



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea magistrale (*ordinamento
ex D.M. 270/2004*)
in Marketing e Comunicazione

Tesi di Laurea

—

Ca' Foscari
Dorsoduro 3246
30123 Venezia

**Commercio e sostenibilità.
L'approccio alla sostenibilità
come elemento strategico per
il futuro dei centri commerciali**

Relatore

Ch. Prof. Francesco Casarin

Laureando

Michele Vegro

Matricola: 839626

Anno Accademico

2013 / 2014

INDICE

INTRODUZIONE	3
RINGRAZIAMENTI	7
1. STORIA E FORMATI DEI CENTRI COMMERCIALI	8
1.A. STORIA ED EVOLUZIONE DEI CENTRI COMMERCIALI	8
1.B. FORMATI DI CENTRI COMMERCIALI	14
1.b.I. <i>Mercato nord-americano</i>	15
1.b.II. <i>Mercato asiatico e australiano</i>	23
1.b.III. <i>Mercati europei</i>	24
2. ATTORI E STRATEGIE DEI CENTRI COMMERCIALI.....	34
2.A. ATTORI COINVOLTI NELLA PROMOZIONE, SVILUPPO E GESTIONE DEI CENTRI COMMERCIALI	34
2.B. STRATEGIE E MODELLI DI BUSINESS DEI CENTRI COMMERCIALI	45
2.b.I. <i>Strategie di promozione di un centro commerciale</i>	45
2.b.II. <i>Strategie di gestione di un centro commerciale</i>	62
2.C. CICLO DI VITA DEI CENTRI COMMERCIALI.....	64
3. L'APPROCCIO ALLA SOSTENIBILITÀ	71
3.A. LO SVILUPPO SOSTENIBILE DAL PUNTO DI VISTA DEL CONSUMATORE	76
3.B. LO SVILUPPO SOSTENIBILE DAL PUNTO DI VISTA DELLA COMUNITÀ E DELL'AUTORITÀ PUBBLICA	82
3.C. LO SVILUPPO SOSTENIBILE DAL PUNTO DI VISTA DELL'AZIENDA PROMOTRICE O GESTORE DI CENTRI COMMERCIALI.....	98
3.D. PRINCIPALI STAKEHOLDER DI UN CENTRO COMMERCIALE	108
· <i>Comunità finanziaria</i>	108
· <i>Tenants</i>	108
· <i>Visitatori</i>	109
· <i>Comunità locale e autorità pubblica</i>	109
· <i>Personale</i>	110
· <i>Fornitori</i>	111
· <i>Ambiente</i>	111
4. ESPOSIZIONE DELLA RICERCA	113
4.A. METODOLOGIA	113
4.B. INDIVIDUAZIONE DELLE AZIENDE E CRITERI DI SELEZIONE	114
4.C. INDAGINE QUALITATIVA SUL CAMPO	116

4.c.I. Immobiliare Grande Distribuzione (IGD).....	116
4.c.II. Klépierre.....	126
4.c.III. Corio	136
4.c.IV. Eurocommercial Properties	147
4.c.V. Gallerie Commerciali Italia (GCI).....	150
4.c.VI. SES Spar European Shopping Center (Aspiag Service).....	157
5. LA SOSTENIBILITÀ PER I PROMOTORI E GESTORI DEI CENTRI COMMERCIALI..	162
5.A. DISCUSSIONE DELLA RICERCA.....	162
5.B. IMPLICAZIONI DI MANAGEMENT.....	172
5.C. LIMITI DELLA RICERCA.....	176
5.D. NUOVE VIE DI RICERCA.....	178
CONCLUSIONE	180
APPENDICE.....	184
BIBLIOGRAFIA.....	191
SITOGRAFIA	196

INTRODUZIONE

La crisi finanziaria iniziata nel 2008 negli Stati Uniti ed estesi negli anni successivi all'Europa, assumendo progressivamente i contorni di una forte crisi economica, ha posto negli operatori economici e politici alcuni spunti di riflessione circa la validità dell'attuale modello su cui è impostato il sistema economico e sociale della società capitalistica.

Tra i vari ambiti oggetto di discussione si rivela di particolare interesse quello legato al *consumo*, elemento che più di tutti può essere considerato l'emblema dell'attuale società post-moderna. Il consumo di oggetti è sempre stato presente nelle società umane in quanto legato al *bisogno*, concetto che in senso lato è insito nella natura umana, e ne esprime un modo attraverso il quale si ricerca la sua soddisfazione; costituisce inoltre una fase all'interno di ciò che la sociologia definisce *ciclo della cultura materiale* e che lo vede contrapporsi alla fase della produzione.

Ciò che caratterizza la società post-moderna quindi non è il consumo in sé, ma proprio il suo ruolo preponderante nel modello socio-economico, dal quale trae origine ciò che si definisce *consumo di massa*. Questo concetto, in realtà, è una diretta conseguenza della massificazione delle due fasi antecedenti nel ciclo della cultura materiale, ossia produzione e distribuzione. Con riferimento alla prima, cominciata alla fine dell'800 con le teorie di Taylor sulla specializzazione del lavoro e applicata poi attraverso lo sviluppo del modello produttivo fordista, è possibile trovare ampia letteratura con cui approfondire il tema e anche riguardo alla nascita e allo sviluppo della grande distribuzione e dei vari formati distributivi le fonti letterarie abbondano.

Dall'altro lato, tuttavia, a partire dalla fine degli anni '70 ha iniziato a emergere negli Stati Uniti un filone di pensiero legato al cosiddetto *consumo critico* che intende opporsi alla visione di un consumatore come soggetto passivo del ciclo economico e, partendo con azioni di contrasto e di protezione legale dei diritti degli acquirenti, si propone di concentrarsi su un'analisi maggiormente complessiva delle scelte sociali e politiche che possono trovare espressione attraverso le merci acquistate. Il consumatore critico pertanto si rifiuta di subire passivamente le scelte strategiche delle imprese in merito ai prodotti in commercio e diviene cosciente del ruolo "politico" che il suo comportamento di acquisto è in grado di esercitare sulle stesse. Con il passare del tempo tali ideologie hanno iniziato a influenzare anche i consumatori europei e la loro

diffusione si è accentuata negli anni grazie da un lato alla globalizzazione e dall'altro alla rapida evoluzione di internet ed in particolare del web 2.0, che ha aumentato i canali di espressione e comunicazione dei consumatori sia tra di loro sia aumentando i punti e le possibilità di contatto con le aziende.

