disciplina inesatta.

Il leasing manager deve avere un approccio di natura sartoriale con l'operatore, cercando di interfacciarsi nella maniera più giusta con la controparte per giungere ad un accordo che sia vantaggioso per la proprietà dell'immobile e che, contemporaneamente, consenta al conduttore di esercitare al meglio la sua attività commerciale generando dei buoni fatturati che incrementino il valore complessivo della galleria e che magari, in futuro, consentano un aumento del canone di locazione minimo garantito.

Il leasing manager negozia con il futuro conduttore dei valori economici sulla base di un ipotetico andamento del punto vendita; assieme allo sviluppatore scommette sul successo dell'operazione che, a seconda dei casi, presenta margini maggiori o minori di riuscita.

Le parti nel corso della negoziazione non hanno accesso a tutte le rispettive informazioni, ad esempio il leasing manager non conosce tutti i costi esatti e le marginalità che hanno le insegne, quindi è molto difficile ipotizzare esattamente il tasso di sforzo.

L'analisi dei rischi che si possono avere a causa di un operatore insolvente viene fatta tramite una serie di verifiche sulla salute finanziaria della società del conduttore. Ovviamente, questo non basta a tutelarsi al 100%, per questo motivo la fideiussione bancaria serve a coprire eventuali mesi di sfitto che potrebbero generarsi in seguito dell'insolvenza e conseguente uscita dell'operatore dall'unità immobiliare, dando qualche mese di tempo al leasing manager per commercializzare nuovamente l'unità.

L’andamento della galleria commerciale è prevedibile parzialmente. Il leasing analizza lo storico dei fatturati, quali sono stati i brand che meglio hanno funzionato in certe posizioni e quali invece hanno avuto dei problemi; questo lavoro aiuta sicuramente ad impostare la negoziazione nel migliore dei modi, ma l’imprevedibilità del mercato e la continua evoluzione delle mode e delle tendenze rendono inesatte le previsioni oltre un breve lasso di tempo.

4. IL LEASING MANAGEMENT PER LA VALORIZZAZIONE DI UN CENTRO COMMERCIALE

4.1. Introduzione

Al fine di spiegare in maniera esaustiva il modo in cui il leasing management sia un processo utile ad incrementare il valore di un centro commerciale, è stato sviluppato un caso studio, caratterizzato da situazioni di criticità da risolvere. Esso si evolve poi in due soluzioni alternative, volte entrambe ad un incremento del valore di mercato dell'immobile e alla risoluzione delle problematiche del modello ipotizzato all’inizio.

La tipologia di centro commerciale che si è deciso di utilizzare per la realizzazione del caso studio è il cosi detto centro commerciale "di vicinato" o "ipermercato-centrico" , termine che va ad identificare gli immobili commerciali di piccole dimensioni (al di sotto di 20.000 mq di GLA), realizzati prevalentemente negli anni 70 e 80, che erano caratterizzati dalla presenza di un grande ipermercato che svolgeva il ruolo di àncora trainante, dotato nel fronte cassa di una piccola gallerie di negozi a supporto delle attività principali.

I centri commerciali ipermercato-centrici sono stati i primi ad essere realizzati sul territorio nazionale, nel corso dello sviluppo della Grande Distribuzione Organizzata, ed oggi molti di questi sono stati soggetti ad una serie di trasformazioni fisiche e/o gestionali, per fare fronte all'evoluzione delle esigenze della clientela. Le società che detengono in portafoglio queste categorie di immobili si affidano ormai ad aziende specializzate nella commercializzazione e gestione immobiliare oppure integrano queste attività all'interno del loro organico, al fine di gestire direttamente tutto il processo di management e leasing immobiliare.

4.2. Gli Esempi

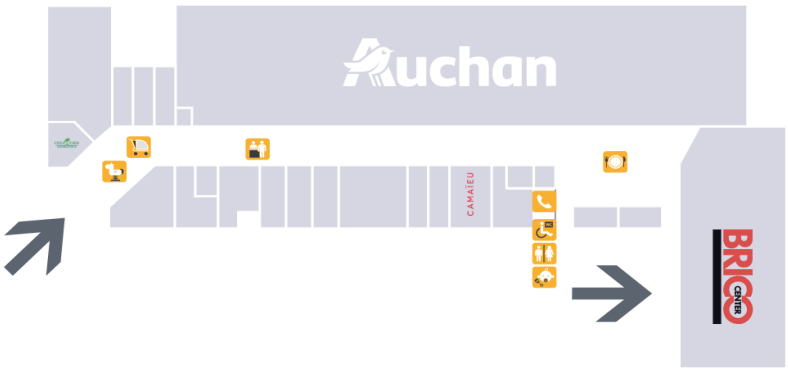
I centri commerciali utilizzati come esempio per capire come affrontare questa tematica e per realizzare il caso studio sono i vecchi immobili di proprietà del Gruppo Auchan in Piemonte e Lombardia, localizzati ai confini periferici delle città di Torino, Bergamo e Brescia.

In Piemonte l'Auchan di Venaria (Figura 1), rappresenta un esempio molto chiaro della tipologia di centro commerciale ipermercato centrico. L'immobile è stato realizzato nel 1982 e si sviluppa su una superficie commerciale utile di 15.536 mq; di questi l'àncora alimentare occupa ben due terzi della superficie, con 9.435 mq, mentre la galleria di negozi si sviluppa su 6.101 mq. In quest'ultima sono presenti 23 negozi e una media superficie di più di 3.000 mq destinata ad un Brico Center. Il bacino di attrazione è di circa 1,5 milioni di abitanti. Le attività commerciali presenti sono principalmente servizi (farmacia, lavanderia, sartoria, parrucchiere), negozi di cosmetici e bijotteria, tabacchino, telefonia e internet e, infine, la ristorazione (bar, ristorante, dolci).

(www.venaria.gallerieauchan.it).

Queste sono le attività commerciali che solitamente più si adattano a questa tipologia di centro. Questi immobili che svolgono una funzione di servizio a supporto dell'ipermercato, sono centri che presentano un flusso costante di visitatori nel corso della settimana, legato al ruolo di àncora attrattiva che svolge

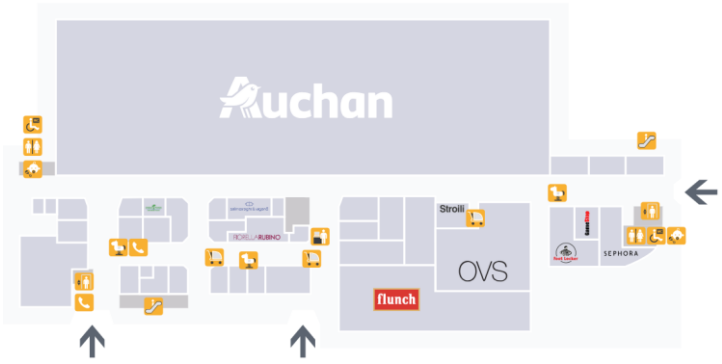
2. Auchan Rivoli (Piemonte)



1. Auchan Venaria (Piemonte)

l'ipermercato stesso e che conduce il medesimo cliente a frequentare il centro più volte nel corso della settimana; per questo motivo sono presenti diverse attività che vendono prodotti e offrono servizi di utilità quotidiana. I centri commerciali di medie e grandi dimensioni hanno invece una destinazione più orientata allo shopping e all'intrattenimento, e quindi presentano dei flussi di visitatori sbilanciati nel fine settimana.

L'Auchan di Rivoli (Figura 2) è stato inaugurata nel 1986, è un immobile che sviluppa una GLA complessiva di 7.265 mq di cui 5.820 mq dedicati all'àncora alimentare e 1.445 mq di galleria negozi (www.rivoli.gallerieauchan.it). Ha un bacino di attrazione 1,57 milioni di persone e una media di 3,3 milioni di visitatori annui. Come il centro commerciale di Venaria, ha delle attività commerciali destinate a servizi (parrucchiere, lavanderia, sartoria), negozi dedicati alla cura della persona (cosmetici e profumi, farmacia, ottica), telefonia e tabacchini, e attività di ristorazione veloce come la yogurteria, il bar e la pizzeria. Solo un negozio di abbigliamento femminile è presente all'interno della galleria. Inoltre, è presente un Game Stop a supporto delle attività di telefonia ed elettronica. Anche in questo caso è chiaro come sia stata orientata la commercializzazione, puntando molto su servizi, ristorazione veloce e negozi dedicati alla cosmesi e alla cura della persona.



3. Auchan Torino (Piemonte)

L'Auchan di Torino (Figura 3) è il più recente degli esempi presi in esame in Piemonte. È stato inaugurato nel 1989 e oggi presenta una superficie commerciale utile di 15.433 mq suddivisi in 9.760 mq di ipermercato ed i restanti 5.763 mq di galleria commerciale. Ha un bacino d'attrazione di 1,38 milioni di abitanti e sviluppa un flusso di circa 6 milioni di visitatori annui (www.torino.gallerieauchan.it). In seguito ad un ampliamento avvenuto ad inizio anni 2000 (CNCC, 2017), oggi presenta una impostazione più bilanciata a livello commerciale, e nonostante sia rimasto un centro prevalentemente di prossimità, ha sviluppato un merchandising mix che include anche diverse categorie merceologiche tipiche dei centri di medie dimensioni (abbigliamento, accessori, calzature, intimo). Come tutte le gallerie commerciali sviluppate a supporto dell'attività dell'ancora alimentare, questo centro

mantiene una impostazione orientata a mantenere flussi costanti nel corso della settimana, con la presenza dei vari servizi di utilizzo quotidiano e le attività commerciali destinate alla vendita di prodotti per la salute e la cura della persona. In questo centro sono presenti, inoltre, negozi di abbigliamento uomo e donna sia sulle piccole che sulle medie superfici (OVS); non essendo un centro a destinazione shopping tutte le insegne di abbigliamento rimangono di categoria basso spendente con brands tipici del fast fashion. Sono inoltre presenti negozi di articoli da regalo e tempo libero come Thun e Game Stop.

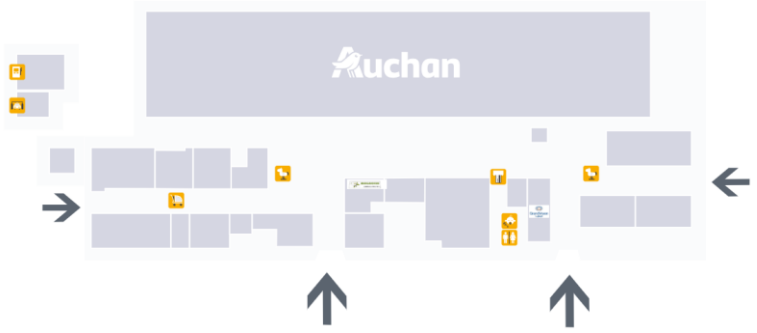
4. Auchan Concesio (Lombardia)

In Lombardia è esemplare il caso del centro commerciale Auchan di Concesio (Figura 4). Realizzato nel 1972, è uno dei più antichi immobili di questa categoria presenti sul territorio nazionale. Il centro è costituito da un'ancora alimentare di 8.300 mq e una piccola galleria di negozi fronte cassa di 2.521 mq che si sviluppa su due piani, per un totale di 10.821 mq di GLA (www.concesio.gallerieauchan.it). Le dimensioni dell'ipermercato che ha una estensione di quasi quattro volte la galleria commerciale indica subito di che tipologia di centro si tratti. In questo caso è l'ancora alimentare a fare da traino alle attività della galleria che svolgono un semplice ruolo di supporto. Sono presenti dei servizi come la clinica odontoiatrica che si sviluppa su due livelli e servizi auto come il distributore di benzina. Non mancano negozi di cura della persona (cosmetici, ottica, profumeria), bijotteria e gioielleria. Sono presenti come sempre sia il bar che il tabacchino che lavorano in sinergia e completano le attività dell'ipermercato, e un negozio di intimo e un outlet di abbigliamento.

L'Auchan di Bergamo (Figura 5), realizzato nel 1976, ha mantenuto la sua impostazione di centro di vicinato con la tipica galleria commerciale nel fronte cassa dell'ipermercato. Con un ipermercato di 9.522 mq di GLA e una galleria di soli 1.829 mq di GLA , è chiaramente un centro ipermercato-centrico, in cui tutte le attività della galleria ruotano attorno all'ancora alimentare (www.bergamo.gallerieauchan.it). Come tutte le gallerie di supporto all'ipermercato, i negozi che troviamo sono il bar e il tabacchino, la farmacia, l'ottica, la gioielleria/bijotteria, ma anche un negozio di abbigliamento bambini ed una libreria a causa di una clientela familiare del centro. I servizi sono la clinica odontoiatrica, la lavanderia e il distributore di benzina con autolavaggio.

Questi esempi ci mostrano le caratteristiche degli attuali centri di prossimità che al giorno d'oggi, per sopravvivere al costante aumento della concorrenza, devono orientarsi su delle categorie merceologiche specifiche per potersi caratterizzare nel panorama immobiliare retail. Capire quali sono i servizi e i negozi da posizionare a seconda della tipologia di centro, di utenza e di flussi è fondamentale per la sostenibilità delle attività commerciali.

I centri commerciali di vicinato sono caratterizzati da una clientela fidelizzata all'ipermercato, che hanno l'àncora alimentare come punto di riferimento e trattandosi di vendita di prodotti di prima necessità e di utilizzo quotidiano, vedono un flusso quasi costante di persone nel corso della settimana. La ristorazione presente nei centri di prossimità è caratterizzata da flussi veloci (quindi breve permanenza), e uno scontrino medio inferiore ai 15€; si tratta prevalentemente di Bar, Fast-Food e Pizzerie. Funzionano bene i negozi che vendono prodotti legati alla cura della persona che lavorano spesso in sinergia con servizi come i parrucchieri o le cliniche odontoiatriche. Servizi per la cura della persona o degli animali domestici sono spesso presenti in questi centri, infatti vendono prodotti di prima necessità legati alla salute e spesso garantiscono degli orari molto flessibili anche con aperture serali, per questo motivo vengono collocati esternamente al centro e dotati di un ulteriore ingresso sul parcheggio.



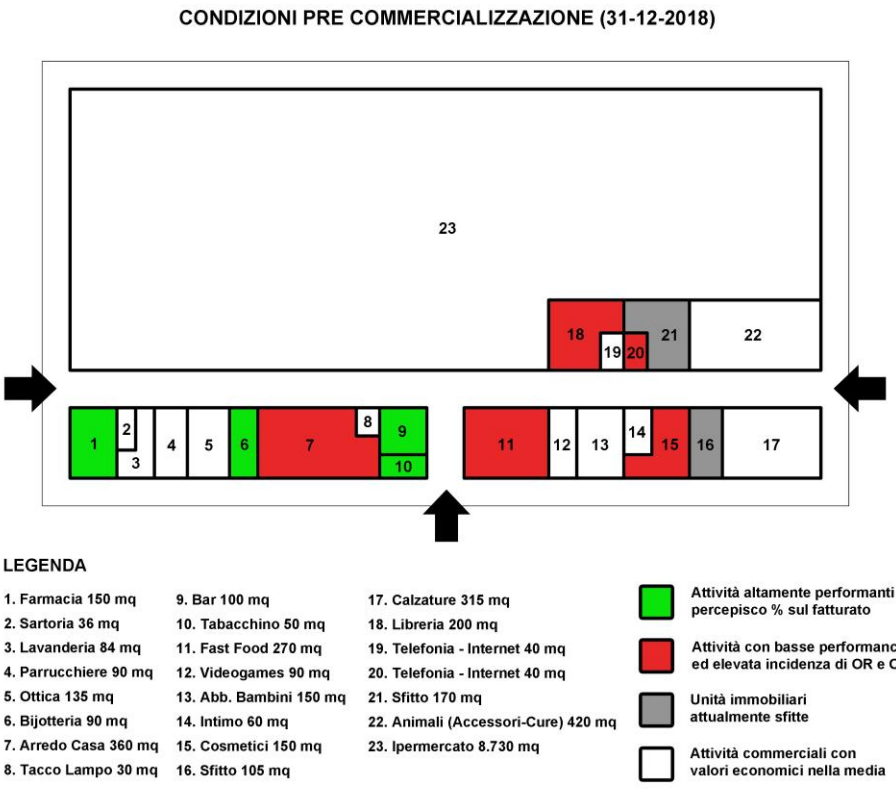
5. Auchan Bergamo (Lombardia)

4.3. Caso Studio 1

Partendo dallo studio e dall'analisi di diversi centri commerciali di prossimità in Piemonte e Lombardia, localizzati tutti nelle immediate periferie di città come Torino, Bergamo e Brescia è stato creato un modello base di centro commerciale che, indipendentemente dalla specifica localizzazione, servirà a spiegare le dinamiche che entrano in gioco nel processo di leasing management e di valorizzazione immobiliare.

