



L'informazione è governance

La filiera immobiliare del retail, dalle nuove aperture al refurbishment, è lunga e coinvolge molti soggetti. Risulta perciò indispensabile l'industrializzazione del processo.

di **Leonardo Rastelli** e **Armando Garosci**

 Percorso di lettura: www.largoconsumo.info/072009/PL-0709-006.pdf (**Centri commerciali e outlet**)
Altri approfondimenti: <http://tinyurl.com/LCEdilizia>

 Leggi la sintesi video degli interventi dei partecipanti alla tavola rotonda su: www.youtube.com/largoconsumo

Quella dello sviluppo o della ristrutturazione immobiliare di un'insegna distributiva è una filiera complessa, su cui insistono molteplici soggetti oltre ai retailer: advisor, costruttori, studi di architettura, società di gestione e pubblica amministrazione, per citarne alcuni. Il rispetto dei tempi delle aperture è la prima preoccupazione, e gli intralci possono dipendere dalla Pubblica amministrazione, dai fornitori o dall'organizzazione interna. Il sistema di regole condivise e pubbliche, che stabilisce "chi fa cosa" nel processo, perché lo fa e a chi risponde è, appunto, la governance.

I benefici di una buona governance sono molteplici e per tutti gli stakeholder. Anzitutto, per i finanziatori di un progetto immobiliare, che pur essendo spesso lontani dalle operazioni possono controllare lo stato di avanzamento dei lavori identificando rapidamente le responsabilità. Per la Pa e il d.lgs 231/01, che corresponsabilizza appaltatore e appaltante. Inoltre, buone regole di governance convengono ai fornitori, perché le gare sono aperte e le commesse non attribuite discrezionalmente. In specifici casi, ciò può spezzare "liaison" consolidate, ma in generale le regole di segregazione offrono gare più trasparenti nell'interesse di tutti. C'è infine un altro vantaggio. Dotarsi di un tale sistema di regole condivise e codificate permette all'azienda di non dipendere dalle prassi di

singoli centri di potere interni, né essere vincolata da competenze esclusive di uno specifico fornitore. L'adozione di standard, dalle regole generali alla manualistica operativa, consente quindi ai retailer di prendere decisioni e di agire più rapidamente, un valore molto apprezzato in uno scenario di consumi straordinariamente mutevole.

Attorno a queste problematiche *Largo Consumo*, con il supporto del **Cncc** (Consiglio nazionale centri commerciali), ha promosso la tavola rotonda a porte chiuse sul tema "La governance dello sviluppo immobiliare nel retail". L'incontro, moderato dal nostro giornalista **Armando Garosci**, si è tenuto lo scorso 29 ottobre a Milano, e ha riunito un panel di insegne retail e operatori della filiera immobiliare.

IL CONSUMATORE "FREQUENTATORE"

«Lo stato di salute delle grandi strutture complesse – ha esordito **Pietro Malaspina**, presidente del Cncc e consigliere delegato di **Sonae Sierra**, dando il via ai lavori – è generalmente buono. Una rilevazione su circa 1,7 milioni di Gla, che conduciamo da due anni, indica una perdita di fatturato delle grandi superfici despecializzate a prevalenza alimentare (-3% annuo nell'ultimo biennio), cui fa riscontro la tenuta dei negozi sotto i 250 mq nelle gallerie commerciali e la forte crescita delle medie superfici specializzate. In generale, non abbiamo perso vendite, anche se occorre tenere conto delle differenze tra settori. Allo stesso tempo, restano problemi irrisolti, a cominciare dal time to market, che in Italia va da 5 fino a 20 anni: una situazione paradossale». Nel frattempo, il





DISTRIBUZIONE

consumatore è cambiato ed è mutato il suo approccio al centro commerciale. «Capire cosa vuole – ha proseguito Malaspina – resta fondamentale. Oggi chi si reca in una struttura commerciale non è alla ricerca di merci, a parte il food, ma di un'esperienza di frequentazione: lo definirei proprio un "frequentatore", che acquista solo se trova offerte interessanti. Il segreto sta quindi nel realizzare centri commerciali gradevoli, facilmente fruibili, con un mix di offerta ben congegnato in rapporto alla concorrenza, al tessuto sociale, ecc.».