Ad oggi, l'ambito preponderante di pensiero legato al consumo critico si può considerare quello che si rispecchia nei valori della sostenibilità ambientale e sociale, che anche il legislatore negli ultimi vent'anni ha iniziato a supportare, fornendo ai consumatori strumenti per la riconoscibilità dei prodotti e delle aziende in linea con i propri principi etici. Se per le aziende industriali, quindi, la considerazione all'interno delle scelte strategiche di questi filoni di pensiero è in corso già da diversi anni, per le aziende distributive il consumo critico tende a essere visto più come una minaccia che come una reale possibilità di sviluppo e differenziazione, conducendo talvolta ad un atteggiamento ostile verso i consumatori che manifestano la loro adesione a questi principi etici.

Per la verità nella Grande Distribuzione Organizzata l'accoglimento di questi principi è stato abbracciato già da alcuni anni, in particolare sotto la pressione di Coop che già nella sua forma societaria di cooperativa contempla il perseguimento di obiettivi differenti dalla massimizzazione del profitto economico per i soci. Ciò ha reso più semplice l'adozione di strategie e modelli organizzativi maggiormente propensi all'accoglimento dei temi della sostenibilità ambientale e sociale.

Nel mondo della distribuzione contemporanea non va però dimenticato il ruolo svolto dai centri commerciali pianificati in tutte le loro tipologie e formati che ormai dominano le aree periferiche delle città italiane ed europee, e sono sviluppati sempre più spesso al posto dei vecchi stabilimenti produttivi di grandi aziende del passato ormai chiuse o trasferite all'estero. In questi ultimi anni, la loro attività sta tornando di attualità, in particolare con riferimento alla concorrenza fatta nei confronti delle attività commerciali dei centri storici cittadini e ai problemi che le esternalità negative da essi provocate generano sul livello di qualità della vita nelle zone circostanti. Dall'altro lato, l'attenzione dei promotori, come detto, si sta sempre concentrando su progetti che puntano alla riqualificazione delle aree cittadine abbandonate o degradate per limitare il consumo di suolo e contribuire alla rivitalizzazione delle città. Diventa quindi importante indagare quanto i temi della sostenibilità ambientale, sociale ed economica e dello sviluppo sostenibile possano rappresentare degli elementi cardini in grado di

caratterizzare il futuro dei centri commerciali, così come sembra essere per il resto della grande distribuzione.

Questa tesi si concentra proprio sui centri commerciali e si pone l'obiettivo di verificare se le aziende promotrici e gestori di centri commerciali adottano in modo strategico un approccio alla sostenibilità, di individuare le principali politiche e iniziative attuate sul tema e di determinare quanto tale approccio possa ritenersi elemento strategico per migliorare la competitività futura degli operatori.

Tale obiettivo viene raggiunto attraverso una ricerca qualitativa effettuata su sei imprese attive nel mercato italiano della promozione e gestione di centri commerciali, attraverso l'analisi e la comparazione dei rispettivi bilanci di sostenibilità e l'integrazione con tre interviste semi-strutturate rivolte a quegli operatori che offrono informazioni insufficienti nei siti web aziendali e nei documenti pubblici per poter trarre delle conclusioni corrette e attendibili.

La tesi è costituita da cinque capitoli che si focalizzano su aspetti differenti dell'argomento. Nei primi due si presenta una sintesi di quanto già trattato dalla letteratura sul tema dei centri commerciali per permettere di delineare al meglio la situazione attuale.

Nel dettaglio il primo capitolo presenta brevemente la storia della nascita e dell'evoluzione della formula distributiva fino ai giorni nostri e illustra e definisce i principali formati e tipologie di centri commerciali attualmente presenti in alcune macro aree geografiche, approfondendo la situazione italiana.

Il secondo capitolo individua le fasi che portano all'apertura di un nuovo centro commerciale, descrive gli attori pubblici e privati che intervengono in ciascuna di esse, illustra le principali strategie per la promozione e gestione di un centro commerciale e, nell'ultima parte, ne delinea il ciclo di vita.

Nel terzo capitolo viene presentato il tema della sostenibilità, attraverso un breve excursus storico che va a delineare le tappe fondamentali che ne hanno portato alla definizione. Si analizzano poi i riflessi che questa tematica ha assunto con riguardo al consumatore e le implicazioni nelle strategie adottate dalle aziende. S'individuano quindi le azioni messe a punto da alcune nazioni occidentali per attuare gli impegni presi in sede internazionale e rispondere alle richieste provenienti dall'opinione pubblica. Il capitolo prosegue individuando le implicazioni che l'adozione di un approccio alla sostenibilità ha nelle aziende promotrici e gestori di centri commerciali e

si conclude con l'individuazione degli stakeholder ai cui interessi queste stesse aziende dovranno rispondere con adeguate politiche sul tema.

Il quarto capitolo è costituito dalla ricerca: viene quindi illustrata in modo dettagliato la metodologia utilizzata e si espone quanto è emerso nel corso della stessa, andando a presentare le aziende coinvolte e le iniziative attuate e quelle in prossima realizzazione da ciascuna per rispondere agli interessi degli stakeholder precedentemente individuati.

Nel quinto capitolo si discutono i risultati ottenuti e si approfondiscono le implicazioni di management per i promotori e gestori di centri commerciali che emergono dalla stessa. Si evidenziano poi i limiti riscontrati nel realizzarla e, in conclusione, si propongono nuove vie di ricerca che si possono intraprendere partendo dai risultati ottenuti.