4.3.1. Condizioni pre-commercializzazione – Caso Studio 1

Il modello di partenza (Figura 6) è un immobile a destinazione commerciale che riprende tutte le caratteristiche tipiche dei vari centri commerciali di vicinato: è caratterizzato da una grande ancora alimentare di 8.730 mq di GLA e una galleria commerciale di 3.150 mq di GLA suddivisa in 23 unità immobiliari. Il modello di partenza rappresenta le condizioni alla data 31-12-2018, ovvero lo stato delle unità immobiliari alla chiusura dell'anno 2018.



6. Condizioni Pre-Commercializzazione

Le categorie merceologiche presenti sono quelle tipiche del centro commerciale di prossimità, è presente una farmacia nell'unità n.1, un polo di servizi (n.2 sartoria, n.3 lavanderia, n.4 parrucchiere) vicino all'ingresso ovest. Sul fronte cassa ci sono attività

commerciali destinate all'arredo casa e alla cura della persona e vendita accessori (n.5 ottica, n.6 bijotteria). Sull'angolo e vicino all'ingresso sono collocati un tacco lampo, un tabacchino ed un bar che lavorano in sinergia (n.8, n.9, n.10), e una attività di ristorazione che si sviluppa su 255 mq. Dopo l'ingresso dell'ipermercato inizia una galleria di soli negozi che nel blocco sud ospita un negozio di videogames, abbigliamento bambini, intimo, cosmetici, uno sfitto di 105 mq e un negozio di calzature vicino all'ingresso est (rispettivamente n.12, n.13, n.14, n. 15, n.16, n.17). Nel blocco nord sono presenti categorie commerciali miste: un negozio di abbigliamento uomo-donna, due attività di telefoniai, uno spazio sfitto di 170 mq di GLA e infine un negozio di animali accessori & cure di 420 mq.

Lo stato dei tenants al 31-12-2018 è rappresentato nella Figura 7. Nella tabella sono rappresentate tutte le condizioni delle attività commerciali alla fine del 2018.

Sono evidenziate in verde le attività commerciali più performanti, che presentano quindi OR

Unità Immobiliare	Insegna	GLA (mq)	Inizio Contratto	Scadenza Contratto	Diritto di Recesso	Garanzia	MGR (€/anno)	MGR (€/mq)	Fatturato (€/anno)	O.R.	Spese (€/anno)	Spese (€/mq)	O.C.	% sul Fatturato	Turnover Rent	Soglia minima	Ricavo % sul Fatturato
1	Farmacia	150	01/03/2013	31/02/2019	36+6 mesi	3 mensilità MGR	51.000,00	340	1.720.000,00	2,97%	13.500,00	90	3,75%	5%	86.000,00	1.020.000,00	- 35.000,00
2	Sartoria	36		Rinnovo a pari canone	36+6 mesi	3 mensilità MGR	8.640,00	240	160.000,00	5,40%	3.600,00	100	7,65%	3%	4.800,00	288.000,00	- 3.840,00
3	Lavanderia	84		Rinnovo a pari canone	36+6 mesi	3 mensilità MGR	21.840,00	260	280.000,00	7,80%	7.560,00	90	10,50%	3%	8.400,00	728.000,00	- 13.440,00
4	Parrucchiere	90		Rinnovo a pari canone	36+6 mesi	3 mensilità MGR	22.500,00	250	400.000,00	5,63%	8.100,00	90	7,65%	3%	12.000,00	750.000,00	- 10.500,00
5	Ottica	135		Rinnovo a pari canone	24+6 mesi	6 mensilità MGR	51.300,00	380	640.000,00	8,02%	12.150,00	90	9,91%	8%	51.200,00	641.250,00	- 100,00
6	Bijotteria	90	01/01/2014	31/12/2020	24+6 mesi	8 mensilità MGR	59.400,00	660	770.000,00	7,71%	9.000,00	100	8,88%	8%	61.600,00	742.500,00	- 2.200,00
7	Articoli per la casa	360	01/04/2015	31/03/2021	24+6 mesi	8 mensilità MGR	194.400,00	540	1.520.000,00	12,79%	32.400,00	90	14,92%	7%	106.400,00	2.777.142,86	- 88.000,00
8	Tacco Lampo	30		Rinnovo a pari canone	36+6 mesi	8 mensilità MGR	18.000,00	600	97.000,00	18,56%	3.000,00	100	21,65%	3%	2.910,00	600.000,00	- 15.090,00
9	Bar	100	01/06/2013	31/08/2019	24+6 mesi	8 mensilità MGR	48.000,00	480	1.120.000,00	4,29%	10.000,00	100	5,18%	5%	56.000,00	960.000,00	- 8.000,00
10	Tabacchino	50	01/10/2013	31/08/2019	24+6 mesi	8 mensilità MGR	35.000,00	700	1.250.000,00	2,80%	5.000,00	100	3,20%	3%	37.500,00	1.166.666,67	- 2.500,00
11	Ristorante	270	01/05/2013	31/04/2019	24+6 mesi	8 mensilità MGR	86.400,00	320	980.000,00	8,82%	24.300,00	90	11,30%	5%	49.000,00	1.728.000,00	- 37.400,00
12	Videogames	90		Rinnovo a pari canone	24+6 mesi	8 mensilità MGR	61.200,00	680	950.000,00	6,44%	8.100,00	90	7,29%	3%	28.500,00	2.040.000,00	- 32.700,00
13	Abbigliamento Bambini	150		Rinnovo a pari canone	24+6 mesi	8 mensilità MGR	54.000,00	360	630.000,00	8,57%	13.500,00	90	10,71%	7%	44.100,00	771.428,57	- 9.900,00
14	Intimo	60		Rinnovo a pari canone	24+6 mesi	8 mensilità MGR	31.200,00	520	260.000,00	12,00%	6.000,00	100	14,31%	7%	18.200,00	445.714,29	- 13.000,00
15	Cosmetici Profumeria	150	01/01/2017	31/12/2023	24+6 mesi	8 mensilità MGR	85.500,00	570	720.000,00	11,88%	13.500,00	90	13,75%	5%	36.000,00	1.710.000,00	- 49.500,00
16	Sfitto	105															-
17	Calzature Generico	315		Rinnovo a pari canone	24+6 mesi	8 mensilità MGR	103.950,00	330	1.130.000,00	9,20%	25.200,00	80	11,43%	7%	79.100,00	1.485.000,00	- 24.850,00
18	Libreria	200	01/07/2013	31/06/2019	24+6 mesi	8 mensilità MGR	76.000,00	380	530.000,00	14,34%	20.000,00	100	18,11%	7%	37.100,00	1.085.714,29	- 38.900,00
19	Telefonia Internet	40		Rinnovo a pari canone	36+6 mesi	8 mensilità MGR	26.400,00	660	173.000,00	15,26%	4.000,00	100	17,57%	3%	5.190,00	880.000,00	- 21.210,00
20	Telefonia Internet	40	01/05/2018	31/04/2024	36+6 mesi	8 mensilità MGR	27.200,00	680	118.000,00	23,05%	4.000,00	100	26,44%	3%	3.540,00	906.666,67	- 23.660,00
21	Sfitto	170															-
22	Animali Cure & Accessori	420		Rinnovo a pari canone	24+6 mesi	8 mensilità MGR	109.200,00	260	1.863.000,00	5,86%	33.600,00	80	7,67%	3%	55.890,00	3.640.000,00	- 53.310,00
23	Ipermercato	8730					480.150,00	55	25.000.000,00	1,92%	349.200,00	40	3,32%	2%	500.000,00	24.007.500,00	- 19.850,00
	Totale GLA (mq)	11.865,00				Totale MGR (€/anno)	1.651.280,00			Totale Spese	605.710,00					Totale Ricavo % sul Fatturato	67.550,00
Negozi altamente performanti che arrivano a pagare la variabile sul fatturato		Attività commerciali con elevato OR e OC. Fatturati insufficienti a sostenere l'incidenza dell'MGR			Sfitto												

7. Tenancy List Pre-Commercializzazione

e OC molto bassi grazie agli elevati fatturati e che arrivano anche a pagare una variabile alla proprietà; con questi conduttori si potrebbero negoziare degli aumenti dell'MGR perché sono in grado di sostenere un rialzo del tasso di sforzo. In questa tipologia di centri è infatti possibile che attività come il tabacchino o la farmacia riescano a generare elevati fatturati.

In rosso sono state evidenziate le attività commerciali che presentano OR e OC particolarmente elevati e che quindi potrebbero richiedere uno sconto sul canone di affitto nel corso del 2019, rinunciare a rinnovare il contratto (in caso di scadenza coincidente con l'anno 2019) o addirittura lasciare l'unità immobiliare se possono esercitare il diritto di recesso.

In grigio sono rappresentati i due spazi sfitti che si dovranno quindi commercializzare nel corso dell'anno 2019 e in bianco tutte le attività che presentano valori nella media e che quindi è improbabile che presentino richieste di sconto o di risoluzione contrattuale e che dovrebbero procedere ad un rinnovo automatico del contratto a pari canone in caso di scadenza contrattuale al 2019.

Sono quindi stati evidenziate le unità immobiliari dove sono presenti delle situazioni che potrebbero portare ad una negoziazione dei valori economici nel corso del 2019. Sulla planimetria sono stati utilizzati i medesimi colori per evidenziare le attività più performanti, quelle con valori al di sotto della norma e gli sfitti. Se non viene effettuato un processo di Leasing Management nel corso del 2019, è molto probabile che le unità immobiliari evidenziate in rosso (Figura 6), risulteranno sfitte entro la fine dell'anno. I conduttori che possono esercitare il diritto di recesso senza subire delle penali, faranno in modo di ottenere delle agevolazioni da parte della proprietà se sono intenzionati a mantenere la loro attività nel centro commerciale, dimostrando il decremento dei fatturati e dei tassi di sforzo OR e OC. Senza il processo di negoziazione dei canoni è presumibile che i tenants che non possono più sostenere il costo dell'affitto e delle spese di gestione, rescinderanno il contratto e rilasceranno l'unità immobiliare. La tabella sottostante (Figura 8), rappresenta la valutazione immobiliare del nostro centro commerciale ipotetico ma verosimile, in assenza di un processo di leasing management per la commercializzazione, nel corso del 2019, delle unità immobiliari sfitte e per la ri-negoziazione dei canoni di affitto. Le righe in grigio indicano gli spazi sfitti corrispondenti alle unità immobiliari della Tenancy List Pre-Commercializzazione evidenziate in rosso (Figura 6). In questo caso, mantenendo un orizzonte temporale di dieci anni con un tasso di inflazione di 1,6% annuo, otteniamo un valore di mercato di circa 16 milioni di €. Vedremo successivamente come, grazie ad un corretto processo di commercializzazione, si possa incrementare il valore di mercato del centro commerciale.

Indicizzazione Istat		75%											
Tasso di Inflazione		1,60%											
Dati Tenants		**Ricavi**			2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Unità Immobiliare	**Insegna**	**MGR €/mq**	**Full MGR (€/anno)**											
1	Farmacia	340	51.000,00		51.000,00	51.612,00	52.231,34	52.858,12	53.492,42	54.134,33	54.783,94	55.441,35	56.106,64	56.779,92
2	Sartoria	240	8.640,00		8.640,00	8.743,68	8.848,60	8.954,79	9.062,24	9.170,99	9.281,04	9.392,42	9.505,13	9.619,19
3	Lavanderia	260	21.840,00		21.840,00	22.102,08	22.367,30	22.635,71	22.907,34	23.182,23	23.460,42	23.741,94	24.026,84	24.315,17
4	Parrucchiere	250	22.500,00		22.500,00	22.770,00	23.043,24	23.319,76	23.599,60	23.882,79	24.169,38	24.459,42	24.752,93	25.049,97
5	Ottica	380	51.300,00		51.300,00	51.915,60	52.538,59	53.169,05	53.807,08	54.452,76	55.106,20	55.767,47	56.436,68	57.113,92
6	Bijotteria	660	59.400,00		59.400,00	60.112,80	60.834,15	61.564,16	62.302,93	63.050,57	63.807,18	64.572,86	65.347,74	66.131,91
7	Sfitto													
8	Tacco Lampo	600	18.000,00		18.000,00	18.216,00	18.434,59	18.655,81	18.879,68	19.106,23	19.335,51	19.567,53	19.802,34	20.039,97
9	Bar	480	48.000,00		48.000,00	48.576,00	49.158,91	49.748,82	50.345,80	50.949,95	51.561,35	52.180,09	52.806,25	53.439,93
10	Tabacchino	700	35.000,00		35.000,00	35.420,00	35.845,04	36.275,18	36.710,48	37.151,01	37.596,82	38.047,98	38.504,56	38.966,61
11	Ristorante													
12	Videogames	680	61.200,00		61.200,00	61.934,40	62.677,61	63.429,74	64.190,90	64.961,19	65.740,73	66.529,61	67.327,97	68.135,91
13	Abbigliamento Bambini	360	54.000,00		54.000,00	54.648,00	55.303,78	55.967,42	56.639,03	57.318,70	58.006,52	58.702,60	59.407,03	60.119,92
14	Intimo	520	31.200,00		31.200,00	31.574,40	31.953,29	32.336,73	32.724,77	33.117,47	33.514,88	33.917,06	34.324,06	34.735,95
15	Sfitto													
16	Sfitto													
17	Calzature	330	103.950,00		103.950,00	105.197,40	106.459,77	107.737,29	109.030,13	110.338,50	111.662,56	113.002,51	114.358,54	115.730,84
18	Sfitto													
19	Telefonia Internet	660	26.400,00		26.400,00	26.716,80	27.037,40	27.361,85	27.690,19	28.022,47	28.358,74	28.699,05	29.043,44	29.391,96
20	Sfitto													
21	Sfitto													
22	Animali Cure e Accessori	260	109.200,00		109.200,00	110.510,40	111.836,52	113.178,56	114.536,71	115.911,15	117.302,08	118.709,71	120.134,22	121.575,83
23	Ipermercato	55	480.150,00		480.150,00	485.911,80	491.742,74	497.643,65	503.615,38	509.658,76	515.774,67	521.963,96	528.227,53	534.566,26
		Totale Ricavo % sul Fatturato			67.550,00	68.360,60	69.180,93	70.011,10	70.851,23	71.701,45	72.561,86	73.432,61	74.313,80	75.205,56
		Totale Flusso Ricavi			1.249.330,00	1.264.321,96	1.279.493,82	1.294.847,75	1.310.385,92	1.326.110,55	1.342.023,88	1.358.128,17	1.374.425,70	1.390.918,81

Costi		2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Property Management (Gestione)	3%	37.479,90	37.929,66	38.384,81	38.845,43	39.311,58	39.783,32	40.260,72	40.743,84	41.232,77	41.727,56
Property Tax (IMU/TASI)	€ 110.000,00	110.000,00	110.000,00	110.000,00	110.000,00	110.000,00	110.000,00	110.000,00	110.000,00	110.000,00	110.000,00
Insurance (Assicurazione)	€ 20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00
CapEx (Manutenzione Straordinaria)	2,50%	31.233,25	31.608,05	31.987,35	32.371,19	32.759,65	33.152,76	33.550,60	33.953,20	34.360,64	34.772,97
Tassa di Registro	0,50%	6.246,65	6.321,61	6.397,47	6.474,24	6.551,93	6.630,55	6.710,12	6.790,64	6.872,13	6.954,59
Totale Flusso Costi		204.959,80	205.859,32	206.769,63	207.690,86	208.623,16	209.566,63	210.521,43	211.487,69	212.465,54	213.455,13
Flusso Operativo Netto		**1.044.370,20**	**1.058.462,64**	**1.072.724,19**	**1.087.156,88**	**1.101.762,77**	**1.116.543,92**	**1.131.502,45**	**1.146.640,48**	**1.161.960,16**	**1.177.463,68**
										Valore di Uscita	1.177.463,68
Tasso di Capitalizzazione (Cap Rate)	**6,50%**									**Valore Residuo**	**18.114.825,91**
Flusso Operativo Netto + Valore Residuo		**1.044.370,20**	**1.058.462,64**	**1.072.724,19**	**1.087.156,88**	**1.101.762,77**	**1.116.543,92**	**1.131.502,45**	**1.146.640,48**	**1.161.960,16**	**19.292.289,60**
	Periodo t	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Tasso di Attualizzazione (Discount Rate)	**7,70%**										
Attualizzazione Flussi di Cassa (DCF)		**969.703,06**	**912.523,65**	**858.699,02**	**808.033,58**	**760.343,04**	**715.453,79**	**673.202,27**	**633.434,40**	**596.005,01**	**9.188.121,71**
VALORE DI MERCATO		**16.115.519,53**									

8. Analisi Costi Ricavi Caso Studio Base

4.3.2. Processo di leasing management – Caso Studio 1

Per risolvere tutte le criticità evidenziate nel centro commerciale alla data 31-12-2018 è stato fatto un processo di leasing management che tratta caso per caso ogni singola unità immobiliare, presentando una casistica ampia e variegata di tutte le possibili soluzioni che possono esserci per risolvere una situazione critica o per migliorarne una già in salute. Si riportano in Figura 9 i risultati ottenuti dal processo dicommercializzazione, che verrà ora

9. Caso Studio 1 Commercializzazione

discussa nei dettali.