Il dibattito è subito entrato nel vivo con **Massimo Salviato**, direttore appalti di **Aspiag Service Despar**, storico retailer con una forte presenza nel Nord-Est con i punti di vendita Despar, Eurospar e Interspar. «Seguiamo la realizzazione di punti di vendita che vanno dai piccoli negozi agli ipermercati stand alone o all'interno di centri commerciali: possiamo affrontare la costruzione di pdv da zero o il completamento immobiliare di strutture esistenti». Per disciplinare le gare d'appalto, la società dal 2006 ha adottato il codice etico ex dl 231 del 2001 e si è dotata di un ufficio ad hoc. «Attraverso una semplice casella e-mail – ha spiegato Salviato – raccogliamo le candidature dei fornitori, che preselezioniamo facendo a campione tutta una serie di verifiche. Questo ci permette di puntare su aziende affidabili, che mettiamo subito alla prova: su circa 30 progetti di nuova apertura e/o ristrutturazione, almeno il 10% è realizzato con nuovi fornitori. Non conviene peraltro puntare tutto sul turnover: siamo in grado di aprire un iper da 5.000 mq in nove mesi, il che richiede un pool di fornitori efficienti e affiatati. E il prezzo, soprattutto nell'edilizia, non è sempre il più importante fattore di scelta». A caratterizzare questo approccio è la massima trasparenza anche interna: le regole autorizzative interne al gruppo danno autonomia decisionale, coniugata con una forte vigilanza e condivisione.

Un allarme sui rischi del "sottocosto" nell'assegnazione dei lavori è venuto da **Eugenio Kannès**, oggi ad di **Gdm Holding** (gruppo specializzato nella costruzione conto terzi e nello sviluppo immobiliare, con significativo track record nel settore commerciale), con un trascorso di direttore tecnico e direttore sviluppo di **Esselunga**. «L'esperienza decennale maturata in Esselunga mi ha insegnato ad avere un approccio fortemente industriale anche alla grande distribuzione e quindi una visione più globale. Ciò significa non ragionare solo sui costi di costruzione, ma su qualità e costi diretti e indiretti legati alla vita globale del fabbricato e alle attività che vi si svolgono. La costruzione conclude un iter di lunghezza e complessità spesso spropositate ed è solo una componente dell'investimento e del ciclo economico legato a un immobile commerciale. Investire in progettazione e qualità significa aumentare il valore intrinseco dell'immobile, migliorarne la fruibilità e ridurre i costi di gestione». Un altro importante elemento è la standardizzazione, «che ci aveva portato a definire una documentazione tecnica a corredo dei progetti e degli appalti molto dettagliata, completa di specifiche tecniche, particolari costruttivi, elenchi prezzi aggiornati ogni anno. Questo ha consentito di controllare i costi, ottimizzare le manutenzioni, garantire omogeneità e qualità dei progetti e delle realizzazioni. Quanto agli appalti, la tendenza era fidelizzare imprese che garantissero qualità, rispetto dei tempi, affidabilità e non solo economicità della realizzazione». Fra gli aspetti critici, secondo Kannès vi sono i criteri di aggiudicazione degli appalti. «Oggi assistiamo a una situazione aberrante, complice la grave crisi del mercato pubblico e privato, che non premia le imprese serie. Lavori sistematicamente assegnati sottocosto, pagamenti effettuati con ritardi a volte insostenibili, e in alcuni casi sostituiti da permuta immobiliari. Una grave degenera-

La tavola rotonda in sintesi

Largo Consumo, con il supporto del Cncc, ha promosso la tavola rotonda a porte chiuse sul tema "La governance dello sviluppo immobiliare nel retail". L'incontro, moderato da Armando Garosci si è tenuto lo scorso 29 ottobre a Milano. Nel dibattito, al quale hanno partecipato retailer food e non food e società specializzate nel retail real estate, nella consulenza e nelle soluzioni per la supply management chain, è emersa l'opportunità per le imprese distributive di dotarsi di strumenti di industrializzazione e di governance del processo immobiliare. Un approccio che permette di gestire tempi e corretta attribuzione delle responsabilità.