RINGRAZIAMENTI

Per la realizzazione di questa tesi si ringraziano la Dottoressa Barbara Taccini di “Sincron Inova” per il supporto fornito con la fornitura di dati aggiornati sui centri commerciali e di materiale d’interesse per la tesi, Filippo Pedrazzoli, studente dell’Università IUAV per i riferimenti fornitomi per la realizzazione di alcuni paragrafi di ambito architettonico e i miei genitori per tutto il sostegno offertomi durante tutto il percorso di studi e il periodo di stesura di questo lavoro conclusivo.

1. STORIA E FORMATI DEI CENTRI COMMERCIALI

1.a. Storia ed evoluzione dei centri commerciali

La letteratura che affronta temi inerenti ai centri commerciali pianificati si rivela abbastanza fornita, in particolare a livello internazionale; tuttavia risulta carente una visione d'insieme che presenti analiticamente l'intero modello di business attorno a cui si sviluppa questa componente fondamentale della distribuzione moderna. In questi primi due capitoli s'intende quindi presentare in modo completo tutti gli aspetti che interessano questo settore commerciale, illustrando in questo capitolo cosa sono i centri commerciali, la loro evoluzione storica e le classificazioni internazionali in termini di formati e concentrandosi nella parte finale sulla situazione del mercato italiano.

Per poter discutere questo argomento è necessario in prima battuta definire ciò che s'intende per *centro commerciale* o *shopping center*. A tal fine si è trovata larga condivisione nella letteratura internazionale nel convalidare la definizione fornita dall'International Council of Shopping Centers (ICSC) secondo cui: "A shopping centre is a group of retail and other commercial establishments that is planned, developed, owned and managed as a single property, typically with on-site parking provided" (ICSC, 2004, 1; citato in Pitt, Musa, 2009, 40; Abrudan, 2011, 10; e altri). Una definizione italiana che molto si avvicina a quella sopra citata può essere "un insieme non casuale, ma pianificato di imprese commerciali e di servizi sviluppato e gestito secondo criteri di unitarietà su un'area appositamente destinata" (Horvath, 2000, 9). Ciò quindi che contraddistingue una qualsiasi area commerciale urbana da un centro commerciale è l'unitarietà della pianificazione e della gestione (Pitt, Musa, 2009, 40), quasi sempre accompagnata da unitarietà proprietaria che sussiste su tutti gli spazi commerciali e soprattutto sulle aree comuni. In questo modo gli utenti hanno la possibilità di soddisfare una molteplicità di bisogni (non solo economici, ma anche ad esempio sociali) nello stesso posto. Questa caratteristica è riscontrabile già nei primi formati di centri commerciali sorti in particolare negli Stati Uniti e in Gran Bretagna a partire dagli anni '20: si trattava per lo più di prototipi realizzati per accompagnare i primi sviluppi delle città verso le periferie, così da fornire a queste nuove aree residenziali un insieme di servizi distributivi. La formula distributiva si è andata pian piano sviluppando e solo negli anni '50 si ebbe la nascita dei primi formati di centri commerciali moderni così come sono intesi oggi (Horvath, 2000, 8).

Nello specifico il primo *shopping center* realizzato viene considerato dalla letteratura il “Country Club Plaza” di Kansas City del 1923 in cui si riscontravano “progetto architettonico unificato, selezione delle unità commerciali e di servizi, parcheggio privato e management unificato” (Cesdit, 1987; citato in Horvath, 2000, 14), caratteristiche queste che corrispondono alla definizione sopra illustrata. Nel corso del decennio poi si svilupparono altri strip center, sempre collocati nelle aree periferiche delle città statunitensi, basati sul formato del *Country Club*: questo prevedeva una struttura architettonica molto semplice, con i negozi e i servizi disposti linearmente, dotati di un parcheggio di fronte alle vetrine e un’altra area aperta sul retrobottega dedicata allo scarico delle merci. Già allora, inoltre, questi primi centri erano dotati di un’*ancora* (individuata in un supermercato, formula di vendita anch’essa innovativa per l’epoca) che, come sarà illustrato meglio nel seguito, costituisce un elemento imprescindibile del *tenant mix* per gran parte dei formati di centri commerciali esistenti attualmente. Tra gli anni ’30 e ’50, poi, sempre negli Stati Uniti sorsero altri strip center con piante architettoniche più elaborate (tipicamente L-shaped o U-shaped) (Horvath, 2000, 15), anche se la trasformazione della crisi finanziaria del 1929 in crisi economica ed il successivo scoppio della seconda guerra mondiale ne rallentarono la diffusione. Al termine del conflitto, prima negli Stati Uniti e in seguito anche in Europa, iniziarono a consolidarsi alcuni trend sociali abbastanza significativi legati al passaggio a una società di tipo moderno ed in particolare (Horvath, 2000, 16; Beltramini, Taylor, 1993, 8):

- Sviluppo delle periferie urbane, legato al grande afflusso di forza lavoro non specializzata dalle campagne in cerca di occupazione nelle nuove fabbriche e in quelle in via di ricostruzione;
- Motorizzazione di massa (che negli USA iniziava ad emergere già prima della guerra grazie al Fordismo e alla meccanizzazione nell’industria automobilistica).

Ciò portò a un allargamento del bacino di utenza dell’offerta commerciale, cui seguì parallelamente un ampliamento delle dimensioni medie dei punti vendita al dettaglio. In questi anni, infatti, si andarono sviluppando le prime forme vere di distribuzione moderna legate da un lato a un utilizzo spinto delle nuove forme organizzative e tecnologiche per la produzione di massa dei beni e dall’altro alla sempre maggior spinta alla massificazione dei bisogni. Così, anche nei centri commerciali di nuova progettazione, iniziarono ad emergere alcune peculiarità che ancor oggi caratterizzano il formato ed in particolare la mall (introdotta dal “North Gate Center” di Seattle nel

1950), la disposizione dei tenant su più piani, l'impianto di condizionamento centralizzato, il cluster layout e l'attenzione ai requisiti estetici del centro, nonché la mall chiusa e la presenza di più ancore (Horvath, 2000, 16).