La farmacia alla chiusura del 2018 presenta dei bassi tassi di sforzo e arriva a maturare la variabile, poichè la prossima scadenza contrattuale è prevista per il 31-02-2019, si decide quindi di negoziare con il conduttore un incremento dei valori economici. Il conduttore è interessato a rimanere nell'unità 1 perché fattura più di 1,6 milioni e, pur di rinnovare il contratto con la proprietà, accetta le nuove condizioni contrattuali che consistono in un incremento di 30€/mq per l'MGR ed un leggero incremento della % sul Fatturato dello 0,2%. Dal 01-03-2019 parte il rinnovo contrattuale con i nuovi valori concordati.

La bijotteria presenta dei bassi OR e OC e paga una variabile sul fatturato poiché supera la soglia di circa 700.000 €. Il contratto scade nel 2022, quindi è molto improbabile riuscire a negoziare un incremento dell'MGR poiché, da contratto, fino al 2022 è stato concordato da entrambe le parti un MGR annuo di 59.400 €. Alla scadenza si potrà tentare di incrementare l'MGR se la Bijotteria presenterà ancora una bassa incidenza del canone sul fatturato.

Il conduttore dell'unità n.7 presenta una alta incidenza dell'MGR sul fatturato, poiché uno sfitto di 360 mq può incidere in maniera negativa sul bilancio complessivo; si decide di venire incontro al tenant negoziando una riduzione dell'MGR da 540 a 510 €/mq. Da giugno 2019 si attivano le nuove condizioni contrattuali.

Le unità immobiliari 9 e 10 sono occupate da due attività commerciali, bar e tabacchino, appartenenti ad un unico proprietario. La scadenza del contratto è prevista per il 31-08-2019. Entrambe le attività hanno bassi tassi di sforzo e pagano la % sul fatturato, perciò il proprietario dei negozi non è intenzionato a rilasciare le unità a causa degli elevati fatturati. Si riesce a negoziare un incremento dell'MGR di 60€/mq, che su una superficie di 100 mq non incidono pesantemente sul fatturato, in quanto, il tabacchino occupa solo 50 mq e negoziare un aumento dell'MGR su una superficie cosi piccola inciderebbe troppo poco; si riesce a negoziare un leggero incremento della variabile sul fatturato dello 0,2%. Si scommette quindi sulla possibilità del tabacchino di incrementare i fatturati e di arrivare a pagare una % maggiore di variabile.

L'unità immobiliare 11 è occupata da una attività di ristorazione che non riesce più a fatturare abbastanza per reggere 320 €/mq su 270 mq di GLA. Il contratto va a scadenza a fine aprile 2019 e non viene rinnovato perché manca l'interesse reciproco per negoziare una

eventuale riduzione dell'MGR. L'unità rimane sfitta per 4 mesi, durante i quali il leasing manager ipotizza di suddividere l'unità 11 in due blocchi da affittare separatamente e procede a negoziare con i due futuri tenant le condizioni contrattuali. Essendo una posizione ad altissima visibilità, con un doppio affaccio sull'ingresso principale e sul fronte cassa, si decide di dedicare sempre alla ristorazione questa posizione, in modo di sfruttare i flussi in entrata ed in uscita dall'ipermercato; l'unità viene quindi suddivisa in due blocchi da 200 e 70mq. Dopo 5 mesi di sfitto si riesce a negoziare con un fast food l'occupazione della nuova unità da 200mq con un MGR di 370 €/mq e con una pizzeria l'affitto dello spazio 12b da 70 mq con un MGR di 480 €/mq. I lavori per la realizzazione dei due negozi durano per due mesi da ottobre a novembre, e l'inaugurazione dei due nuovi punti vendita avviene nel dicembre 2019. Il fast food, avendo un maggiore peso contrattuale, per invitarlo a prendere l'unità da 200 mq ha avuto un incentivo costituito da uno step rent che si protrae per i primi tre anni della locazione con uno sconto dell'MGR annuo 30% al primo, 20% al secondo e 10% al terzo anno contrattuale. La pizzeria, sia per il minor peso contrattuale che per le minori dimensioni dell'unità immobiliare, riceve un minore incentivo con uno step rent del 25% al primo anno e 15% al secondo anno.

Il negozio di cosmetici è in affitto nell'unità n.15, presenta elevati tassi di sforzo per la sua categoria merceologica e non ha intenzione di rimanere nel centro commerciale al termine della scadenza delle 24 mensilità minime. I 180 mq risultano molti per un negozio di pura cosmesi che solitamente non oltrepassa i 120 mq, quindi non si riesce a negoziare una riduzione di canone sufficiente per garantire al conduttore un abbassamento dei tassi di sforzo. Si ipotizza che il canone venga pagato fino al mese di febbraio 2019 e che dal mese successivo lo spazio risulti sfitto per quattro mesi. Nel corso dei mesi di sfitto il leasing manager riesce a trovare come potenziale affittuario un negozio di abbigliamento sportivo, essendo il futuro tenant interessato ad uno spazio superiore ai 180 mq dell'ex negozio di cosmetici, si decide di accorpare all'unità 15 lo sfitto n.16 di 105 mq. I lavori vengono eseguiti nei mesi di luglio e agosto 2019. Nel mese di settembre viene inaugurato il nuovo punto vendita ottenuto dall'accorpamento delle unità 16 e 17 con un MGR a pieno regime di 440 €/mq. Viene negoziato come incentivo all'ingresso nel centro, uno step rent triennale con uno sconto del 40%, 30% e 15%, rispettivamente al primo, secondo e terzo anno.

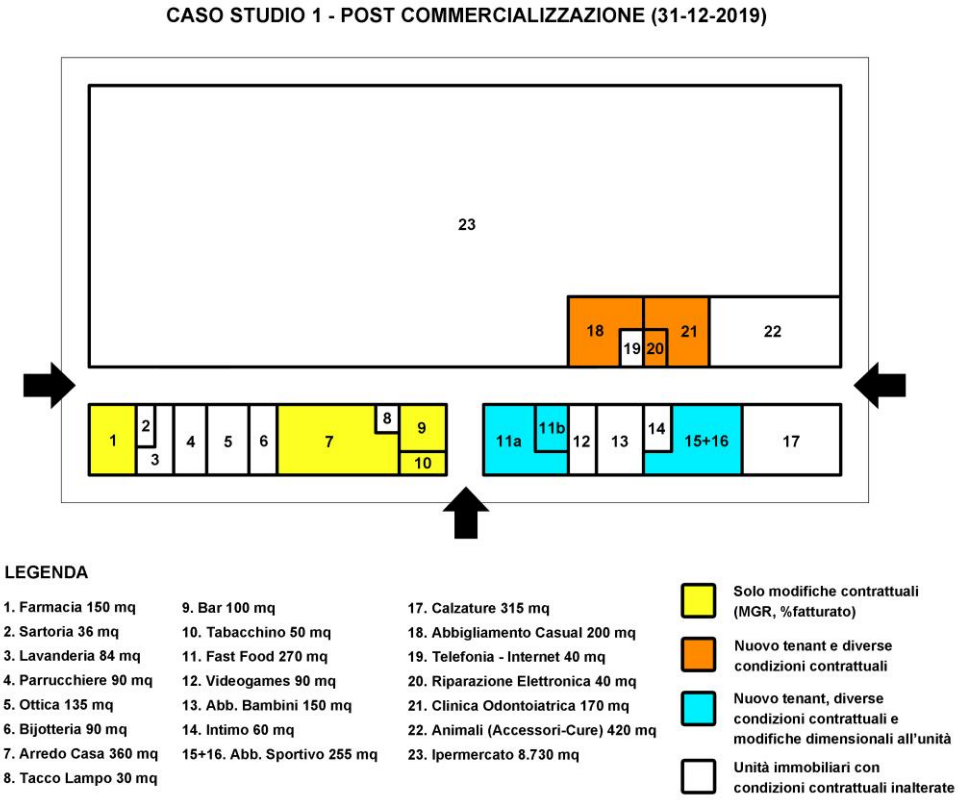
Nell'unità n.18 c'è in affitto una libreria con scadenza contrattuale prevista al 31/06/2019. L'OR registrato alla fine del 2018 è del 14,3%, un valore molto al di sopra della media, si prevede quindi una richiesta di riduzione dell'MGR da parte del conduttore. Non si riesce a contrattare con il tenant una riduzione dei valori economici adatti a rinnovare il contratto, quindi alla scadenza prevista viene rilasciata l'unità immobiliare 18. Si ipotizza che al leasing servano due mesi di sfitto per trovare un nuovo conduttore. Il nuovo tenant sarà un negozio di abbigliamento con la quale viene negoziato un MGR di 460€/mq con uno step rent biennale per agevolare nel primo periodo il conduttore, lo sconto previsto è del 25% al primo anno e del 15% al secondo anno.

All'unità n.20 è presente un negozio di telefonia e internet che, nonostante non siano ancora passati i 24 mesi minimi per ottenere il diritto di rescissione contrattuale, decide di rilasciare l'unità immobiliare a fine gennaio 2019. Per garantire la permanenza del tenant nel centro commerciale, viene solitamente depositata da parte del conduttore una fideiussione bancaria, a garanzia del rispetto del diritto di rescissione. In questo caso l'importo complessivo della fideiussione bancaria corrisponde a 6 mensilità dell'MGR. Poichè viene ipotizzato che il tenant in questione abbia intenzione di non rispettare i 24 mesi minimi prima di rescindere il contratto di affitto con la proprietà del centro, viene escussa la fideiussione per coprire i mesi di sfitto. Il periodo di sfitto durerà per tre mesi, da febbraio ad aprile compreso, la fideiussione bancaria coprirà sia i tre mesi di sfitto che i tre mesi successivi arrivando ad un totale di sei mensilità. Il nuovo conduttore con cui il leasing manager negozia un nuovo contratto è un operatore del settore riparazioni e elettronica. L'MGR negoziato corrisponde a 600 €/mq e lo step rent è biennale con uno sconto del 30% e del 15% rispettivamente al primo e al secondo anno.

L'unità immobiliare n.21 risulta sfitta al 31-12-2018, il leasing manager deve riuscire ad affittarla entro la fine del 2019 in modo da avere il centro commerciale full rent al 2020 per poter fare una valutazione dell'immobile. Essendo uno spazio ampio si ipotizza un periodo lungo necessario al leasing per chiudere il contratto con un nuovo conduttore. Dopo cinque mesi di sfitto e due mesi di lavori viene inaugurata una clinica odontoiatrica che pagherà alla proprietà un MGR di 280 €/mq con un incentivo triennale del 35%, 25%, 10% al primo, secondo e terzo anno.

4.3.3. Condizioni post commercializzazione – Caso Studio 1

In seguito al processo di commercializzazione effettuato dal leasing manager nel 2019 sono cambiate le condizioni del centro commerciale. Alla data 31-12-2018 il centro commerciale risulta completamente affittato (Figura 10) con quattro conduttori che hanno subito modifiche ai valori economici (in giallo), due unità immobiliari in cui sono subentrati nuovi tenant (in arancione), e cinque nuovi conduttori che sono andati ad occupare nuovi spazi



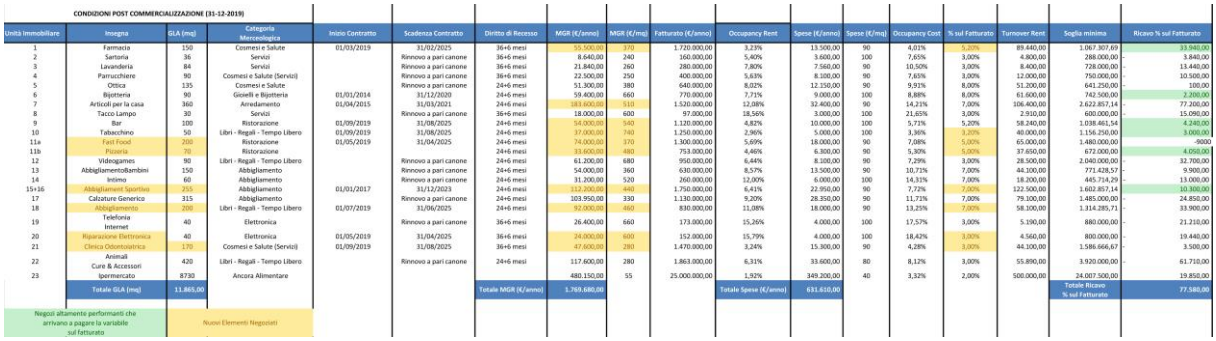
10. Caso Studio 1 Post Commercializzazione

realizzati dall'accorpamento o suddivisione di precedenti unità immobiliari sfitte.

La tabella raffigurante la Tenancy List Post Commercializzazione (Figura 11), mostra i nuovi valori economici ottenuti in seguito al processo di leasing management effettuato nel corso dell'anno 2019. È infatti una fotografia delle condizioni economiche dei tenants al 31-12-2019. Si nota un ritorno a valori di mercato dei tassi di sforzo OR e OC che indicano la sostenibilità dei punti vendita. I tassi di sforzo che oltrepassavano i range tipici delle rispettive categorie merceologiche sono stati abbassati negoziando una riduzione dell'MGR per diminuire l'incidenza dell'affitto sul fatturato, poiché senza effettive migliorie

all'immobile è difficile immaginarsi un incremento sostanziale del fatturato nell'anno successivo la commercializzazione. Si nota inoltre come le uniche attività a pagare una percentuale sul fatturato alla proprietà del centro commerciale siano farmacia, bijotteria, tabacchino e pizzeria, tutte attività che tipicamente riescono a fatturare discretamente bene in centri di prossimità. Inoltre, nel caso di bijotteria e tabacchino, si tratta di attività che vanno ad occupare unità immobiliari con superfici molto limitate e che possono permettersi di pagare anche dei canoni oltre i 700€/mq rimanendo sempre entro una adeguata soglia di sostenibilità.