I partecipanti

nome	funzione	azienda
Michele Carrano	Architetto	Arka Associati
Massimo Salviato	Direttore Appalti	Aspiag Service
Daniele Civini	Account Director Area Retail	BravoSolution
Massimiliano Pulice	Account Director Area Immobiliare	BravoSolution
Carlo Pagan	Amministratore Delegato	Casinò di Campione d'Italia
Nicolas Giroto	Chief Financial Officer	Conbipel
Simone Longoni	Direttore Immobiliare	Decathlon Italia
Eugenio Kannès	Amministratore Delegato	GDM Holding
Stefano Mereu	Responsabile Vendite e Media	GrandiStazioni
Filippo Giorgi	Servizio Progettazione	Gruppo Gabrielli
Enzo Pasqualini	Direttore Tecnico	Gruppo Gabrielli
Corrado Vismara	Amministratore Delegato Vice Presidente	Larry Smith Italia Cncc
Emilio Bandera	Responsabile Sviluppo	Mediamarket
Nicola Conti	Head of Real Estate Italy	Mediamarket
Juri Ruggeri	Direttore Tecnico	Mercatone Uno Servizi Immobiliari
Fabio Gentili Arch. Studio Gentili	Responsabile Sviluppo	Mondo Convenienza
Cinzia Murazzi	Responsabile Sviluppo Rete	Scarpe&Scarpe
Daniele Russo	Franchising Manager	Sebeto
Pietro Malaspina	Consigliere Delegato Presidente	Sonae Sierra Cncc

Il servizio fotografico è di Roberto Ponti / Blackarchives - www.blackarchives.it
Il servizio video è di Paolo Vecchi / Nel Segno dell'8 - www.ns8.it

zione del sistema, sulle cui conseguenze occorrerebbe seriamente riflettere».

LA GARANZIA DI REGOLE CONDIVISE

In tema di governance, **BravoSolution**, specializzata nella fornitura di soluzioni per il processo di acquisto e appalto, offre una testimonianza a 360 gradi. «Forniamo un supporto professionale e tecnologico – ha spiegato **Massimiliano Pulice**, account director area immobiliare della società – negli ambiti più diversificati. Per esempio, tutti gli appalti relativi alle infrastrutture delle Olimpiadi di Londra 2012 sono stati assegnati on line dagli organizzatori utilizzando la nostra piattaforma tecnologica, debitamente personalizzata in funzione delle esigenze della stazione appaltante. Soprattutto nell'immobiliare, spesso caratterizzato in Italia da tempi incerti di realizzazione, monitorare la governance «significa anche tranquillizzare gli investitori con uno strumento fornito da una parte terza, che offre garanzie lungo tutta la filiera, dalla pre-qualifica delle imprese al rispetto dei tempi di ►



DISTRIBUZIONE

assegnazione degli appalti, sempre all'insegna della massima trasparenza». In effetti, da almeno dieci anni la governance è un tema sempre più nell'occhio del ciclone. «L'ottica – conferma **Daniele Civini**, account director area retail **BravoSolution** – è quella di darsi delle regole interne condivise, codificate in una soluzione tecnologica strutturata, che diventa uno strumento di relazione interna ed esterna per tutto ciò che riguarda gli acquisti e garantisce trasparenza e tracciabilità. È incoraggiante che in particolare l'immobiliare stia comprendendo come le soluzioni di governance del processo, per esempio nel caso degli appalti, siano molto utili ed efficaci anche in termini di gestione della collaborazione tra funzioni aziendali».