L'attenzione quindi viene posta essenzialmente nel cercare di accrescere il più possibile il potere di attrazione di questi centri, così da incrementarne il flusso di utenza: per ottenere ciò si cerca sia una diversificazione dei tenant così da soddisfare cumulativamente svariati bisogni, sia di creare un'atmosfera tale che possa essere sufficientemente vicina a quella dei centri città. Da menzionare a questo punto la definizione che il Land Institute of Washington dava di *shopping center* già nel 1944: "Un insieme di imprese commerciali progettate, costruite e gestite come una sola unità, con localizzazione, dimensioni e offerta merceologica funzionali alle caratteristiche del relativo bacino di utenza; l'afflusso dell'utenza doveva essere favorito dalla disponibilità di ampi parcheggi, proporzionalmente alla tipologia e alle dimensioni degli esercizi presenti" (Horvath, 2000, 17); essa incarna già molti elementi chiave presenti nella definizione dell'ISCS del 2004. Nel creare quest'*atmosfera*, un ruolo centrale è giocato proprio dalla mall che, indipendentemente dal formato (che la porta ad essere configurata in modi differenti), in questa veste serve da "armonizzatore ambientale" (Horvath, 2000, 18) nel ricreare un'atmosfera piacevole e stimolante allo shopping, senza che il cliente si senta oppresso o forzato all'acquisto.

Ad ogni modo, lo sviluppo degli shopping center negli **Stati Uniti** fu molto massiccio tra gli anni '50 e gli anni '80; si ricordano quindi i centri che storicamente apportarono le principali innovazioni ai formati: oltre al già citato "North Gate Center" di Seattle, il "Northland Center" viene universalmente considerato il primo centro commerciale moderno a carattere regionale (Horvath, 2000, 19) con una disposizione rettangolare dei negozi, lo "Shopper World Center" prevede invece i negozi disposti su due piani così da limitare lo spazio richiesto per l'edificazione dello stabile, il "Southdale Center" fu, invece, il primo a disporre di una mall chiusa e climatizzata e soprattutto di due ancore che si rafforzavano a vicenda dall'averne un mix merceologico complessivamente più completo. I *regional center* raggiungeranno una consistente diffusione negli USA negli anni '80, portando il formato a un livello di piena maturità e spingendo gli attori interessati allo sviluppo di nuovi centri commerciali all'ideazione di nuovi formati, quali i *community center*, i *neighborhood center*, gli *speciality shopping center* realizzati in ambiente cittadino (principalmente recuperando vecchie aree degradate

delle città americane) e i *festival center*. Negli anni '90 la frequentazione dei centri commerciali si è ormai consolidata nelle abitudini degli americani, tanto da incidere nel 1998 per il 51% delle vendite complessive al dettaglio e per l'8% dell'occupazione complessiva dei settori secondario e terziario (Horvath, 2000, 31). La crescita a livello assoluto dei centri invece si avvia verso la stabilità e ad oggi i mercati statunitense e canadese si considerano pienamente maturi (Abrudan, Dabija, 2009, 540).

Per quanto riguarda l'**Europa**, è noto come l'evoluzione verso forme distributive moderne sia avvenuta in tempi più recenti rispetto agli Stati Uniti e ciò è accaduto pure nel campo dei centri commerciali, anche a seguito delle conseguenze della seconda guerra mondiale. Nel secondo dopoguerra, infatti, l'atteggiamento dei governi del vecchio continente si dimostrò più attento a creare un clima favorevole allo sviluppo industriale e alla ripresa delle attività commerciali tradizionali, mantenendo un rigido sistema di controllo per la pianificazione urbana che non aiutò l'iniziativa imprenditoriale che avesse voluto sviluppare centri commerciali. Inoltre, la motorizzazione di massa non iniziò prima degli anni '50 in tutti gli Stati europei del blocco occidentale e ciò scoraggiò ulteriormente la realizzazione di nuovi edifici commerciali nelle periferie delle città. In questo decennio, tuttavia, iniziarono ad essere sviluppati i primi centri commerciali ispirati al modello statunitense, soprattutto nei paesi anglosassoni (affini culturalmente agli USA) e in Francia, dove si riscontrarono gli stessi trend sociali legati al passaggio alla società moderna avvenuti precedentemente negli Stati Uniti, favoriti dalla forte spinta all'industrializzazione connessa al Piano Marshall: sviluppo delle periferie urbane, miglioramento infrastrutturale e motorizzazione di massa.

In parallelo va rilevato come in questi Stati s'iniziarono a sperimentare anche nuovi formati distributivi come gli ipermercati in Francia e le grandi superfici specializzate nel Regno Unito. Ciò che incentivò la progettazione di centri commerciali strutturalmente differenti da quelli statunitensi, che erano impostati sulla riproduzione in periferia in modo artificiale e pianificato di tutte le funzioni tipiche dei centri commerciali naturali, ossia i centri cittadini (Horvath, 2000, 25).

La vera e propria diffusione dei centri commerciali pianificati, tuttavia, si ebbe negli anni '70 quando la produzione industriale di massa, ormai giunta a piena maturazione e divenuta asse portante nella produzione di ricchezza degli Stati europei, premeva per lo sviluppo di una società sempre più imperniata sul consumo e di conseguenza per una

distribuzione più moderna. Così facendo essa sarebbe stata in grado da un lato di rispecchiare i profondi mutamenti valoriali e di stile di vita legati al passaggio dalla società contadina a quella industriale e dall'altro di ridurre le incertezze derivanti da un processo di acquisto frammentato e poco controllabile. In questo modo si sarebbe adottato anche nella distribuzione un approccio quanto più razionale e universalistico, in grado di valorizzare al meglio le merci in vendita e permettere al sistema produttivo stesso di sostenere quei ritmi che potessero massimizzare le economie riscontrabili con il sistema tayloristico.