I tenant che performavano molto bene a fine 2018 e che hanno poi subito un aumento



CONDIZIONI POST COMMERCIALIZZAZIONE (31-12-2019)

Unità Immobiliare	Insegna	GLA (mq)	Categoria Merceologica	Inizio Contratto	Scadenza Contratto	Diritto di Recesso	MGR (€/anno)	MGR (€/mq)	Fatturato (€/anno)	Occupancy Rent	Spese (€/anno)	Spese (€/mq)	Occupancy Cost	% sul Fatturato	Turnover Rent	Soglia minima	Ricavo % sul Fatturato
1	Farmacia	150	Cosmesi e Salute	01/03/2019	31/02/2025	36+6 mesi	55.500,00	370	1.720.000,00	3,23%	13.500,00	90	4,01%	5,20%	89.440,00	1.067.307,69	33.940,00
2	Sartoria	36	Servizi		Rinnovo a pari canone	36+6 mesi	8.640,00	240	160.000,00	5,40%	3.600,00	100	7,65%	3,00%	4.800,00	288.000,00	3.840,00
3	Lavanderia	84	Servizi		Rinnovo a pari canone	36+6 mesi	21.840,00	260	280.000,00	7,80%	7.560,00	90	10,50%	3,00%	8.400,00	728.000,00	13.440,00
4	Parrucchiere	90	Cosmesi e Salute (Servizi)		Rinnovo a pari canone	36+6 mesi	22.500,00	250	400.000,00	5,63%	8.100,00	90	7,65%	3,00%	12.000,00	750.000,00	10.500,00
5	Ottica	135	Cosmesi e Salute		Rinnovo a pari canone	24+6 mesi	51.300,00	380	640.000,00	8,02%	12.150,00	90	9,91%	8,00%	51.200,00	641.250,00	100,00
6	Bijotteria	90	Gioielli e Bijotteria	01/01/2014	31/12/2020	24+6 mesi	59.400,00	660	770.000,00	7,71%	9.000,00	100	8,88%	8,00%	61.600,00	742.500,00	2.200,00
7	Articoli per la casa	360	Arredamento	01/04/2015	31/03/2021	24+6 mesi	183.600,00	510	1.520.000,00	12,08%	32.400,00	90	14,21%	7,00%	106.400,00	2.622.857,14	77.200,00
8	Tacco Lampo	30	Servizi		Rinnovo a pari canone	36+6 mesi	18.000,00	600	97.000,00	18,56%	3.000,00	100	21,65%	3,00%	2.910,00	600.000,00	15.090,00
9	Bar	100	Ristorazione	01/09/2019	31/08/2025	24+6 mesi	54.000,00	540	1.120.000,00	4,82%	10.000,00	100	5,71%	5,20%	58.240,00	1.038.461,54	4.240,00
10	Tabacchino	50	Libri - Regali - Tempo Libero	01/09/2019	31/08/2025	24+6 mesi	37.000,00	740	1.250.000,00	2,96%	5.000,00	100	3,36%	3,20%	40.000,00	1.156.250,00	3.000,00
11a	Fast Food	200	Ristorazione	01/05/2019	31/04/2025	24+6 mesi	74.000,00	370	1.300.000,00	5,69%	18.000,00	90	7,08%	5,00%	65.000,00	1.480.000,00	-9000
11b	Pizzeria	70	Ristorazione			24+6 mesi	33.600,00	480	753.000,00	4,46%	6.300,00	90	5,30%	5,00%	37.650,00	672.000,00	4.050,00
12	Videogames	90	Libri - Regali - Tempo Libero		Rinnovo a pari canone	24+6 mesi	61.200,00	680	950.000,00	6,44%	8.100,00	90	7,29%	3,00%	28.500,00	2.040.000,00	32.700,00
13	AbbigliamentoBambini	150	Abbigliamento		Rinnovo a pari canone	24+6 mesi	54.000,00	360	630.000,00	8,57%	13.500,00	90	10,71%	7,00%	44.100,00	771.428,57	9.900,00
14	Intimo	60	Abbigliamento		Rinnovo a pari canone	24+6 mesi	31.200,00	520	260.000,00	12,00%	6.000,00	100	14,31%	7,00%	18.200,00	445.714,29	13.000,00
15+16	Abbigliament Sportivo	255	Abbigliamento	01/01/2017	31/12/2023	24+6 mesi	112.200,00	440	1.750.000,00	6,41%	22.950,00	90	7,72%	7,00%	122.500,00	1.602.857,14	10.300,00
17	Calzature Generico	315	Abbigliamento		Rinnovo a pari canone	24+6 mesi	103.950,00	330	1.130.000,00	9,20%	28.350,00	90	11,71%	7,00%	79.100,00	1.485.000,00	24.850,00
18	Abbigliamento	200	Libri - Regali - Tempo Libero	01/07/2019	31/06/2025	24+6 mesi	92.000,00	460	830.000,00	11,08%	18.000,00	90	13,25%	7,00%	58.100,00	1.314.285,71	33.900,00
19	Telefonia Internet	40	Elettronica		Rinnovo a pari canone	36+6 mesi	26.400,00	660	173.000,00	15,26%	4.000,00	100	17,57%	3,00%	5.190,00	880.000,00	21.210,00
20	Riparazione Elettronica	40	Elettronica	01/05/2019	31/04/2025	36+6 mesi	24.000,00	600	152.000,00	15,79%	4.000,00	100	18,42%	3,00%	4.560,00	800.000,00	19.440,00
21	Clinica Odontoiatrica	170	Cosmesi e Salute (Servizi)	01/09/2019	31/08/2025	36+6 mesi	47.600,00	280	1.470.000,00	3,24%	15.300,00	90	4,28%	3,00%	44.100,00	1.586.666,67	3.500,00
22	Animali Cure & Accessori	420	Libri - Regali - Tempo Libero		Rinnovo a pari canone	24+6 mesi	117.600,00	280	1.863.000,00	6,31%	33.600,00	80	8,12%	3,00%	55.890,00	3.920.000,00	61.710,00
23	Ipermercato	8730	Ancora Alimentare				480.150,00	55	25.000.000,00	1,92%	349.200,00	40	3,32%	2,00%	500.000,00	24.007.500,00	19.850,00
	Totale GLA (mq)	11.865,00				Totale MGR (€/anno)	1.769.680,00			Totale Spese (€/anno)	631.610,00					Totale Ricavo % sul Fatturato	77.580,00

Negozi altamente performanti che arrivano a pagare la variabile sul fatturato

Nuovi Elementi Negoziati

11. Tenancy List Post Commercializzazione

dell'MGR, come la farmacia e il bar, ora registrano un OR più elevato a parità di fatturato, ma i valori rimangono sempre entro i range di riferimento per evitare che nel giro di pochi mesi si debba arrivare a negoziare una riduzione perché il canone d'affitto incide troppo sul fatturato. Alle attività commerciali in evidenti difficoltà, come il negozio di arredo casa, è stato come prima cosa ridotto l'MGR €/mq per abbassare i valori di OR e OC e permettere una maggiore marginalità al punto vendita. I ricavi provenienti dalle locazioni e dalle percentuali sul fatturato che vengono maturate dai conduttori più performanti sono migliorate complessivamente ora che il centro commerciale risulta full rent. Partendo dallo stato di fatto al 31-12-2019 si può procedere ad effettuare una valutazione dell'immobile.

4.3.4. Valutazione – Caso Studio 1

Per valutare un immobile come il centro commerciale, che è in grado di produrre dei flussi di cassa costanti e prolungati nel tempo, dati dal totale degli affitti pagati dai conduttori annualmente meno i costi, si è scelto di utilizzare come metodo l'attualizzazione dei flussi di cassa con un orizzonte temporale di dieci anni. Si riporta in figura 12 l'analisi costi-ricavi che verrà di seguito esposta.

Indicizzazione Istat		75%													
Tasso di Inflazione		1,60%													
Dati Tenants		Ricavi			2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	
Unità Immobiliare	Insegna	MGR €/mq	Full MGR (€/anno)												
1	Farmacia	370	55.500,00		55.500,00	56.166,00	56.839,99	57.522,07	58.212,34	58.910,88	59.617,82	60.333,23	61.057,23	61.789,91	
2	Sartoria	240	8.640,00		8.640,00	8.743,68	8.848,60	8.954,79	9.062,24	9.170,99	9.281,04	9.392,42	9.505,13	9.619,19	
3	Lavanderia	260	21.840,00		21.840,00	22.102,08	22.367,30	22.635,71	22.907,34	23.182,23	23.460,42	23.741,94	24.026,84	24.315,17	
4	Parrucchiere	250	22.500,00		22.500,00	22.770,00	23.043,24	23.319,76	23.599,60	23.882,79	24.169,38	24.459,42	24.752,93	25.049,97	
5	Ottica	380	51.300,00		51.300,00	51.915,60	52.538,59	53.169,05	53.807,08	54.452,76	55.106,20	55.767,47	56.436,68	57.113,92	
6	Bijotteria	660	59.400,00		59.400,00	60.112,80	60.834,15	61.564,16	62.302,93	63.050,57	63.807,18	64.572,86	65.347,74	66.131,91	
7	Articoli per la casa	510	183.600,00		183.600,00	185.803,20	188.032,84	190.289,23	192.572,70	194.883,58	197.222,18	199.588,84	201.983,91	204.407,72	
8	Tacco Lampo	600	18.000,00		18.000,00	18.216,00	18.434,59	18.655,81	18.879,68	19.106,23	19.335,51	19.567,53	19.802,34	20.039,97	
9	Bar	540	54.000,00		54.000,00	54.648,00	55.303,78	55.967,42	56.639,03	57.318,70	58.006,52	58.702,60	59.407,03	60.119,92	
10	Tabacchino	740	37.000,00		37.000,00	37.444,00	37.893,33	38.348,05	38.808,22	39.273,92	39.745,21	40.222,15	40.704,82	41.193,28	
11a	Fast Food	370	74.000,00		51.800,00	59.200,00	66.600,00	74.000,00	74.888,00	75.786,66	76.696,10	77.616,45	78.547,85	79.490,42	
				Step Rent	30%	20%	10%	Full MGR (€/anno)							
				Sconto	22.200,00	14.800,00	7.400,00								
11b	Pizzeria	480	33.600,00		25.200,00	30.240,00	33.600,00	34.003,20	34.411,24	34.824,17	35.242,06	35.664,97	36.092,95	36.526,06	
				Step Rent	25%	10%	Full MGR (€/anno)								
				Sconto	8.400,00	3.360,00									
12	Videogames	680	61.200,00		61.200,00	61.934,40	62.677,61	63.429,74	64.190,90	64.961,19	65.740,73	66.529,61	67.327,97	68.135,91	
13	AbbigliamentoBambini	360	54.000,00		54.000,00	54.648,00	55.303,78	55.967,42	56.639,03	57.318,70	58.006,52	58.702,60	59.407,03	60.119,92	
14	Intimo	520	31.200,00		31.200,00	31.574,40	31.953,29	32.336,73	32.724,77	33.117,47	33.514,88	33.917,06	34.324,06	34.735,95	
15 + 16	Abbigliamento Sportivo	440	112.200,00		67.320,00	78.540,00	95.370,00	112.200,00	113.546,40	114.908,96	116.287,86	117.683,32	119.095,52	120.524,66	
				Step Rent	40%	30%	15%	Full MGR (€/anno)							
				Sconto	44.880,00	33.660,00	16.830,00								
17	Calzature Generico	330	103.950,00		103.950,00	105.197,40	106.459,77	107.737,29	109.030,13	110.338,50	111.662,56	113.002,51	114.358,54	115.730,84	
18	Libreria Articoli da regalo	460	92.000,00		69.000,00	78.200,00	92.000,00	93.104,00	94.221,25	95.351,90	96.496,13	97.654,08	98.825,93	100.011,84	
				Step Rent	25%	15%	Full MGR (€/anno)								
				Sconto	23.000,00	13.800,00									
19	Telefonia Internet	660	26.400,00		26.400,00	26.716,80	27.037,40	27.361,85	27.690,19	28.022,47	28.358,74	28.699,05	29.043,44	29.391,96	
20	Telefonia Internet	600	24.000,00		16.800,00	20.400,00	24.000,00	24.288,00	24.579,46	24.874,41	25.172,90	25.474,98	25.780,68	26.090,05	
				Step Rent	30%	15%	Full MGR (€/anno)								
				Sconto	7.200,00	3.600,00									
21	Clinica Odontoiatrica	280	47.600,00		30.940,00	35.700,00	42.840,00	47.600,00	48.171,20	48.749,25	49.334,25	49.926,26	50.525,37	51.131,68	
				Step Rent	35%	25%	10%	Full MGR (€/anno)							
				Sconto	16.660,00	11.900,00	4.760,00								
22	AnimaliCure & Accessori	280	117.600,00		117.600,00	119.011,20	120.439,33	121.884,61	123.347,22	124.827,39	126.325,32	127.841,22	129.375,32	130.927,82	
23	Ipermercato	55	480.150,00		480.150,00	485.911,80	491.742,74	497.643,65	503.615,38	509.658,76	515.774,67	521.963,96	528.227,53	534.566,26	
		Totale Ricavo % sul Fatturato			77.580,00	78.510,96	79.453,09	80.406,53	81.371,41	82.347,86	83.336,04	84.336,07	85.348,10	86.372,28	
		Totale Flusso Ricavi			1.724.920,00	1.783.706,32	1.853.613,44	1.902.389,08	1.925.217,75	1.948.320,36	1.971.700,20	1.995.360,61	2.019.304,93	2.043.536,59	

Costi		2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Property Management (Gestione)	3%	51.747,60	52.368,57	52.996,99	53.632,96	54.276,55	54.927,87	55.587,01	56.254,05	56.929,10	57.612,25
Property Tax (IMU/TASI)	€ 110.000,00	110.000,00	110.000,00	110.000,00	110.000,00	110.000,00	110.000,00	110.000,00	110.000,00	110.000,00	110.000,00
Insurance (Assicurazione)	€ 20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00
CapEx (Manutenzione Straordinaria)	2,50%	43.123,00	43.640,48	44.164,16	44.694,13	45.230,46	45.773,23	46.322,51	46.878,38	47.440,92	48.010,21
Tassa di Registro	0,50%	8.624,60	8.728,10	8.832,83	8.938,83	9.046,09	9.154,65	9.264,50	9.375,68	9.488,18	9.602,04
Totale Flusso Costi		233.495,20	234.737,14	235.993,99	237.265,92	238.553,11	239.855,74	241.174,01	242.508,10	243.858,20	245.224,50
Flusso Operativo Netto		1.491.424,80	1.548.969,18	1.617.619,45	1.665.123,16	1.686.664,64	1.708.464,61	1.730.526,19	1.752.852,50	1.775.446,73	1.798.312,10
										Valore di Uscita	1.798.312,10
Tasso di Capitalizzazione (Cap Rate)	6,50%									Valore Residuo	27.666.339,93
Flusso Operativo Netto + Valore Residuo		1.491.424,80	1.548.969,18	1.617.619,45	1.665.123,16	1.686.664,64	1.708.464,61	1.730.526,19	1.752.852,50	1.775.446,73	29.464.652,02
	Periodo t	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Tasso di Attualizzazione (Discount Rate)	7,70%										
Attualizzazione Flussi di Cassa (DCF)		1.384.795,54	1.335.399,99	1.294.879,18	1.237.609,26	1.163.992,61	1.094.741,97	1.029.599,33	968.321,88	910.681,09	14.032.798,32
VALORE DI MERCATO		24.452.819,18									

12. Analisi Costi Ricavi Caso Studio 1

Come tipologie di ricavi sono stati utilizzati i ricavi derivati dal pagamento del Minimum Guarenteed Rent e i ricavi derivati dalle percentuali sul fatturato pagate dai soli quattro tenants che superano la soglia minima oltre la quale entra in gioco la variabile sul fatturato. L'orizzonte temporale considerato parte il 01-01-2020, e vengono utilizzati i valori presenti nella tabella della Tenancy List Post Commercializzazione (Figura 11). La principale differenza

è l'inserimento degli step rent (evidenziati in celeste), per mostrare l'evoluzione nel corso dei primi anni di esercizio dei contratti con agevolazioni per l'inizio dell'attività.

Il totale del flusso dei ricavi è evidenziato in verde, corrisponde alla sommatoria dei ricavi provenienti annualmente dai contratti di affitto e dalle percentuali sul fatturato pagate dai conduttori che superano la soglia minima oltre la quale si paga la variabile.

Le principali voci di costo sono: i costi di gestione, la tassa sulla proprietà, l'assicurazione, le CapEx (ovvero i costi relativi ad una eventuale manutenzione straordinaria) e le imposte di registro. Il flusso operativo netto è il primo valore che otteniamo dalla sottrazione diretta della sommatoria dei ricavi meno la sommatoria dei costi.