OTTIMIZZARE I COSTI

Mediamarket, leader italiano dei retailer nel settore degli elettrodomestici ed elettronica di consumo, ha fatto una scelta diversa, puntando sulla locazione. «Quando siamo arrivati in Italia – ha spiegato **Emilio Bandera**, responsabile sviluppo – abbiamo deciso di partire velocemente con lo sviluppo, per cui quella della locazione è stata una scelta obbligata, anche per evitare di subire le lentezze della pubblica amministrazione. In questi anni, non abbiamo mai frenato lo sviluppo, siamo in costante crescita. Il problema è che spesso non si apre dove si vorrebbe, ma dove ci sono opportunità. La location perfetta non esiste: a governare tutto, alla fine, è il tempo». In più, occorre fare i conti con un canale, quello dei centri commerciali, nel quale secondo Mediamarket «si è osservato un calo dei consumi – ha puntualizzato **Nicola Conti**, head of real estate Italy del retailer – nell'elettronica. Allo stesso tempo, sta cambiando anche il comportamento di acquisto dei consumatori: mentre in passato si reperivano informazioni prevalentemente su Internet e si acquistava in punto di vendita, oggi è vero anche il contrario. Con il QR code, per esempio, il consumatore in negozio con uno smartphone sarà in grado di acquisire molte più informazioni sul prodotto, verificarne i prezzi e decidere l'acquisto anche on line. Ciò aumenterà la competizione con il canale Internet, che ha costi diversi: per le reti di vendita "fisiche", ben venga quindi la governance, per ottimiz-

zare strutture di costo sempre meno compatibili con il mercato e con canali più competitivi». Non a caso, Mediamarket ha attivato un sistema di controllo dei costi di gestione nei centri commerciali dov'è presente: «lo facciamo con uno spirito di collaborazione con la direzione dei centri: l'obiettivo è ottimizzare e pianificare meglio i costi».

«Molti retailer – è intervenuto **Malaspina** – stanno sviluppando l'uso delle tecnologie. Le aziende hanno un rapporto sempre più one-to-one con il consumatore: dobbiamo arrivare a una piena integrazione fra retailer, consumatore e centro commerciale. In altre parole, i negozi certo non spariranno, ma dovranno cambiare, per esempio approfittando del "click and pick" e trasformandosi magari, in prospettiva, in show room».

Sullo stato dei centri commerciali, **Corrado Vismara**, vice-presidente del **Cncc** oltre che ad di **Larry Smith Italia**, ha precisato che «dopo la crisi del 2008-2009, nel panorama europeo l'Italia va meglio di molti altri Paesi, con 300.000 mq di nuove realizzazioni previsti entro fine anno e 700.000 mq di cantieri aperti. La Gran Bretagna ha due soli nuovi centri commerciali in cantiere».

Nicolas Giroto è chief financial officer di **Conbipel**, catena di abbigliamento accessibile acquisita nel 2007 da un fondo di investimento statunitense. «Siamo passati – ha spiegato – da una gestione familiare a un approccio più manageriale. Abbiamo costruito un processo di governance molto trasparente, applicato in particolare all'apertura del pdv. Le conclusioni si stanno rivelando molto positive, dalla valutazione delle potenzialità del sito dove si intende aprire, al rispetto dei piani di apertura, al forte commitment da parte di tutti, quando la decisione di aprire è presa». Altro tema forte è il contratto di affitto di ramo d'azienda. «È una formula che dà più libertà e più forza al centro commerciale. L'investitore, dal canto suo, non ha la sicurezza sull'investimento: questo indebolisce un po' in Italia il sistema retail, che altrove è più protetto». Nei rapporti con i centri commerciali, un tema molto importante per Conbipel è quello del traffico. «Un dato che vorremmo condividere, in un quadro di partnership, perché è fondamentale per sapere in che misura performano i nostri negozi. Purtroppo in Italia questo è molto difficile. Non ci interessa tanto in valore,

quanto nel suo andamento: la tecnologia potrebbe aiutare molto».

In merito alle problematiche relative al traffico nei centri commerciali, **Corrado Vismara** ha confermato che «anche in Italia è ormai molto diffuso l'utilizzo di sistemi di conteggio delle persone che entrano nei centri, meno quello applicato a ciascun negozio, utilizzato di più all'estero. Va detto tuttavia che nei report





DISTRIBUZIONE



mensili i dati di traffico sono inclusi: penso quindi a un problema di comunicazione o alla necessità di diffonderli con maggiore frequenza». Quanto all'affitto di ramo d'azienda, «è diventato lo strumento principale di tutte le negoziazioni, perché in sede di trattativa lascia la massima libertà fra le parti. Un passo indietro a favore delle locazioni tradizionali non lo vedo realistico».