In questi anni in **Francia** avvennero le prime aperture di grandi centri periferici di attrazione regionale, concorrenti quindi della distribuzione tradizionale dei centri storici; in seguito, grazie al miglioramento dei trasporti pubblici, saranno aperti anche centri nella fascia urbana cittadina, come “Le Part Dieu” a Lione (Horvath, 2000, 23). Negli anni '80 poi si sperimentarono altri formati di centri commerciali (soprattutto *intercommunity center*), tutti dotati di un'ancora stabilmente identificata nell'ipermercato.

Nel **Regno Unito**, ancor più che in Francia, lo sviluppo dei centri commerciali è andato di pari passo con lo sviluppo urbano, anche grazie all'intervento diretto delle amministrazioni pubbliche sia locali sia nazionali. Queste, infatti, spesso hanno promosso direttamente quest'attività con diversi interventi, quali ad esempio la concessione o la cessione di terreni di proprietà pubblica e di scarso interesse commerciale per tali iniziative (Beltramini, Taylor, 1993, 38). Come già in precedenza accennato, in Gran Bretagna la nascita dei centri commerciali è stata accompagnata dallo sviluppo delle grandi superfici specializzate, anche se l'esigenza di realizzare i centri nelle periferie è stata osteggiata sia dalle autorità pubbliche sia dal commercio tradizionale, entrambi preoccupati dagli effetti di potenziale desertificazione dei centri storici che una scelta di questo tipo poteva portare. All'opposto che in Francia quindi, ciò portò, nel periodo dal 1965 e per tutti gli anni '70, alla realizzazione solo di piccoli centri commerciali cittadini (tipicamente chiusi); i grandi centri regionali periferici, invece, ebbero il periodo di massimo sviluppo solo nella seconda metà degli anni '80. Questi ultimi erano caratterizzati da una particolare attenzione al design, dalla presenza di ancore come l'ipermercato e le grandi superfici specializzate, da un elevato livello di offerta commerciale e dalla presenza di servizi quali le aree ristorazione e quelle per il tempo libero, in grado di arricchire la shopping experience di un consumatore più

evoluto (Horv ath, 2000, 25).

Per quanto riguarda invece l'Europa del Sud, i primi centri commerciali sono sorti in tempi pi  recenti e, spesso, con pi  rapidit : in **Spagna** per esempio si ebbe una grande diffusione soprattutto tra gli anni '80¹ e nei primi anni '90, grazie a una normativa urbanistica non troppo restrittiva e, in un primo momento, a iniziative messe in campo quasi esclusivamente da gruppi stranieri (Horv ath, 2000, 28). In questo Paese si diffusero principalmente tre formati di centro commerciale (Horv ath, 2000, 29):

- il *regionale extra-urbano*, con ipermercato o grande magazzino che funge da traino;
- il *piccolo centro urbano* focalizzato sulla specializzazione dell'offerta nel comparto non alimentare;
- il *centro integrato* in cui le tradizionali funzioni dedicate allo shopping passano in secondo piano ed il core dell'offerta si concentra sulla soddisfazione dei bisogni legati al tempo libero (attività sportive, ristorazione e attività d'intrattenimento soprattutto).

In merito alla **situazione italiana**, il comparto dei centri commerciali rispecchia lo stato di sviluppo in cui versa l'intera distribuzione moderna: la presenza di centri commerciali nelle diverse forme si   maggiormente diffusa nel nord del Paese e cala sensibilmente dal momento in cui si scende nel meridione. Tale circostanza   dovuta a diversi aspetti, tra i quali la disponibilit  reddituale del bacino d'utenza, lo sviluppo infrastrutturale e la politica di pianificazione territoriale. Non va dimenticato, tuttavia, l'aspetto socio-culturale che vede una netta contrapposizione tra i consumatori del nord e del sud nel recepire gli stimoli al rivolgersi alla distribuzione moderna: i primi, infatti, tendono a rivolgersi pi  spontaneamente a quest'ultima, sostenuti anche da uno stile di vita pi  frenetico, dal maggior grado di urbanizzazione e da una superiore maturit  nelle scelte di acquisto. Viceversa nel sud del Paese l'esistenza di una societ  rurale, il familismo amorale, il minor favore nell'accoglimento delle innovazioni tecnologiche e l'adozione di uno stile di vita tendenzialmente pi  tranquillo rendono pi  difficile la mutazione delle abitudini di acquisto del potenziale consumatore e riducono la propensione al rivolgersi alla distribuzione moderna. Ad ogni modo in Italia prevalgono i centri di dimensioni medie e il formato del centro commerciale despecializzato con traino principale nell'ipermercato (Horv ath, 2000, 30); negli ultimi anni tuttavia la

¹ Il primo centro commerciale "Madrid 2"   sorto nel 1983.

situazione si è andata evolvendo e ormai quasi tutti i centri commerciali tradizionali dispongono anche di grandi superfici specializzate (tipicamente dell'elettronica e del bricolage).

In sintesi, in Europa alla fine degli anni '90 "Gran Bretagna e Francia occupano una posizione preminente sia in termini di superficie complessivamente sviluppata, sia per numerosità di centri commerciali aperti e per il livello di concentrazione degli stessi" (Horvath, 2000, 34), anche se con una crescita che si avviava verso l'assestamento; al contrario invece, si assisteva a un tasso di crescita ancora intenso in Germania e Spagna. All'alba del nuovo millennio le evoluzioni in atto consistevano in un avvicinamento dei nuovi centri commerciali verso il centro delle città, con conseguente riduzione delle dimensioni degli stessi e puntando al recupero di aree urbane abbandonate o inutilizzate. Si registrava inoltre l'espansione internazionale dei promotori francesi e spagnoli con nuove promozioni rivolte ai Paesi del sud e dell'est Europa. La situazione attuale è la seguente (Abrudan, Dabija, 2009, 540): i paesi scandinavi, la Gran Bretagna, la Francia, i Paesi Bassi e la Germania sono *mercati maturi*, la Spagna, il Portogallo e l'Italia sono *mercati in sviluppo*, mentre i paesi dell'est Europa, la Russia, la Turchia e la Grecia sono *mercati emergenti*.