Applicando un tasso di sconto del 7,7% si attualizzano i flussi di cassa ottenuti ottenendo infine un valore di mercato, su un orizzonte temporale di dieci anni, di circa 24,4 milioni di €.

4.4. Caso Studio 2

Il Caso Studio 2 parte dalle medesime condizioni iniziali del Caso Studio 1, con i valori della Tenancy List alla data al 31-12-2018 (Figura 6); ma, nel Caso Studio 2, viene fatto un processo di leasing management più complesso.

Partendo dalle considerazioni fatte nel corso della tesi, riguardo l'evoluzione dei centri commerciali di prossimità e l'ottimizzazione degli spazi per incrementare il valore €/mq degli MGR, viene fatta una operazione di trasformazione dell'immobile. Viene ridotta la superficie destinata all'àncora alimentare: si passa da 8.730 mq a 5.120 mq di GLA, in questo modo si ricavano nuove unità immobiliare da affittare. Inoltre, si ipotizza la realizzazione di un piccolo ampliamento volto ad incrementare i flussi di clienti con l'inserimento di nuove attività commerciali, senza però snaturare l'impostazione originaria dell'immobile. Tali interventi sono rappresentati nella planimetria riportata nella Figura 14, relativa alla Post Commercializzazione.

4.4.1. Processo di leasing management - Caso Studio 2

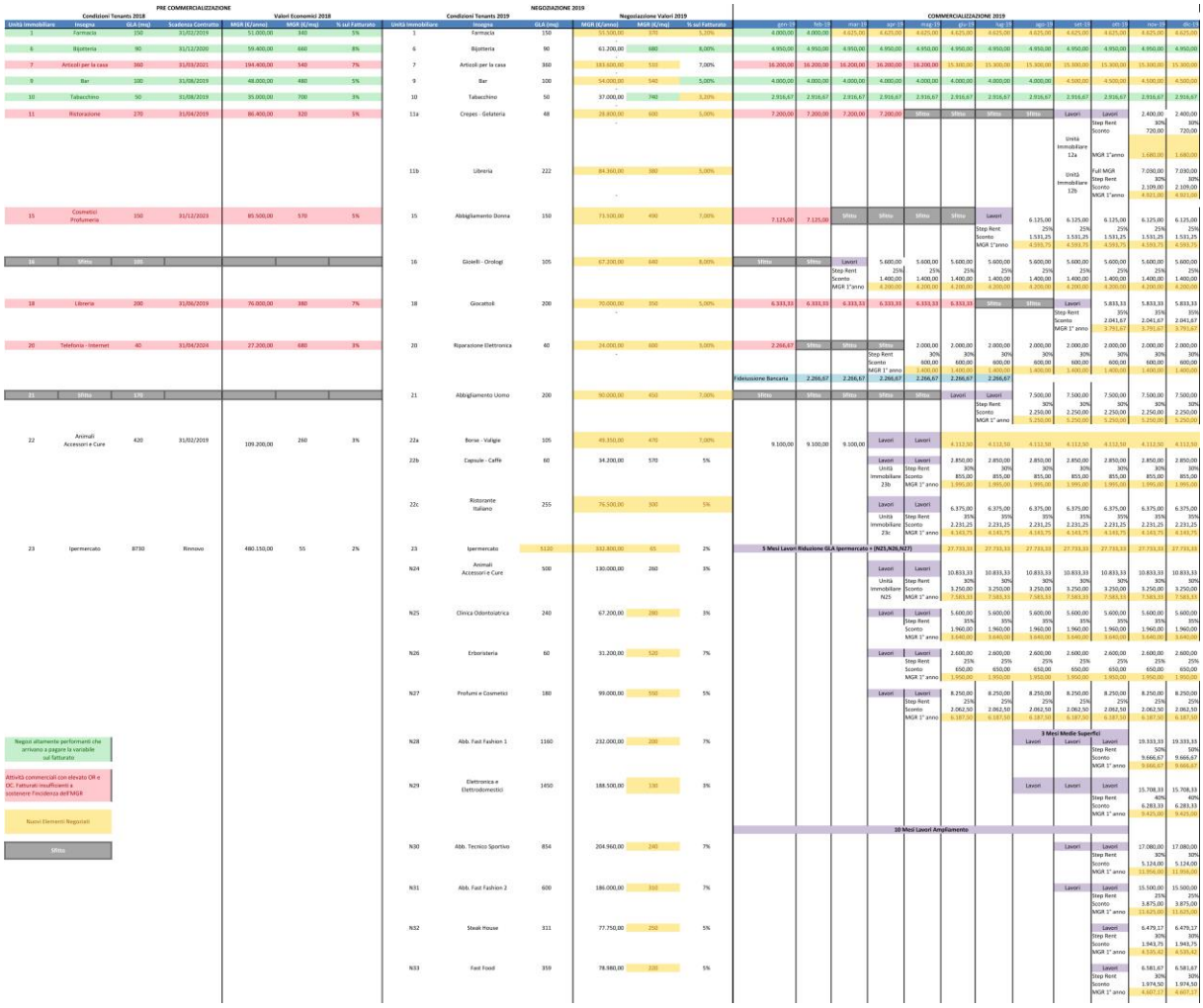
Il processo di leasing management effettuato per il Caso Studio 2 risulta più articolato, partendo dallo stato di fatto al 31-12-2018 (Figura 7), si ipotizza una trasformazione dell'immobile costituita dalla riduzione del'ipermercato di circa 3.500 mq e creazione di nuovi spazi commerciali ricavati da essi, e dalla realizzazione di un ampliamento di circa 3.150 mq di superficie.

I grandi ipermercati hanno visto nel corso degli ultimi 15 anni un calo del numero di clienti sia per l'aumento del numero di competitors, che per lo sviluppo, anche nelle periferie urbane, di piccole attività alimentari specializzate, nate per far fronte alle necessità di una popolazione sempre più esigente ed informata sui prodotti alimentari. Attualmente è in corso, a livello nazionale, una forte riduzione delle superfici destinate agli ipermercati; ad esempio, nel nuovo centro commerciale City Life inaugurato nel 2017 a Milano, l'àncora alimentare occupa una GLA di circa 4.000 mq.

Per questo motivo si ipotizzerà una riduzione dell'ancora alimentare nel Caso Studio 2, destinando la nuova GLA ricavata dalla trasformazione dell'ipermercato a nuove attività commerciali utili ad incrementare il valore €/mq degli affitti. L'ampliamento sarà invece realizzato per completare l'offerta merceologica garantendo un'area destinata alla ristorazione (Food Court), e nuovi negozi di elettronica e abbigliamento Fast Fashion.

Anche in questo caso si considera l'anno 2019 per la realizzazione del processo di leasing management e trasformazione dell'immobile prima di iniziare la valutazione immobiliare.

Si riportano in Figura 13 i risultati ottenuti dal processo di commercializzazione, che verranno di seguito discussi nel dettaglio.



13. Caso Studio 2 Commercializzazione

I tenant che pagano la variabile sul fatturato (farmacia, bijotteria, bar e tabacchino) subiscono contrattualmente le medesime modifiche effettuate nel Caso Studio 1; ugualmente, per il negozio di articoli per la casa viene negoziata una modifica dei valori economici contrattuali uguale a quella del Caso Studio 1. Tutti gli altri conduttori avranno un diverso processo di leasing management.

La ristorazione presente nell'unità n.11 non vuole rinnovare il contratto alla scadenza prevista per il 31-04-2019. Il leasing manager decide di cambiare categoria merceologica puntando su una libreria, che richiede però uno spazio inferiore. Viene quindi suddivisa l'unità di 270 mq di GLA in due blocchi da 48 e 222 mq , chiamate rispettivamente 11a e 11b. L'unità 11b viene quindi affittata ad una Libreria che sfrutta la posizione ad angolo per sfruttare al massimo la visibilità all'ingresso e nel fronte cassa; l'unità 11a viene affittata ad una creperia-gelateria, che può lavorare in sinergia con il bar e con i flussi veloci dei clienti diretti all'ipermercato che è difficile che usufruiscano di una ristorazione di tipo più

tradizionale, che richiede invece periodi di sosta prolungati. Viene negoziato un MGR di 600 €/mq con la creperia-gelateria con uno sconto del 30% e 15% al primo e secondo anno contrattuale. Con la libreria si negozia un MGR di 380 €/mq con uno step rent triennale con uno sconto del 30%, 20% e 10% al primo, secondo e terzo anno.

Il negozio di cosmetici nell'unità 15 rilascia l'unità a fine febbraio 2019; dopo quattro mesi di sfitto entra al suo posto un negozio di abbigliamento donna, c'è infatti l'intenzione di creare un piccolo polo di abbigliamento ed accessori fra il negozio di abbigliamento bambini (unità 14) e il negozio di calzature (unità 17), come illustrato nella planimetria Post Commercializzazione (Figura 14). Il nuovo negozio di abbigliamento donna pagherà un MGR a pieno regime di 490 €/mq a partire dal quarto anno, dopo tre anni con sconti del 25%, 20% e 15%.

L'unità n.17 risulta sfitta al 31-12-2018 (Figura 6 e 7), essendo uno spazio localizzato in un'area in cui si ha l'intenzione di creare un polo di attività di abbigliamento ed accessori, si decide di affittarla ad una gioielleria. L'MGR negoziato è di 640 €/mq con una percentuale sul fatturato del 3%. L'inizio dell'attività sarà agevolato da uno step rent biennale con uno sconto del 25% e del 15% al primo e secondo anno.

Il negozio di abbigliamento uomo-donna presente nell'unità 18 viene sostituito da un negozio di giocattoli che, posizionato di fronte al negozio di abbigliamento bambini e a quello di videogames, sfrutta i medesimi flussi di clienti. Lo spazio rimane sfitto per due mesi nel corso dei quali viene portata avanti la negoziazione, nel mese di settembre 2019 vengono fatti i lavori di realizzazione del punto vendita che viene poi inaugurato ad ottobre. L'MGR negoziato corrisponde a 350 €/mq ed entra a pieno regime al quarto anno contrattuale dopo i primi tre anni con incentivi al 35%, 25% e 15%.

All'unità n.22 è presente uno spazio sfitto con una GLA di 230 mq, questo spazio viene ridotto di 30 mq e affittato ad un negozio di abbigliamento uomo con un canone di 450 €/mq a partire dal terzo anno, dopo due anni di incentivi al 30% e 20%. Come conseguenza alla riduzione dell'unità 22 viene ampliata l'unità adiacente (n.23) di 30 mq.

L’unità n.22 è attualmente affittata al negozio di animali cure & accessori che, nonostante i suoi valori siano nella norma, dovrà essere spostato in una nuova unità immobiliare posizionata nel blocco ovest, nel polo servizi. Per incentivare il tenant a spostare il suo

negozio viene fatto un rinnovo a pari canone con uno sconto del 30% sull'MGR al primo anno. Dall'ex unità 22, vengono ricavati tre spazi: l'unità 22a da 105 mq, 22b da 60 mq, 22c da 225 mq). L'unità 22a viene affittata al negozio di borse e valigie, si negozia un MGR di 470 €/mq con un ribasso di 50 €/mq rispetto alla locazione precedente. L'unità 23b viene affittato da una attività di capsule e caffè con un MGR a pieno regime di 570 €/mq scontato del 30% e 20% al primo e secondo anno. L'unità 23c da 225 mq di GLA viene affittato ad una attività di ristorazione di tipo classico e avrà un affaccio sul corridoio e l'ingresso principale sulla food court prevista nell'ampliamento. I lavori per la realizzazione dei nuovi tagli dimensionali e dei negozi durano due mesi da aprile a maggio 2019.

L'ipermercato al 31-12-2018 occupa una superficie di 8.400 mq di GLA, nel 2019 partono i lavori per la riduzione della superficie di circa 3.300 mq. I lavori durano 5 mesi, da gennaio a fine maggio. Nel corso dei cinque mesi saranno anche realizzate tre nuove unità immobiliari nel corridoio Ovest destinate ad ampliare l'offerta di servizi attualmente presente nel centro. Le tre nuove unità sono N24 da 500 mq, N25 da 240 mq, N26 60 mq di GLA. L'unità N25 andrà ad ospitare il negozio di animali accessori & cure che si è dovuto trasferire dall'unità 23, in questo caso avviene un rinnovo a pari canone con un incentivo del 30% al primo anno. L'unità N26 viene affittata ad una clinica odontoiatrica con un MGR di 280 €/mq ed uno step rent strutturato con sconti del 35%, 25% e 10% nel corso dei primi tre anni di attività. L'unità N27 viene affittata ad una attività di cosmetici e profumeria, che va cosi a completare l'offerta merceologica di prodotti di cosmesi, salute e bellezza presenti nel corridoio ovest (Figura 14).

Dalla riduzione dell'ancora alimentare vengono ricavate inoltre altre due nuove unità immobiliari destinate a delle medie superfici N28 e N29 rispettivamente di 1.160 mq e 1.450 mq. I lavori vengono posticipati ad agosto e vengono conclusi a fine ottobre in concomitanza con l'inaugurazione dell'ampliamento, poiché il corridoio di accesso alle due nuove unità immobiliari sarà il medesimo dell'ampliamento (Figura 14). L'unità N28 viene affittata ad un conduttore che vuole aprire un negozio che vende merceologia fast fashion, adatta al tipo di utenza basso spendente di un centro commerciale di vicinato. L'MGR negoziato a pieno regime è di 200 €/mq, con uno step rent di tre anni con sconto del 50%, 35% e 20% al primo, secondo e terzo. L'unità N29 viene invece destinata ad una media superficie di elettronica e elettrodomestici che diventerà la seconda ancora trainante del centro commerciale dopo

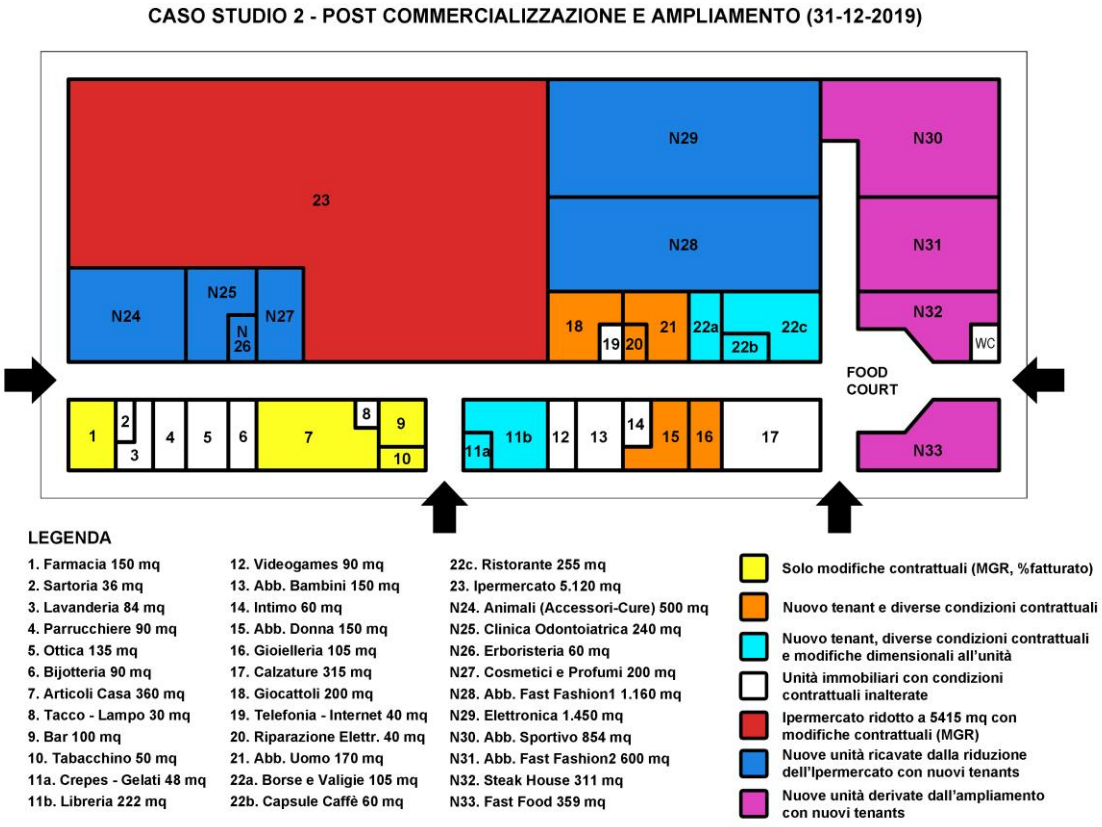
l'ipermercato, anche a causa delle dimensioni di 1.450 mq. L'MGR negoziato è di 130 €/mq mentre lo step rent andrà avanti per i primi quattro anni di attività per permettere al tenant di recuperare gli ingenti costi di costruzione di un negozio cosi grande; per questo motivo è prevista anche una capital contribution di 50.000 € per sostenere il conduttore nella realizzazione del punto vendita.