CRESCERE IL COMMERCIO DI TRANSITO

Negli ultimi anni, anche le stazioni ferroviarie sono diventate un dinamico polo di attrazione commerciale, dotato di notevoli potenzialità. Protagonista di questa trasformazione è **GrandiStazioni**, società che presidia quattro aree di business: retail, servizi ai viaggiatori, immobiliare e media. «Nel pianificare l'offerta – ha affermato **Stefano Mereu**, responsabile vendite e media –, abbiamo cercato di instaurare un rapporto aperto con tutti gli operatori interessati e, essendo la stazione un ambito border line fra il travel retail e il centro commerciale, abbiamo puntato molto sull'innovazione, sull'alto impulso, ovvero moda, regalo, confectionery e la revisione dell'offerta di ristorazione. Dopo due anni e mezzo di lavoro, i risultati cominciano a vedersi, anche grazie alla trasparenza delle nostre procedure di selezione. Ovviamente diamo particolare importanza al progetto industriale, anche perché agiamo in vincoli assai rilevanti – soprintendenza, sicurezza, ecc. – e puntiamo su imprenditori orientati all'investimento e all'alto livello qualitativo dei format». Considerando i circa 600 milioni di contatti di tutte le stazioni gestite dalla società (130 milioni la sola Stazione Centrale di Milano), la comunicazione riveste un ruolo molto importante. «Anche per quanto riguarda il mezzo pubblicitario – ha sottolineato Mereu – l'innovazione tecnologica è un tema fondamentale: il digital signage riveste, in questo senso, un ruolo destinato a crescere nel tempo».

In 15 anni di attività ha visto crescere in misura esponenziale il proprio business: **Sebeto** gestisce quattro insegne della ristorazione – **Rosso Pomodoro**, **Anema e Cozze**, **Rosso Sapore** e il più recente **Ham** – e sviluppa 120 milioni di fatturato con 127 location, per il 60% in centro città e il 40% nei centri commerciali, dove è attiva solo da alcuni anni. «In effetti, il centro città ci dà maggiori garanzie – ha spiegato **Daniele Russo**, franchising manager Sebeto – rispetto al centro commerciale, vuoi per un mix merceologico talvolta inadeguato, vuoi perché secondo noi ce ne sono troppi, soprattutto in bacini ormai saturi». In tema di governance, va ricordato che Sebeto, fondata nel 1996 da tre imprenditori campani, nel 2006 ha visto l'ingresso nella com-

pagine societaria del fondo di investimento **Quadrivio**, uscito a inizio 2011. «Dal 10 febbraio scorso – ha concluso Russo – Sebeto è partecipata al 70% da **Change Capital Partners**, fondo di private equity inglese: fra gli obiettivi dell'operazione vi è l'internazionalizzazione del business, innanzitutto verso Usa e Gran Bretagna».

I TEMPI INCERTI DELLA BUROCRAZIA

Mercatone Uno ha sviluppato una rete di pdv ramificata in tutta Italia, tranne Calabria, Molise e Sardegna. «Con il cambio al vertice di alcuni anni fa – ha raccontato **Juri Ruggeri**, direttore tecnico – ci siamo dotati, nel rispetto del dl 231, di una struttura interna con una precisa separazione dei poteri e procure ad hoc. Il consiglio di amministrazione delibera le iniziative a cui ogni ufficio si adegua. Quale responsabile del patrimonio immobiliare posso agire in autonomia fino a 500.000 euro a contratto; i miei collaboratori arrivano a 50.000, sotto la mia responsabilità. Oggi la catena conta 89 negozi diretti, di cui il 70% in proprietà e il 30% in locazione: una scelta fatta in funzione dell'opportunità e del bacino d'utenza. Impegnata in un forte rinnovamento del format, Mercatone Uno nel 2011 ha rinnovato due negozi, conseguendo ottimi risultati. Nel 2012 altri 4 pdv saranno rinnovati». Aprire un punto di vendita significa intrecciare rapporti con la pubblica amministrazione. «In 14 anni ho accumulato le esperienze più diverse. Con chi capisce chi è Mercatone Uno, e quali obiettivi ha, ho sempre trovato un approccio collaborativo, instaurando un ottimo rapporto. Certo non ha aiutato l'introduzione dello Sportello Unico, che fa venire meno il contatto diretto con gli interlocutori giusti e la chiarezza nell'impostare le pratiche».