1.b. Formati di centri commerciali

Nel corso degli anni si è assistito ad una forte crescita riguardo il numero e le caratteristiche dei formati di centri commerciali. Ciò è legato sia alla spinta alla differenziazione e all'innovazione che si ha laddove vi è una sempre maggior saturazione geografica del mercato (Pitt, Musa, 2009, 40), sia alle differenti caratteristiche politiche, sociali, culturali ed economiche che si hanno nei diversi Stati, per cui spesso un formato necessita di subire degli adattamenti per essere "esportato" fuori dalla nazione dove è stato ideato. Attualmente, non c'è concordia per quanto riguarda il numero di formati di centri commerciali esistenti e l'esatta descrizione delle caratteristiche di ciascuna categoria, soprattutto sotto il profilo internazionale. Saranno quindi presentate le principali classificazioni riscontrabili in letteratura e le differenze tra i vari approcci. Tra queste viene considerata la più autorevole a livello mondiale quella fornita dall'International Council of Shopping Centers, anche se comunque tutt'oggi sussistono tipologie di centri commerciali particolarmente innovativi che non possono essere categorizzati nei formati esistenti (Abrudan, 2011, 9). Per tutti i motivi

indicati, si individuano le principali classificazioni in base a tre zone geografiche: Nord America, Europa e Asia/Australia.

1.b.I. Mercato nord-americano

Nel mercato nord-americano ICSC individua tre macro-categorie (Pitt, Musa, 2009, 40; Abrudan, 2011, 10): malls, open-air centers e hybrids center (Tabella 1.1) che offrono le linee guida per individuare le principali differenze tra i formati. Va precisato che i criteri più determinanti nella classificazione sono da ricercare nella tipologia di beni e servizi offerti e nelle dimensioni (ICSC, 2004; citato in Abrudan, 2011, 10).

Tabella 1.1: Classificazione ICSC, 2004²

CATEGORIE	FORMATI
Mall	Regional center
	Super-regional center
	Mill
Open air	Neighborhood center
	Community center
	Lifestyle center
	Power center
	Speciality center (Theme center e Festival center)
	Outlet center
Hybrids center	Mega malls
	Power lifestyle center
	Entertainment-retail center

- **Mall:** centri commerciali chiusi, con condizionamento d'aria, illuminazione artificiale e parcheggio, tipicamente collocati in aree sub-urbane nei pressi delle principali arterie stradali. In questa categoria rientrano i *regional center*, “grandi centri pianificati che servono una vasta area commerciale e che forniscono merci e servizi in generale” (ICSC, 1999, 1; citato in Abrudan, 2011, 10), dotati di due o più ancore (department stores o punti vendita di catene nazionali) e più di 150 piccoli retailer (Abrudan, 2011, 10). Le dimensioni variano da circa 37.000 a 800.000 m², mentre la superficie lorda affittabile è mediamente di 41.800 m² (Pitt, Musa, 2009, 43). L'assortimento, particolarmente vasto sia in ampiezza sia in profondità, si compone soprattutto di beni ad acquisto ponderato, anche se non è raro incontrare anche retailer che vendono beni speciali e beni ad acquisto più

² Vedasi Allegato 1 in Appendice per una tabella dettagliata

frequente. Si possono quindi trovare beni di abbigliamento, calzature, prodotti per la cura della persona, attrezzature sportive, mobili, high-fidelity ed elettronica, oltre ad una gamma completa di servizi bancari, postali, fitness, centri estetici. Anche l'intrattenimento svolge un ruolo importante in questo formato grazie alla presenza di food courts, teatri, cinema e sale congressi; nelle aree adiacenti spesso sorgono alberghi o strutture residenziali, ma anche "strip center per garantire un'offerta più immediata di generi di largo consumo" (Horvath, 2000, 105). Il bacino d'utenza dei regional center è superiore alle 100.000 persone con un raggio di attrazione attorno ai 30 minuti di auto (dalle 10 alle 50 miglia). Questo formato di centro rappresenta negli Stati Uniti anche un punto di riferimento per la vita sociale delle comunità suburbane, grazie allo svolgimento al suo interno di spettacoli, cerimonie pubbliche e incontri culturali. (Horvath, 2000, 106).

Una loro evoluzione è identificabile nei *super-regional center*, analoghi ai precedenti, ma con dimensioni, varietà di assortimenti e formati di negozi più grandi (Abrudan, 2011, 10), in particolare incentrati su abbigliamento, mobili e arredamento (Pitt, Musa, 2009, 43): hanno, infatti, una GLA superiore ai 75.000 m², e dispongono di tre o più traini di almeno 9.300 m² ciascuno (Pitt, Musa, 2009, 43). Una variante del super-regional center è il *mill* che al posto delle tradizionali ancora despecializzate incentra la sua offerta sui value-oriented retailers: category killers, off-price retailers e catene di negozi specializzati, dedicando grande spazio anche all'intrattenimento e alla ristorazione. La gran parte di essi è stata sviluppata dal promotore "The Mills Corporation", spesso agevolato dall'autorità pubblica per via della rilevanza sociale che questi progetti assumono grazie ai posti di lavoro creati (sia in fase costruttiva sia durante l'ordinario esercizio) e al gettito fiscale (Horvath, 2000, 127).

- ***Open-air center***: complesso di negozi gestiti come un'unica unità, con spazi e aree di passeggio comuni all'aperto (le vetrine possono essere collegate da tettoie aperte) e un parcheggio in loco; tipicamente la disposizione degli store è lineare, L-shaped, U-shaped o Z-shaped (Abrudan, 2011, 10; Pitt, Musa, 2009, 43).