L'ampliamento di 3.154 mq di GLA viene realizzato nel corso dei primi 10 mesi di 2019, viene inaugurato ufficialmente nel mese di novembre in contemporanea con le unità immobiliari N28 e N29 con cui condivide il corridoio di collegamento (Figura 14). L'ampliamento è costituito da quattro nuove unità immobiliari, due destinate all'abbigliamento e due alla ristorazione. N30 è una media superficie di 854 mq di GLA e viene affittata ad un tenant specializzato in abbigliamento sportivo, e va a completare l'offerta merceologica del settore abbigliamento presente nel centro commerciale. Il contratto negoziato dal leasing manager prevede uno step rent triennale con uno sconto del 30%, 20% e 10% e al quarto anno un MGR a pieno regime di 240 €/mq. L'unità N31 di 600 mq di GLA viene affittata ad un altro conduttore specializzato in abbigliamento fast fashion con un MGR di 310 €/mq, a causa delle dimensioni del locale affittato, rispetto al suo diretto competitor (fast fashion unità N28), avrà un canone superiore e minori incentivi all'avvio dell'attività commerciale con uno step rent triennale con sconto del 25%, 20% e 15%.

Le unità N32 e N33 generate dall'ampliamento andranno a costituire una piccola food court assieme alla già esistente unità 23c destinata alla ristorazione classica (Figura 14). Il leasing manager programma la realizzazione di un'area ristorazione che sia varia ma con uno scontrino medio adatto all'utenza basso spendente dei centri commerciali ipermercato centrici. Quindi l'unità N32 viene affittata ad un tenant che sviluppa steak house con uno scontrino medio di 15€, l'MGR che viene negoziato corrisponde a 250 €/mq per una GLA di 311 mq, come incentivo all'avvio dell'attività viene stipulato uno step rent biennale con sconto del 30% al primo anno e del 15% al secondo anno. L'unità N33 viene affittata ad un fast food con uno scontrino medio inferiore ai 10€, l'MGR negoziato è di 220 €/mq e lo step rent sarà strutturato con degli sconti del 30% al primo anno e del 20% al secondo e terzo anno, al quarto anno entrerà in vigore il valore pieno dell'MGR di 220 €/mq.

4.4.1. Condizioni post commercializzazione e Ampliamento - Caso Studio 2

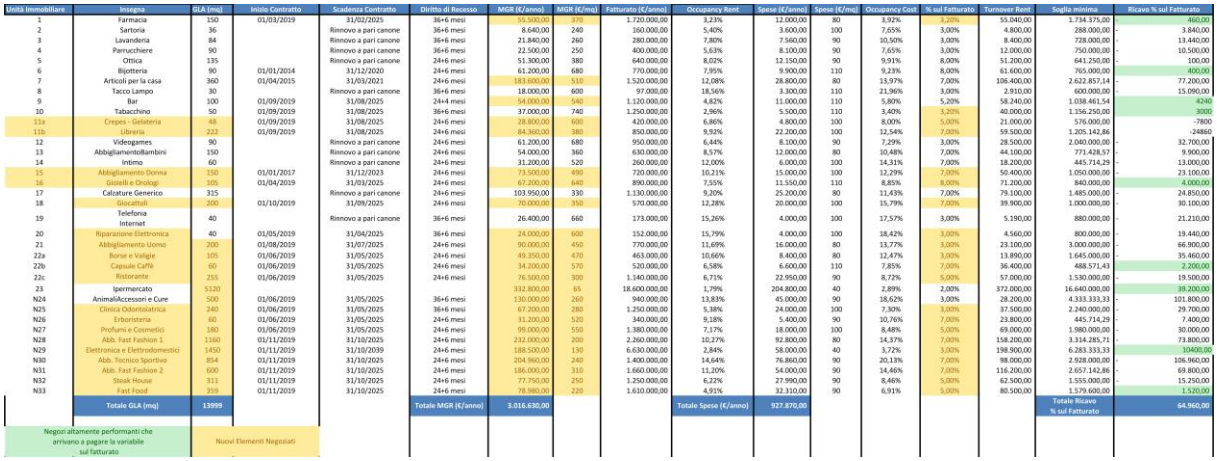
In seguito al processo di leasing management effettuato nel corso del 2019 si è giunti ad una quasi totale trasformazione delle condizioni dei tenant all'interno del centro commerciale, osservando la planimetria post commercializzazione (Figura 14) solo dieci attività commerciali hanno mantenuto inalterate le loro condizioni. Tutte le altre attività commerciali presenti sono o frutto di una nuova negoziazione dei canoni o di un subentro di nuovi conduttori.



14. Caso Studio 2 Post Commercializzazione

Dall'analisi della Tenancy List Post Commercializzazione (Figura 15) emergono tutte le differenze rispetto al Caso Studio 1. I ricavi annui ottenuti dalla sommatoria degli MGR superano i 3 milioni di €, mentre nel Caso Studio 1 i valori si attestavano intorno a 1,8 milioni di € annui. Per quanto riguarda i ricavi ottenuti dal pagamento delle percentuali sul fatturato, nel Caso Studio 2 i valori superano i 54.200 € annui, mentre nel Caso Studio 1 i ricavi si fermavano a 34.700 € annui. Questa forte differenza di valori è ovviamente dovuta al maggior numero di unità immobiliari affittabili nel Caso Studio 2. L'incremento del numero delle attività commerciali richiede però un investimento ingente per i lavori di

trasformazione fisica dell'immobile, quindi con lo sviluppo di una valutazione immobiliare che tiene conto di un orizzonte temporale identico a quello utilizzato per il Caso Studio 1 si potranno attualizzare i flussi di cassa per stimare al tempo t=0 il valore di mercato dell'immobile e valutare così quale delle due opzioni risulta la più conveniente.



Unità Immobiliare	Insegna	GLA (mq)	Inizio Contratto	Scadenza Contratto	Diritto di Recesso	MGR (€/anno)	MGR (€/mq)	Fatturato (€/anno)	Occupancy Rent	Spese (€/anno)	Spese (€/mq)	Occupancy Cost	% sul Fatturato	Turnover Rent	Soglia minima	Ricavo % sul Fatturato
1	Farmacia	150	01/03/2019	31/02/2025	36+6 mesi	55.500,00	370	1.720.000,00	3,23%	12.000,00	80	3,92%	3,20%	55.040,00	1.734.375,00	460,00
2	Sartoria	36		Rinnovo a pari canone	36+6 mesi	8.640,00	240	160.000,00	5,40%	3.600,00	100	7,65%	3,00%	4.800,00	288.000,00	3.840,00
3	Lavanderia	84		Rinnovo a pari canone	36+6 mesi	21.840,00	260	280.000,00	7,80%	7.560,00	90	10,50%	3,00%	8.400,00	728.000,00	13.440,00
4	Parrucchiere	90		Rinnovo a pari canone	36+6 mesi	22.500,00	250	400.000,00	5,63%	8.100,00	90	7,65%	3,00%	12.000,00	750.000,00	10.500,00
5	Ottica	135		Rinnovo a pari canone	24+6 mesi	51.300,00	380	640.000,00	8,02%	12.150,00	90	9,91%	8,00%	51.200,00	641.250,00	100,00
6	Bijotteria	90	01/01/2014	31/12/2020	24+6 mesi	61.200,00	680	770.000,00	7,95%	9.900,00	110	9,23%	8,00%	61.600,00	765.000,00	400,00
7	Articoli per la casa	360	01/04/2015	31/03/2021	24+6 mesi	183.600,00	510	1.520.000,00	12,08%	28.800,00	80	13,97%	7,00%	106.400,00	2.622.857,14	77.200,00
8	Tacco Lampo	30		Rinnovo a pari canone	36+6 mesi	18.000,00	600	97.000,00	18,56%	3.300,00	110	21,96%	3,00%	2.910,00	600.000,00	15.090,00
9	Bar	100	01/09/2019	31/08/2025	24+4 mesi	54.000,00	540	1.120.000,00	4,82%	11.000,00	110	5,80%	5,20%	58.240,00	1.038.461,54	4240
10	Tabacchino	50	01/09/2019	31/08/2025	36+6 mesi	37.000,00	740	1.250.000,00	2,96%	5.500,00	110	3,40%	3,20%	40.000,00	1.156.250,00	3000
11a	Crepes - Gelateria	48	01/09/2019	31/08/2025	24+6 mesi	28.800,00	600	420.000,00	6,86%	4.800,00	100	8,00%	5,00%	21.000,00	576.000,00	-7800
11b	Libreria	222	01/09/2019	31/08/2025	24+6 mesi	84.360,00	380	850.000,00	9,92%	22.200,00	100	12,54%	7,00%	59.500,00	1.205.142,86	-24860
12	Videogames	90		Rinnovo a pari canone	24+6 mesi	61.200,00	680	950.000,00	6,44%	8.100,00	90	7,29%	3,00%	28.500,00	2.040.000,00	32.700,00
13	Abbigliamentobambini	150		Rinnovo a pari canone	24+6 mesi	54.000,00	360	630.000,00	8,57%	12.000,00	80	10,48%	7,00%	44.100,00	771.428,57	9.900,00
14	Intimo	60		Rinnovo a pari canone	24+6 mesi	31.200,00	520	260.000,00	12,00%	6.000,00	100	14,31%	7,00%	18.200,00	445.714,29	13.000,00
15	Abbigliamento Donna	150	01/01/2017	31/12/2023	24+6 mesi	73.500,00	490	720.000,00	10,21%	15.000,00	100	12,29%	7,00%	50.400,00	1.050.000,00	23.100,00
16	Gioielli e Orologi	105	01/04/2019	31/03/2025	24+6 mesi	67.200,00	640	890.000,00	7,55%	11.550,00	110	8,85%	8,00%	71.200,00	840.000,00	4.000,00
17	Calzature Generico	315		Rinnovo a pari canone	24+6 mesi	103.950,00	330	1.130.000,00	9,20%	25.200,00	80	11,43%	7,00%	79.100,00	1.485.000,00	24.850,00
18	Giocattoli	200	01/10/2019	31/09/2025	24+6 mesi	70.000,00	350	570.000,00	12,28%	20.000,00	100	15,79%	7,00%	39.900,00	1.000.000,00	30.100,00
19	Telefonia Internet	40		Rinnovo a pari canone	36+6 mesi	26.400,00	660	173.000,00	15,26%	4.000,00	100	17,57%	3,00%	5.190,00	880.000,00	21.210,00
20	Riparazione Elettronica	40	01/05/2019	31/04/2025	36+6 mesi	24.000,00	600	152.000,00	15,79%	4.000,00	100	18,42%	3,00%	4.560,00	800.000,00	19.440,00
21	Abbigliamento Uomo	200	01/08/2019	31/07/2025	24+6 mesi	90.000,00	450	770.000,00	11,69%	16.000,00	80	13,77%	3,00%	23.100,00	3.000.000,00	66.900,00
22a	Borse e Valigie	105	01/06/2019	31/05/2025	24+6 mesi	49.350,00	470	463.000,00	10,66%	8.400,00	80	12,47%	3,00%	13.890,00	1.645.000,00	35.460,00
22b	Capsule Caffè	60	01/06/2019	31/05/2025	24+6 mesi	34.200,00	570	520.000,00	6,58%	6.600,00	110	7,85%	7,00%	36.400,00	488.571,43	2.200,00
22c	Ristorante	255	01/06/2019	31/05/2025	24+6 mesi	76.500,00	300	1.140.000,00	6,71%	22.950,00	90	8,72%	5,00%	57.000,00	1.530.000,00	19.500,00
23	Ipermercato	5120				332.800,00	65	18.600.000,00	1,79%	204.800,00	40	2,89%	2,00%	372.000,00	16.640.000,00	39.200,00
N24	AnimaliAccessori e Cure	500	01/06/2019	31/05/2025	36+6 mesi	130.000,00	260	940.000,00	13,83%	45.000,00	90	18,62%	3,00%	28.200,00	4.333.333,33	101.800,00
N25	Clinica Odontoiatrica	240	01/06/2019	31/05/2025	36+6 mesi	67.200,00	280	1.250.000,00	5,38%	24.000,00	100	7,30%	3,00%	37.500,00	2.240.000,00	29.700,00
N26	Erboristeria	60	01/06/2019	31/05/2025	24+6 mesi	31.200,00	520	340.000,00	9,18%	5.400,00	90	10,76%	7,00%	23.800,00	445.714,29	7.400,00
N27	Profumi e Cosmetici	180	01/06/2019	31/05/2025	24+6 mesi	99.000,00	550	1.380.000,00	7,17%	18.000,00	100	8,48%	5,00%	69.000,00	1.980.000,00	30.000,00
N28	Abb. Fast Fashion 1	1160	01/11/2019	31/10/2025	24+6 mesi	232.000,00	200	2.260.000,00	10,27%	92.800,00	80	14,37%	7,00%	158.200,00	3.314.285,71	73.800,00
N29	Elettronica e Elettrodomestici	1450	01/11/2019	31/10/2039	24+6 mesi	188.500,00	130	6.630.000,00	2,84%	58.000,00	40	3,72%	3,00%	198.900,00	6.283.333,33	10400,00
N30	Abb. Tecnico Sportivo	854	01/11/2019	31/10/2025	24+6 mesi	204.960,00	240	1.400.000,00	14,64%	76.860,00	90	20,13%	7,00%	98.000,00	2.928.000,00	106.960,00
N31	Abb. Fast Fashion 2	600	01/11/2019	31/10/2025	24+6 mesi	186.000,00	310	1.660.000,00	11,20%	54.000,00	90	14,46%	7,00%	116.200,00	2.657.142,86	69.800,00
N32	Steak House	311	01/11/2019	31/10/2025	24+6 mesi	77.750,00	250	1.250.000,00	6,22%	27.990,00	90	8,46%	5,00%	62.500,00	1.555.000,00	15.250,00
N33	Fast Food	359	01/11/2019	31/10/2025	24+6 mesi	78.980,00	220	1.630.000,00	4,91%	32.310,00	90	6,91%	5,00%	80.500,00	1.579.600,00	1.520,00
	Totale GLA (mq)	13999			Totale MGR (€/anno)	3.016.630,00			Totale Spese (€/anno)	927.870,00					Totale Ricavo % sul Fatturato	64.960,00
	Negozi altamente performanti che arrivano a pagare la variabile sul fatturato		Nuovi Elementi Negoziati													