Alle prese con le lentezze della burocrazia è anche **Mondo Convenienza**, insegna dell'arredamento con 32 punti di vendita nel Centro e Nord-Italia, capace di raddoppiare negli ultimi sei anni il proprio volume di vendite, arrivato a oltre 750 milioni di euro (+50% nell'ultimo triennio). «Chiave di volta dello sviluppo – ha affermato **Fabio Gentili**, architetto dell'omonimo studio, che dal 2006 segue lo sviluppo della catena – è stata la prima apertura a Brescia nel 2006, che ha aperto la strada all'allargamento della rete alle regioni settentrionali. Storicamente abbiamo sempre puntato sul mercato libero, avvicinandoci solo negli ultimi anni ai parchi commerciali, anche perché i nostri negozi hanno bisogno di una superficie di circa 3.000-3.500 mq. Mondo Convenienza è un'azienda che attrae bacini ampi, e investe molto in pubblicità e comunicazione. Certo è che, operando in zone libere, ci rivolgiamo a una pubblica amministrazione che, seppur con una certa predisposizione e buone competenze, vive di lentezze burocratiche che caratterizzano le procedure autorizzative. Anche per ►





DISTRIBUZIONE

questo cresce l'orientamento verso i parchi commerciali».

Un'esperienza molto diretta è quella di **Arka Associati**, studio di architettura, ingegneria e urbanistica di Porto Marghera (Ve), attivo in Veneto. «Le aziende ci affidano – ha spiegato **Michele Carrano**, partner della società – la progettazione esecutiva, le pratiche edilizie, il project management. La prima cosa che ci chiedono è ottenere

le autorizzazioni per aprire velocemente e spesso ci scontriamo con la problematica della gestione dei rischi. Intervendiamo quindi per mettere ordine a un'archiviazione talvolta efficace, altre volte manchevole. Un'efficiente gestione della documentazione amministrativa, un'archiviazione efficiente, a tappeto, servirebbe moltissimo, soprattutto nei centri storici, in termini di risparmio di tempi e di costi. Lo stesso vale per le ristrutturazioni: succede che i dati che ci forniscono siano efficaci, mentre abbiamo più difficoltà a ricostruire la storia del negozio per partire velocemente».

Come Mercatone Uno, **Scarpe & Scarpe** finora ha puntato solo sull'Italia, dove conta 104 pdv, di cui 17 di proprietà, concentrati nei centri (57) e parchi (28) commerciali, mentre le restanti 19 superfici sono indipendenti. «Condivido certe difficoltà di altre catene – ha sottolineato **Cinzia Murazzi**, responsabile sviluppo rete – nel garantire le aperture previste a budget. Abbiamo sempre avuto incertezze a causa degli slittamenti delle aperture dei centri commerciali; il problema oggi si accentua in quanto, rispetto al panorama prospettato dagli specialisti del settore, sono pochi i progetti finanziati dagli istituti di credito e quindi che aprono nei tempi indicati. Un'altra area critica è la manutenzione: contrattualmente non possiamo intervenire sostituendoci alle proprietà e con le direzioni dei centri difficilmente risolviamo i problemi. Abbiamo perciò individuato un iter che prevede il coinvolgimento delle rispettive direzioni tecniche. Infine, anche per noi il controllo dei costi di gestione è fondamentale: basti pensare che paghiamo circa 6 milioni di euro all'anno solo per costi condominiali». Fra le novità in vista c'è il test in alcune grandi città di un format più piccolo: 800 mq contro i consueti 1.500-2.000. «Da alcuni mesi siamo entrati nell'e-commerce, anche se vendere scarpe on line non è facile. Evitiamo di utilizzare, quale magazzino, i pdv che contrattualmente includono le vendite on line nel volume d'affari».

Non mancano nel retail nuove forme di business, legate all'intrattenimento e al gioco: ne ha parlato **Carlo Pagan**, ad del **Casinò di Campione** e presidente di **Federgio**. «Il gaming sta diventando un grande business: negli ultimi cinque anni è cresciuto del 14% medio annuo. A fare registrare le migliori performance è più il gioco fisico rispetto all'on line. Uno dei grandi player del mercato videolottery è **Gamenet**, fra i maggiori concessionari italiani. Con Gamenet, società detenuta all'80% da un importante fondo internazionale, Casinò di



cantiere una ventina di aperture, che prevedono ristorazione e bar top level, merchandising e abbigliamento, oreficerie e altre merceologie luxury.