A questo gruppo appartengono i *neighborhood center* (*centri commerciali di prossimità*) focalizzati nella soddisfazione dei bisogni quotidiani dei consumatori dei quartieri limitrofi, con il traino individuabile nel supermercato o nel drugstore che occupa in media dal 30% al 50% della superficie; va precisato che nel 45% di questi centri sotto i 3.700 m² non risulta esserci alcuna ancora (Konarsky, 1995;

citato in Horv ath, 2000, 99). Sono costituiti da 15/20 negozi di piccole dimensioni che offrono prodotti ad alta frequenza di acquisto (pane, liquori, ferramenta, cartoleria, farmacia, tabacchi, ecc.) o servizi (barbieri, salone di bellezza, distributore di carburanti) o in alternativa si dedicano alla ristorazione; la dimensione media negli Stati Uniti   tra i 2.800 m² e i 14.000 m², con una GLA media di 4.650 m² (Kyle, 2000; citato in Pitt, Musa, 2009, 11). La configurazione tipica   lineare con i parcheggi disposti di fronte ai negozi (ICSC, 2004; citato in Abrudan, 2011, 10). Soddisfacendo le necessit  di consumo pi  immediate, lo sforzo d'acquisto e la comparazione dei prezzi da parte del consumatore si pu  considerare trascurabile e pertanto l'assortimento   in genere ristretto; il bacino d'utenza varia in genere dalle 3.000 alle 50.000 persone. Sono collocati in aree residenziali suburbane, in prossimit  di arterie stradali, ma anche in aree urbane pi  centrali nei pressi di uffici o di quartieri densamente popolati.

Un altro formato   quello dei *community center*, ossia un centro che "si colloca in una posizione dimensionalmente intermedia rispetto ai centri di prossimit  e a quelli regionali" (Horv ath, 2000, 103) con una GLA media di 14.000 m² che varia dai 9.200 ai 37.000 m² (Graham, Bible, 1992; citato in Pitt, Musa, 2009, 43). I negozi sono disposti linearmente, L-shaped o a U-shaped e offrono una pi  ampia variet  e assortimento di prodotti e servizi rispetto al formato precedente, con un'offerta focalizzata su convenienze e shopping goods. Le ancore in questo caso possono essere supermercati tradizionali, discount, drugstore, junior department store o un category killer, ma si possono trovare come insegne principali anche punti vendita specializzati di insegne nazionali; a completamento del tenant mix vi sono gli esercizi minori, in genere quantificabili tra le 20 e le 70 unit . Il bacino d'utenza   costituito da una o pi  aree residenziali densamente popolate e la domanda potenziale   stimata dalle 20.000 alle 100.000 persone in un raggio di 10-20 minuti di automobile (Horv ath, 2000, 103); sono localizzati quindi prevalentemente in aree suburbane, nei pressi di grandi snodi viari e pi  di rado in zone centrali. Principalmente in questi centri viene attuata una strategia incentrata sulla differenziazione sia rispetto ad altre formule distributive sia rispetto ad altri formati di centro commerciale.

In questa categoria si menzionano poi i *lifestyle center*, ubicati solitamente in popolose zone residenziali; sono orientati a rispondere soprattutto ai valori e ai bisogni delle classi sociali pi  elevate, grazie ad un'offerta orientata all'espressione

di un chiaro e definito stile di vita (Abrudan, 2011, 10). Si tratta di strutture dove si trovano negozi specializzati di catene nazionali di alta fascia; la GLA complessiva oscilla tra 14.000 e 46.500 m², ma è molto variabile. L'aspetto ludico e di servizio è fondamentale, in quanto questo formato si caratterizza per il suo ruolo di destinazione multifunzionale dedicata al tempo libero. Si riscontrano pertanto in questi centri molti ristoranti, servizi d'intrattenimento, architettura e design originali in grado di ricreare una specifica atmosfera che permette di ottenere successo anche senza la presenza di ancore. Queste ultime, qualora ci siano, possono essere di tipo convenzionale o legate al mondo del fashion. In sintesi "un lifestyle center è quindi un luogo che coniuga l'offerta commerciale con la ristorazione, il direzionale con i servizi, e iniziative culturali e d'intrattenimento trasversali, uno spazio in cui attività diverse dell'esistenza degli individui possono svolgersi in maniera fluida e complementare, in cui si riproduce la varietà di esperienze che, in diversa concentrazione e modalità di fruizione, sono normalmente disponibili in ogni aggregato cittadino" (Randolin, 2009, 27). Il suo ruolo quindi trascende l'aspetto prettamente commerciale per focalizzare la sua attenzione sull'essere centro d'interesse sociale.

Al contrario i *power center*, diffusasi soprattutto negli anni '90, fondano la loro caratteristica principale nella massiccia concentrazione in un unico luogo di tre o più category killer, department store, warehouse club e off-price store che offrono un'ampia varietà di beni a prezzi molto competitivi, affiancati da un numero limitato di piccoli negozi altamente specializzati (ICSC 2004, Bodkin, Lord, 1997; citato in Abrudan, 2011, 11). I traini occupano dal 75% al 90% dell'intera GLA del centro e sono attratti da canoni di locazione per unità di spazio estremamente competitivi. Va tuttavia premesso che il fenomeno del "cross shopping" tra insegne di settori diversi in questo formato risulta penalizzato sia per le ampie dimensioni del centro (spesso con un layout e una localizzazione penalizzante) sia per la poca attenzione alla selezione e disposizione dei tenant posta dai promotori (Bodkin, Lord, 1997; citato in Horvath, 2000, 119). Sono localizzati nei pressi di importanti snodi viari e la GLA varia dai 23.000 agli 56.000 m² con dimensione media in crescita. Questo formato si pone in diretta concorrenza con i regional mall, avendo un'eguale dimensione e target del bacino d'utenza su cui insiste; si differenzia da quest'ultimo grazie alla maggior ampiezza e profondità dell'assortimento, nonché all'ottimo rapporto qualità/prezzo. Definito anche *super community center*, questo

formato prevede una disposizione dei tenant su un unico livello con una configurazione strip-shaped, anche se si possono trovare power center disposti su più livelli in quanto derivati da una ristrutturazione di vecchi department store (Horvath, 2000, 118). Da rilevare infine come la presenza di insegne note e di successo quali sono le ancore dei power center consenta di fornire una solida garanzia alle banche per finanziare un progetto di realizzazione di un centro di questo formato, che quindi risulta di più semplice promozione rispetto ad un centro di formato differente.