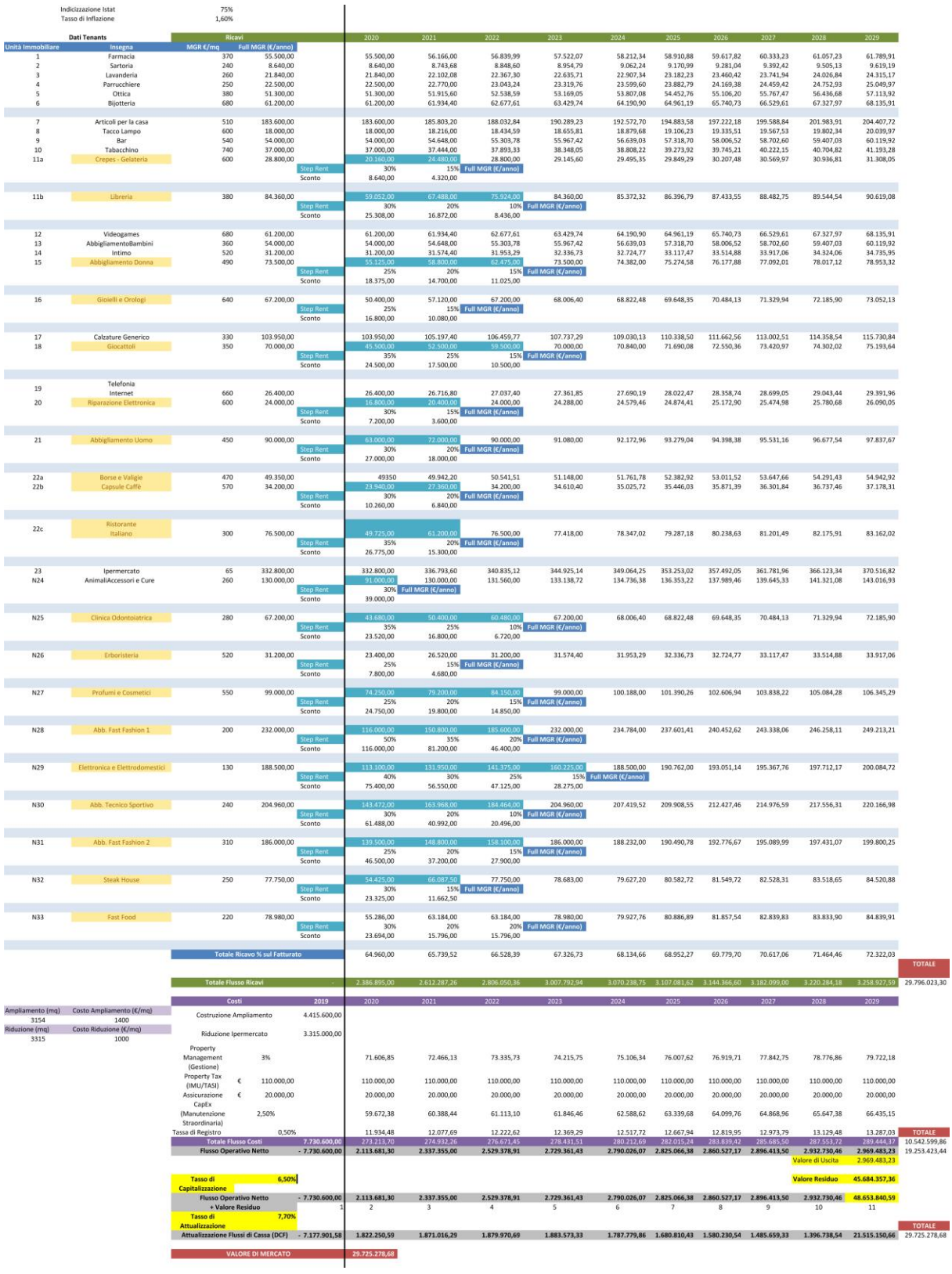
15. Tenancy List Caso Studio 2 Post Commercializzazione

4.4.2. Valutazione - Caso Studio 2

La valutazione immobiliare del Caso Studio 2 (Figura 16) è stata fatta usando il metodo dell'attualizzazione dei flussi di cassa su un orizzonte temporale di dieci anni. Sono stati messi in evidenza i ricavi soggetti a sconti dovuti ad uno step rent per illustrare in quale momento viene pagato effettivamente l'MGR negoziato con il tenant. La principale differenza, oltre il numero di nuovi tenant presenti, è la maggiore incidenza dei costi dovuti alla realizzazione dei lavori di ampliamento della galleria commerciale e trasformazione dell'ancora alimentare. L'ampliamento si sviluppa su una metratura complessiva di 3.154 mq, il costo parametrico per la realizzazione dell'ampliamento corrisponde a 1.400 €/mq, per un totale di 4.415.600 € di costi di realizzazione per l'ampliamento. La riduzione dell'ipermercato e la sua trasformazione in nuove unità immobiliari si estende su un'area di 3.315 mq, il costo di trasformazione parametrico per l'ipermercato corrisponde a 1.000 €/mq, per un totale di 3.315.000 € di costi. In totale i lavori di trasformazione ed ampliamento incidono nell'anno 2019 per 7.730.600 €.

Attualizzando i flussi di cassa si ottiene un valore di mercato complessivo di 29,7 milioni di €, un plus valore di 5,1 milioni rispetto al valore di mercato del Caso Studio 1 che viene valutato 24,8 milioni € (Figura 12). A fronte di un investimento superiore ai 7,7 milioni di € non risulta conveniente un investire un patrimonio cosi ingente per avere poi un plus valore di soli 5

milioni di € rispetto al Caso Studio 1 che con la sola corretta commercializzazione delle unità immobiliari generava, come appena affermato, un valore di mercato di 24,8 milioni su una finestra temporale di dieci anni.



	Indicizzazione Istat	75%													
	Tasso di Inflazione	1,60%													
	Dati Tenants	Ricavi			2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	
Unità Immobiliare	Insegna	MGR €/mq	Full MGR (€/anno)												
1	Farmacia	370	55.500,00		55.500,00	56.166,00	56.839,99	57.522,07	58.212,34	58.910,88	59.617,82	60.333,23	61.057,23	61.789,91	
2	Sartoria	240	8.640,00		8.640,00	8.743,68	8.848,60	8.954,79	9.062,24	9.170,99	9.281,04	9.392,42	9.505,13	9.619,19	
3	Lavanderia	260	21.840,00		21.840,00	22.102,08	22.367,30	22.635,71	22.907,34	23.182,23	23.460,42	23.741,94	24.026,84	24.315,17	
4	Parrucchiere	250	22.500,00		22.500,00	22.770,00	23.043,24	23.319,76	23.599,60	23.882,79	24.169,38	24.459,42	24.752,93	25.049,97	
5	Ottica	380	51.300,00		51.300,00	51.915,60	52.538,59	53.169,05	53.807,08	54.452,76	55.106,20	55.767,47	56.436,68	57.113,92	
6	Bijotteria	680	61.200,00		61.200,00	61.934,40	62.677,61	63.429,74	64.190,90	64.961,19	65.740,73	66.529,61	67.327,97	68.135,91	
7	Articoli per la casa	510	183.600,00		183.600,00	185.803,20	188.032,84	190.289,23	192.572,70	194.883,58	197.222,18	199.588,84	201.983,91	204.407,72	
8	Tacco Lampo	600	18.000,00		18.000,00	18.216,00	18.434,59	18.655,81	18.879,68	19.106,23	19.335,51	19.567,53	19.802,34	20.039,97	
9	Bar	540	54.000,00		54.000,00	54.648,00	55.303,78	55.967,42	56.639,03	57.318,70	58.006,52	58.702,60	59.407,03	60.119,92	
10	Tabacchino	740	37.000,00		37.000,00	37.444,00	37.893,33	38.348,05	38.808,22	39.273,92	39.745,21	40.222,15	40.704,82	41.193,28	
11a	Crepes - Gelateria	600	28.800,00		20.160,00	24.480,00	28.800,00	29.145,60	29.495,35	29.849,29	30.207,48	30.569,97	30.936,81	31.308,05	
				Step Rent	30%	15%	Full MGR (€/anno)								
				Sconto	8.640,00	4.320,00									
11b	Libreria	380	84.360,00		59.052,00	67.488,00	75.924,00	84.360,00	85.372,32	86.396,79	87.433,55	88.482,75	89.544,54	90.619,08	
				Step Rent	30%	20%	10%	Full MGR (€/anno)							
				Sconto	25.308,00	16.872,00	8.436,00								
12	Videogames	680	61.200,00		61.200,00	61.934,40	62.677,61	63.429,74	64.190,90	64.961,19	65.740,73	66.529,61	67.327,97	68.135,91	
13	AbbigliamentoBambini	360	54.000,00		54.000,00	54.648,00	55.303,78	55.967,42	56.639,03	57.318,70	58.006,52	58.702,60	59.407,03	60.119,92	
14	Intimo	520	31.200,00		31.200,00	31.574,40	31.953,29	32.336,73	32.724,77	33.117,47	33.514,88	33.917,06	34.324,06	34.735,95	
15	Abbigliamento Donna	490	73.500,00		55.125,00	58.800,00	62.475,00	73.500,00	74.382,00	75.274,58	76.177,88	77.092,01	78.017,12	78.953,32	
				Step Rent	25%	20%	15%	Full MGR (€/anno)							
				Sconto	18.375,00	14.700,00	11.025,00								
16	Gioielli e Orologi	640	67.200,00		50.400,00	57.120,00	67.200,00	68.006,40	68.822,48	69.648,35	70.484,13	71.329,94	72.185,90	73.052,13	
				Step Rent	25%	15%	Full MGR (€/anno)								
				Sconto	16.800,00	10.080,00									
17	Calzature Generico	330	103.950,00		103.950,00	105.197,40	106.459,77	107.737,29	109.030,13	110.338,50	111.662,56	113.002,51	114.358,54	115.730,84	
18	Giocattoli	350	70.000,00		45.500,00	52.500,00	59.500,00	70.000,00	70.840,00	71.690,08	72.550,36	73.420,97	74.302,02	75.193,64	
				Step Rent	35%	25%	15%	Full MGR (€/anno)							
				Sconto	24.500,00	17.500,00	10.500,00								
19	Telefonia Internet	660	26.400,00		26.400,00	26.716,80	27.037,40	27.361,85	27.690,19	28.022,47	28.358,74	28.699,05	29.043,44	29.391,96	
20	Riparazione Elettronica	600	24.000,00		16.800,00	20.400,00	24.000,00	24.288,00	24.579,46	24.874,41	25.172,90	25.474,98	25.780,68	26.090,05	
				Step Rent	30%	15%	Full MGR (€/anno)								
				Sconto	7.200,00	3.600,00									
21	Abbigliamento Uomo	450	90.000,00		63.000,00	72.000,00	90.000,00	91.080,00	92.172,96	93.279,04	94.398,38	95.531,16	96.677,54	97.837,67	
				Step Rent	30%	20%	Full MGR (€/anno)								
				Sconto	27.000,00	18.000,00									
22a	Borse e Valigie	470	49.350,00		49350	49.942,20	50.541,51	51.148,00	51.761,78	52.382,92	53.011,52	53.647,66	54.291,43	54.942,92	
22b	Capsule Caffè	570	34.200,00		23.940,00	27.360,00	34.200,00	34.610,40	35.025,72	35.446,03	35.871,39	36.301,84	36.737,46	37.178,31	
				Step Rent	30%	20%	Full MGR (€/anno)								
				Sconto	10.260,00	6.840,00									
22c	Ristorante Italiano	300	76.500,00		49.725,00	61.200,00	76.500,00	77.418,00	78.347,02	79.287,18	80.238,63	81.201,49	82.175,91	83.162,02	
				Step Rent	35%	20%	Full MGR (€/anno)								
				Sconto	26.775,00	15.300,00									
23	Ipermercato	65	332.800,00		332.800,00	336.793,60	340.835,12	344.925,14	349.064,25	353.253,02	357.492,05	361.781,96	366.123,34	370.516,82	
N24	AnimaliAccessori e Cure	260	130.000,00		91.000,00	130.000,00	131.560,00	133.138,72	134.736,38	136.353,22	137.989,46	139.645,33	141.321,08	143.016,93	
				Step Rent	30%	Full MGR (€/anno)									
				Sconto	39.000,00										
N25	Clinica Odontoiatrica	280	67.200,00		43.680,00	50.400,00	60.480,00	67.200,00	68.006,40	68.822,48	69.648,35	70.484,13	71.329,94	72.185,90	
				Step Rent	35%	25%	10%	Full MGR (€/anno)							
				Sconto	23.520,00	16.800,00	6.720,00								
N26	Erboristeria	520	31.200,00		23.400,00	26.520,00	31.200,00	31.574,40	31.953,29	32.336,73	32.724,77	33.117,47	33.514,88	33.917,06	
				Step Rent	25%	15%	Full MGR (€/anno)								
				Sconto	7.800,00	4.680,00									
N27	Profumi e Cosmetici	550	99.000,00		74.250,00	79.200,00	84.150,00	99.000,00	100.188,00	101.390,26	102.606,94	103.838,22	105.084,28	106.345,29	
				Step Rent	25%	20%	15%	Full MGR (€/anno)							
				Sconto	24.750,00	19.800,00	14.850,00								
N28	Abb. Fast Fashion 1	200	232.000,00		116.000,00	150.800,00	185.600,00	232.000,00	234.784,00	237.601,41	240.452,62	243.338,06	246.258,11	249.213,21	
				Step Rent	50%	35%	20%	Full MGR (€/anno)							
				Sconto	116.000,00	81.200,00	46.400,00								
N29	Elettronica e Elettrodomestici	130	188.500,00		113.100,00	131.950,00	141.375,00	160.225,00	188.500,00	190.762,00	193.051,14	195.367,76	197.712,17	200.084,72	
				Step Rent	40%	30%	25%	15%	Full MGR (€/anno)						
				Sconto	75.400,00	56.550,00	47.125,00	28.275,00							
N30	Abb. Tecnico Sportivo	240	204.960,00		143.472,00	163.968,00	184.464,00	204.960,00	207.419,52	209.908,55	212.427,46	214.976,59	217.556,31	220.166,98	
				Step Rent	30%	20%	10%	Full MGR (€/anno)							
				Sconto	61.488,00	40.992,00	20.496,00								
N31	Abb. Fast Fashion 2	310	186.000,00		139.500,00	148.800,00	158.100,00	186.000,00	188.232,00	190.490,78	192.776,67	195.089,99	197.431,07	199.800,25	
				Step Rent	25%	20%	15%	Full MGR (€/anno)							
				Sconto	46.500,00	37.200,00	27.900,00								
N32	Steak House	250	77.750,00		54.425,00	66.087,50	77.750,00	78.683,00	79.627,20	80.582,72	81.549,72	82.528,31	83.518,65	84.520,88	
				Step Rent	30%	15%	Full MGR (€/anno)								
				Sconto	23.325,00	11.662,50									
N33	Fast Food	220	78.980,00		55.286,00	63.184,00	63.184,00	78.980,00	79.927,76	80.886,89	81.857,54	82.839,83	83.833,90	84.839,91	
				Step Rent	30%	20%	20%	Full MGR (€/anno)							
				Sconto	23.694,00	15.796,00	15.796,00								
			Totale Ricavo % sul Fatturato		64.960,00	65.739,52	66.528,39	67.326,73	68.134,66	68.952,27	69.779,70	70.617,06	71.464,46	72.322,03	
															TOTALE
			Totale Flusso Ricavi	-	2.386.895,00	2.612.287,26	2.806.050,36	3.007.792,94	3.070.238,75	3.107.081,62	3.144.366,60	3.182.099,00	3.220.284,18	3.258.927,59	29.796.023,30
Ampliamento (mq)	Costo Ampliamento (€/mq)		Costi	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	
3154	1400		Costruzione Ampliamento	4.415.600,00											
Riduzione (mq)	Costo Riduzione (€/mq)		Riduzione Ipermercato	3.315.000,00											
3315	1000		Property Management (Gestione)	3%	71.606,85	72.466,13	73.335,73	74.215,75	75.106,34	76.007,62	76.919,71	77.842,75	78.776,86	79.722,18	
			Property Tax (IMU/TASI)	€ 110.000,00	110.000,00	110.000,00	110.000,00	110.000,00	110.000,00	110.000,00	110.000,00	110.000,00	110.000,00	110.000,00	
			Assicurazione	€ 20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	
			CapEx (Manutenzione Straordinaria)	2,50%	59.672,38	60.388,44	61.113,10	61.846,46	62.588,62	63.339,68	64.099,76	64.868,96	65.647,38	66.435,15	
			Tassa di Registro	0,50%	11.934,48	12.077,69	12.222,62	12.369,29	12.517,72	12.667,94	12.819,95	12.973,79	13.129,48	13.287,03	TOTALE
			Totale Flusso Costi	7.730.600,00	273.213,70	274.932,26	276.671,45	278.431,51	280.212,69	282.015,24	283.839,42	285.685,50	287.553,72	289.444,37	10.542.599,86
			Flusso Operativo Netto	- 7.730.600,00	2.113.681,30	2.337.355,00	2.529.378,91	2.729.361,43	2.790.026,07	2.825.066,38	2.860.527,17	2.896.413,50	2.932.730,46	2.969.483,23	19.253.423,44
													Valore di Uscita	2.969.483,23	
			Tasso di Capitalizzazione	6,50%									Valore Residuo	45.684.357,36	
			Flusso Operativo Netto + Valore Residuo	- 7.730.600,00	2.113.681,30	2.337.355,00	2.529.378,91	2.729.361,43	2.790.026,07	2.825.066,38	2.860.527,17	2.896.413,50	2.932.730,46	48.653.840,59	
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
			Tasso di Attualizzazione	7,70%											
															TOTALE
			Attualizzazione Flussi di Cassa (DCF)	- 7.177.901,58	1.822.250,59	1.871.016,29	1.879.970,69	1.883.573,33	1.787.779,86	1.680.810,43	1.580.230,54	1.485.659,33	1.396.738,54	21.515.150,66	29.725.278,68
			VALORE DI MERCATO		29.725.278,68										

16. Analisi Costi Ricavi Caso Studio 2

CONCLUSIONI

Partendo da una precedente esperienza di stage presso un'azienda specializzata nella gestione e commercializzazione di centri commerciali, nella tesi è stato affrontato il tema del leasing management e l'importanza della commercializzazione per la valorizzazione di un centro commerciale. Nel corso del primo capitolo è stata illustrata la storia e l'evoluzione dell'industria dei centri commerciali in Italia per capire come il mondo retail abbia portato ad uno sviluppo e diversificazione degli asset immobiliari. Il secondo capitolo presenta lo stato attuale dell'industria dei centri commerciali in Italia, vengono descritte le diverse tipologie di immobili ad uso commerciale e i principali stakeholders secondo i criteri del CNCC (Consiglio Nazionale dei Centri Commerciali) e del ICSC (International Council of Shopping Centers). Il terzo capitolo presenta il tema del leasing management, per la corretta commercializzazione e conseguente valorizzazione di un immobile commerciale, la figura del leasing manager ed il ruolo che svolge nella filiera immobiliare; vengono approfonditi aspetti quali l'importanza degli indicatori di performance per l'analisi dell'andamento di un centro commerciale, il tema della negoziazione e l'importanza del piano di merchandising.