GOVERNANCE E AUTONOMIA

Decathlon continua, soprattutto in Italia, a registrare un forte sviluppo. «Siamo estremamente dinamici – ha puntualizzato **Simone Longoni**, direttore immobiliare della filiale italiana – anche negli strumenti di governance. A questo proposito, mi piace sottolineare che Decathlon ritiene che i processi siano necessari, ma non devono ledere l'autonomia del singolo collaboratore: siamo quindi sempre alla ricerca del punto di equilibrio fra standardizzazione e rispetto delle esigenze di ciascuno». La catena francese è solita disegnare con molto anticipo le proprie linee di sviluppo, tanto che a fine 2011 ha rivisitato la "vision" dei prossimi dieci anni. «Ma non vogliamo crescere di corsa, ma un passo dopo l'altro, senza acquisizioni. Resta il fatto che in Italia difficilmente riusciamo a mantenere i budget di apertura concordati con la casa madre: gli iter burocratici hanno una tempistica incerta. Ed è difficile spiegarlo all'estero».

Molto radicato in cinque regioni del Centro-Sud (Marche, Abruzzo, Molise, Lazio, Umbria), il **Gruppo Gabrielli** è una catena di 165 pdv, di cui 45 diretti e 120 affiliati. «Il nostro ufficio tecnico – ha spiegato il responsabile **Enzo Pasqualini** – si interessa del complesso degli investimenti dell'azienda, dai centri commerciali, agli iper, fino a piccoli supermercati: progettiamo tutto all'interno, con l'aiuto di studi tecnici esterni, senza ricorrere a general contractor, ma gestendo le realizzazioni appaltando tutto dall'interno. Per quanto riguarda la governance, ci siamo dotati nel 2009 del codice etico, alle cui regole

ci ispiriamo da sempre, a cominciare dalla richiesta di più preventivi per l'assegnazione degli appalti. Cerchiamo di fare lavorare ditte locali e ci rivolgiamo, soprattutto in casi particolari come i tempi ristretti, a fornitori storici, di cui conosciamo l'affidabilità». In campo amministrativo non mancano le complessità. «Ci confrontiamo con normative urbanistiche diverse nelle cinque regioni in cui operiamo – ha aggiunto l'architetto **Filippo Giorgi** del servizio progettazione – senza contare che ogni provincia, ogni comune, ogni funzionario ha il proprio modo di agire. A ogni modo, ogni anno apriamo circa 3-4 negozi. Nel 2010 è stata la volta di un parco commerciale che, ovviamente, ha drenato molte risorse». ■

ALCUNI ASPETTI SALIENTI DELLO SVILUPPO
DELL'IMMOBILIARE NEL RETAIL**Tempi medi di apertura in rapporto alle diverse fasi dell'iter**

- Non esistono rilevazioni puntuali, in quanto è nota la data di inizio costruzione e di apertura, ma non quella dell'inizio trattative
- Tra avvio del progetto e apertura passano tra 6 e 10 anni, di cui: 18-24 mesi per la costruzione, il resto per le diverse fasi negoziali e autorizzative, urbanistiche, edilizie e commerciali
- Anche a causa di questo time-to-market così dilatato, a volte i progetti vengono abbandonati

Costi degli affitti

- Il dato medio non ha significato, la forbice minimo/massimo è molto ampia
- In un centro medio-grande, ben realizzato in una buona location, si può ipotizzare: 150-250 euro/mq/anno per le cosiddette "ancore", 450-750 euro/mq/anno per gli altri negozi

Tempi medi delle ristrutturazioni

- Un centro richiede un intervento di rinnovamento superficiale ogni 4-5 anni e uno più profondo (refurbishment) ogni 10 anni
- La durata non è definibile: da 2 a 6 mesi. Essenziale è che il centro continui a essere aperto e attivo durante l'intera operazione

Fonte: Pietro Malaspina, Cncc

Largo Consumo