La valorizzazione di un immobile commerciale è un tema attuale e di primo interesse nell'industria dei centri commerciali italiana. I primi centri commerciali realizzati sul territorio italiano risalgono agli anni 70 e primi anni 80, grandi ipermercati con una galleria di negozi di supporto nel fronte cassa. Questi immobili definiti anche *"centri commerciali di vicinato"* o *"di prossimità"*, sono presenti in tutta la nazione, specialmente in Piemonte, Lombardia e Veneto, le prime regioni che hanno visto l'arrivo dei centri commerciali in Italia. L'evoluzione del mondo retail ha generato un forte sviluppo di immobili commerciali a partire dalla seconda metà degli anni 80, una diversificazione dell'offerta ed un aumento della concorrenza ha reso più competitivo il mercato immobiliare retail, rendendo obsoleti la maggior parte dei centri commerciali di vicinato.

Questi immobili risultano spesso antiquati, con una impostazione commerciale ipermercato centrica che oggi fatica a reggere il confronto con i nuovi centri in grado di attrarre una clientela eterogenea grazie alla varietà dell'offerta merceologica, la qualità degli spazi, e attività di intrattenimento.

Oggi le aziende che gestiscono e commercializzano queste tipologie di immobili seguono attentamente i trend di mercato, l'andamento della concorrenza e verificano l'andamento

dei flussi di visitatori nei centri per strutturare al meglio il piano di commercializzazione. Attualmente i centri commerciali di medie e grandi dimensioni sviluppano i massimi flussi di visitatori nel corso del fine settimana, con una clientela che si dedica principalmente allo shopping nel settore abbigliamento e alle attività di intrattenimento (cinema multisala, sale giochi), i piccoli centri di prossimità registrano invece dei flussi quasi costanti nel corso della settimana legati ad una clientela che acquista principalmente generi alimentari, prodotti di prima necessità e usufruisce di servizi.

L'ultimo report di CBRE pubblicato sul manuale del CNCC conferma questi trend: "La tendenza in atto oggi è quella di una polarizzazione dei centri commerciali. Da un lato ci sono i centri così detti prime, non solo centri regionali di grande dimensioni ma in genere quelli con buone performance e consolidati che beneficiano di bacini solidi (densamente popolati, trend demografici in crescita, occupazione solida e reddito medio elevato); dall'altro vi sono quelli "di vicinato", di dimensioni minori dove l'ancora alimentare ed i servizi rappresentano i driver principali che attraggono visitatori e generano fatturato. Al centro ci sono i centri di dimensioni intermedie, 20.000 - 40.000 mq, soprattutto quelli situati in bacini con elevata competizione e trend demografici negativi, che soffrono maggiormente il momento di mercato. Per questi centri la sfida per il futuro sarà proprio quella di interpretare le esigenze del mercato e di riuscire a rispondere con un rinnovato mix di offerta. Oggi ad esempio in Italia i consumi che crescono sono quelli per la cura della persona: più food, più divertimento e piacere e più servizi alla persona. L'offerta dei centri commerciali dovrebbe rispondere a queste necessità." (Pinto R.,CNCC, 2017)

La diversificazione delle tipologie di centri commerciali ha portato quindi ad un approccio sartoriale nella realizzazione dei piani di commercializzazione, per avere il merchandising mix più adatto al centro e alla clientela di riferimento, questo non sarebbe stato possibile senza figure specializzate come il leasing manager, che solo negli ultimi anni si sono affacciati all'industria immobiliare italiana.

Per spiegare quanto il processo di leasing management possa influire nella valorizzazione di un immobile è stato realizzato un caso studio di un centro commerciale di prossimità (ipotetico ma verosimile), basato sull'analisi di diversi centri commerciali di analoga tipologia localizzati prevalentemente in Piemonte e Lombardia. Questo ipotetico centro commerciale ricalca il tipico modello di centro di vicinato realizzato tra la fine degli anni 70 e la prima metà degli anni 80, con una GLA di circa 12.000 mq di cui 8.700 mq occupati

dall'ipermercato e 3.300 mq destinati alle attività della galleria commerciale. È stata realizzata una tabella raffigurante i valori economici dei conduttori registrati alla fine del 2018, ipotizzando diverse situazioni di attività con basse performance, delle attività che registrano valori al di sopra della media, degli spazi sfitti e le restanti attività commerciali con dei valori nella media. Partendo da questo caso studio base è stata prima realizzata una valutazione dell'immobile senza effettuare nessun processo commercializzazione degli sfitti o negoziazione dei canoni di affitto con i conduttori in difficoltà, sono state poi formulate due diverse ipotesi che dimostrano quanto possa influire un corretto processo di leasing management sulla valorizzazione del centro commerciale.

Basandosi su una situazione delle attività commerciali al 31-12-2018, è stato valutato il centro commerciale senza effettuare nessun processo di leasing management nel corso del 2019; la valutazione parte quindi dallo stato dei tenant al 31-12-2019. Senza effettuare nessun lavoro di negoziazione dei canoni o di commercializzazione degli sfitti si è ipotizzato che i conduttori che registrano gli OR più alti abbiano rescisso il contratto non potendo più pagare il canone annuo. Il centro commerciale presenta quindi un maggior numero di unità immobiliari sfitte e di conseguenza il valore di mercato al termine della valutazione risulta di circa 16 milioni di €.

Il Caso Studio 1 rappresenta il primo scenario. Si dimostra come possa essere valorizzato il centro commerciale oggetto di studio attraverso un corretto processo di leasing management senza apportare alcuna modifica all'immobile (eccetto delle pareti divisorie che sono state aggiunte o eliminate). Nel Caso Studio 1 vengono analizzati i conduttori che presentano valori anomali e gli spazi sfitti, nel corso del 2019 viene poi simulata l'attività del leasing manager attraverso la negoziazione dei valori economici come l'MGR o la % sul fatturato e la commercializzazione delle due unità immobiliari sfitte. La nuova commercializzazione vede il potenziamento dei servizi con l'ingresso della Clinica Odontoiatrica e del servizio di Riparazione Elettronica, e due nuovi tipi di ristorazione veloce, (fast food e pizza al taglio) che sostituiscono il ristorante, più adatti ad un centro che non prevede tempi di permanenza prolungati nelle attività di ristoro.

In seguito alla commercializzazione effettuata nel 2019 è stato valutato il centro commerciale con i nuovi valori registrati al 31-12-2019. La valutazione del centro commerciale, che ora risulta full rent, è stata effettuata considerando un orizzonte

temporale di 10 anni, il valore di mercato attualizzato è di 24,8 milioni di €. Questo valore di mercato dimostra quanto possa incidere il lavoro del leasing manager che attraverso una corretta commercializzazione e negoziazione è in grado di migliorare le performance complessive del centro.

Il Caso Studio 2 presenta uno scenario più complesso basato sui nuovi trend del mercato retail che vedono nei centri commerciali di vicinato una costante riduzione della GLA degli ipermercati a favore della realizzazione di medie superfici di vendita e la realizzazione di piccoli ampliamenti per diversificare l'offerta merceologica. L'ipermercato viene ridotto da 8.700 mq a 5.120 mq di GLA e dallo spazio ricavato vengono realizzate sei nuove unità immobiliari destinate ad ospitare servizi, negozi di cosmesi e due medie superfici (abbigliamento fast fashion ed elettronica). L'ampliamento è di circa 3.150 mq di cui 2.100 di superficie commerciale utile e 480 mq destinati alla food court. Nell'ampliamento vengono realizzate due unità immobiliari destinate all'abbigliamento (sportivo e fast fashion), e due attività di ristorazione (fast food e steakhouse), che andranno a completare il merchandising mix. Il piano di commercializzazione del Caso Studio 2 si presenta più complesso a causa dei lavori di riduzione dell'ipermercato ed i lavori di ampliamento che comportano una negoziazione a ribasso degli MGR per il periodo di durata del cantiere. La riduzione dell'ipermercato e la realizzazione di nuove unità immobiliari genera un incremento medio del valore €/mq dell'immobile, poichè l'ipermercato paga 65 €/mq di MGR in seguito alla trasformazione. I lavori di riduzione dell'ancora alimentare incidono di 3,3 milioni di €. L'ampliamento genera complessivamente 550.000 € di ricavi annuali dati dagli affitti a fronte di un costo di costruzione di circa 4,4 milioni di €.

La valutazione del secondo scenario parte dalle condizioni dei tenant al 31-12-2019, si sviluppa su un arco di tempo di 10 anni, e genera un valore di mercato attualizzato del centro commerciale di circa 29,7 milioni di €. A fronte di un investimento iniziale di 7,7 milioni di € si genera un plus valore di 5 milioni di € rispetto al primo scenario, che su un analogo orizzonte temporale di dieci anni presentava un valore di mercato attualizzato di 24,8 milioni di €.

Considerando un orizzonte temporale di dieci anni risulta più conveniente lo scenario presentato nel Caso Studio 1, che con il solo processo di leasing management permette di generare una sostanziale valorizzazione dell'immobile senza incorrere nei costi iniziali di

trasformazione dell'immobile. I ricavi annui generati dagli MGR ammontano nel primo scenario a 1,8 milioni di € annui, nel secondo scenario a 3 milioni di € annui, questo indica la possibilità, valutando i due scenari su un orizzonte temporale superiore a dieci anni, di preferire il Caso Studio 2 perchè si può ottenere un valore di mercato che giustifica i costi di trasformazione.

Questo lavoro di tesi è servito a spiegare l'importanza del leasing management nel settore immobiliare, e quanto possa incidere il ruolo del leasing manager nella valorizzazione di un centro commerciale. Il leasing manager è una figura molto trasversale, deve avere la capacità di progettare il corretto mix merceologico, analizzare un'area a livello urbanistico, sociale ed economico per comprendere a quale tipologie di clientela ci si sta rivolgendo, deve essere aggiornato sulle nuove tendenze del mondo retail. Tutte queste conoscenze sono fondamentali per la corretta commercializzazione delle unità immobiliari e per negoziare al meglio i contratti con i retailers. Il leasing manager svolge un ruolo chiave nel settore immobiliare, è la figura che negoziando i canoni di affitto genera la principale voce dei ricavi per le grandi società di sviluppo e gestione di immobili retail, garantendo dei flussi di cassa costanti nel tempo. Per questo motivo è fondamentale che sappia relazionarsi con gli asset manager che si occupano della gestione dei portafogli immobiliari per conto della proprietà, solitamente banche, società di assicurazione e fondi pensione che necessitano di flussi di cassa costanti nel corso degli anni.

In Italia il ruolo del leasing manager si è sviluppato solo di recente, fino a pochi anni fa erano gli stessi direttori dei centri commerciali, ad occuparsi, oltre che degli aspetti tecnici e gestionali, anche della commercializzazione e gestione dei contratti. Oggi le due figure professionali risultano ben distinte grazie ad una maggiore specializzazione sempre più richiesta da parte dei maggiori players del settore. In Italia è ancora difficile trovare un elevato grado di specializzazione in alcuni settori dell'immobiliare e ci si augura che con lo sviluppo dei legami fra mondo dell'istruzione e mondo del lavoro si riescano a formare le nuove figure che plasmeranno il mercato immobiliare del futuro.

BIBLIOGRAFIA

Ambrosiani F., (2015). La contrattualistica tra retailer e centri commerciali all'estero. Milano

Buccini C., (2017). L'evoluzione del mercato retail verso un'esperienza integrata tra luoghi fisici e luoghi virtuali. Centri Commerciali e High Street nel mercato italiano. Report Cushman & Wakefield, CNCC, Stamperia S.c.r.l.

Ciaramella A., O. Tronconi, (2012). Real Estate Asset Management. Gruppo 24 Ore, Milano

Consiglio Nazionale dei Centri Commerciali (2017), L'industria dei Centri Commerciali in Italia. Stamperia S.c.r.l.

Gramaglia E. , (2018). Criteri per la valutazione degli immobili, CBRE

Gruen V., (1975). Centri per l'ambiente urbano. Gorlich Editore, Milano

Hardwick M.J., Mall Maker, (2004). Victor Gruen, Architect of the American Dream. Philadelphia University of Pennsylvania Press

Jacobs, J., (1986). The Mall: An Attempted Escape From Everyday Life, IL: Waveland Press

Keinfeld, N., (1986). Why Everyone Goes To The Mall. The New York Times

Kowinski, W., (1985).The Malling Of America: An Inside Look At The Great Consumer Paradise", New York: W. Morrow

Marsilio M., (2005). Il leasing per gli investimenti pubblici, Milano

Moore, Robbie, (2013). The Death of the American Mall and the Rebirth of Public Space. The International. Archived from the original on March 13, 2013. Retrieved February 26, 2013

Pinto R., (2017). Il negozio fisico non è morto, semplicemente non è più lo stesso. Report CBRE, CNCC, Stamperia S.c.r.l.

Feinberg R. A., Meoli J., (1991). A Brief History of the Mall, in NA - Advances in Consumer Research Volume 18, eds. Rebecca H. Holman and Michael R. Solomon, Provo, UT Association for Consumer Research

Samperisi C., (2018). Affitto d'azienda: cos'è e come funziona?

Tronconi O., (2010). I Centri Commerciali, progetti architettonici, investimenti e modelli gestionali. Maggioli Editore

Wholf, Tracy (2014). What did the shopping mall look like in 1956?.

Zanello, G., (2007). Città Fiera si allarga e diventa il più grande d'Itali: investiti 35 milioni. Messaggero Veneto

SITOGRAFIA

it.wikipedia.org

www.aedes-siiq.com

www.arcusrealestate.com

www.bankpedia.org

www.caselleopenmall.com

www.centroilcentro.it

www.cualbu.minoter.com

www.distribuzionemoderna.info

www.gallerieauchan.it

www.gruppoigd.it

www.ifma.it

www.igigli.it

www.ilgiorno.it

www.ilsole24ore.com

www.klepierre.com

www.mcarthurglen.com

www.messaggeroveneto.gelocal.it

www.mole24.it

www.parcoleonardo.it

www.percassi.it

www.sonaesierra.com

www.themall.it

www.urw.com

www.westfieldmilano-project.com

www.wordreference.com