I *theme* e i *festival center*, appartenenti entrambi alla categoria degli *speciality shopping center* (Horvath, 2000, 101), sono caratterizzati da un tema che accomuna l'architettura e i negozi e che incide sull'atmosfera ricreata grazie ad un design sofisticato che enfatizza le ricche decorazioni e il paesaggio (Pitt, Musa, 2009, 43), rendendo quindi l'offerta complessiva del centro altamente differenziata. Proprio per questo motivo, il bacino di attrazione si estende all'area regionale. I beni e i servizi offerti non sono di prima necessità, ma, come per il lifestyle center, si tratta di shopping e speciality goods di alta qualità e prezzo, offerti da piccole unità di vendita specializzate (di solito nel settore non food); il tenant mix quindi può essere studiato per un solo settore merceologico oppure può comprendere merceologie diverse, ma riferite a un unico segmento di mercato. Un ruolo importante poi viene svolto dai servizi di intrattenimento che, a differenza dei lifestyle center, qui fungono proprio da ancore assieme alla ristorazione. Qualora presenti, i negozi di alimentari sono altamente specializzati per linea di prodotto o, in alternativa, offrono prodotti provenienti da altri Paesi (Horvath, 2000, 101). La dimensione dei centri di questo formato si aggira tra i 7.500 e i 23.000 m², con i negozi disposti su uno o più piani e dove viene data particolare cura proprio agli elementi di decoro e all'illuminazione, così da ottenere un look coerente con la localizzazione e con il segmento di mercato che si vuole raggiungere (Horvath, 2000, 101). Questi centri mirano quindi a favorire le attività turistiche anche nella zona circostante rispetto all'area su cui sorgono, la quale può coincidere sia con i centri storici delle grandi città o delle cittadine con elevato patrimonio artistico sia con le aree residenziali suburbane, grazie al richiamo suscitato dall'ambiente naturale o dal patrimonio culturale racchiuso in certe costruzioni. A tal proposito il *festival center* è proprio quel formato di centro che viene sviluppato dai promotori attraverso il restauro di edifici storici secondo una strategia che risponde a due obiettivi tra loro interrelati:

la valorizzazione di una struttura storica che viene recuperata e restituita alla città (senza la necessità di ingenti risorse pubbliche) e lo sfruttamento ai fini commerciali della stessa che permette di ripagare l'investimento iniziale dei privati, grazie proprio al fascino che tale struttura esercita. Il *theme center* invece si basa sulla costruzione ex novo complessi immobiliari alternando stili architettonici di diversi periodi o regioni che caratterizzano ciascun'area del centro: l'effetto che si ottiene è di dilatazione della realtà, analoga a quella che si può trovare nei parchi di divertimento. Questa "iper-realtà" è un elemento cardine del marketing contemporaneo in quanto fa leva sull'originalità dell'esperienza che il consumatore può maturare all'interno di ciascuno di questi centri.

Infine vi sono gli *outlet center*, sviluppatasi in particolare tra gli anni '80 e '90, dove al loro interno si trovano i factory outlet che vendono merci a prezzi scontati (ICSC, 1999, 3; citato in Abrudan, 2011, 11): si tratta in genere di eccedenze di magazzino di beni a fine produzione o che non hanno superato pienamente i controlli di qualità per finire nella rete vendita ordinaria (Guy, 1998; citato in Abrudan, 2011, 11). Un tempo erano annessi agli stabilimenti produttivi e la clientela era ristretta ai soli dipendenti dell'azienda produttrice. In seguito le aziende, resosi conto del limitato rischio di offuscamento della brand image che uno store che vende tale merce arreca, decisero di ampliare il bacino d'utenza e conseguentemente di allontanare i factory outlet dall'insediamento produttivo, ponendoli inizialmente in aree isolate fuori città. Il punto di arrivo di questa evoluzione è appunto l'*outlet center*, dove si sfrutta l'effetto sinergico di cross shopping che si genera dalla presenza di factory outlet di aziende di diversi settori (solitamente legate al mondo del fashion) e l'ambientazione scenografica particolarmente curata in grado di dare un significato e un'immagine distintiva al centro stesso. Alcune aziende, inoltre, usano i factory outlet per testare alcuni prodotti da inserire poi in gamma, mentre altre realizzano collezioni speciali appositamente per questo canale distributivo. Ad ogni modo questo formato non prevede ancora propriamente dette, ma assume grande rilievo la presenza nel tenant mix di alcuni brand chiave, in grado di fungere da "magnete"; le categorie di prodotti presenti negli outlet center sono: abbigliamento, calzature, articoli sportivi e articoli casalinghi. L'area di attrazione si estende dai 40 ai 120 km, mentre la dimensione complessiva varia dai 4.500 ai 37.000 m². Il primo outlet center fu aperto nel 1974 in Pennsylvania ed era costituito da una struttura semplice ed

economica, disadorna e con poca cura per gli allestimenti espositivi, mantenendo coerenza con il layout degli “spacci aziendali” e con la fattura delle merci trattate. Negli anni successivi, l’offerta e le strutture sono migliorate, avvicinando sempre più l’immagine a quella dei mall (Horvath, 2000, 120) e affiancando a una strategia incentrata sulla variabile prezzo anche un’attenzione ad altri elementi, come l’aspetto architettonico e l’atmosfera, che possano fungere da richiamo turistico. Da rilevare infine come l’apertura del factory outlet è di solito realizzata dall’azienda titolare dei marchi attraverso un investimento diretto, cosa che permette alla stessa di controllare direttamente questo canale, ma anche indirettamente di tenere sotto controllo i prezzi e i margini di profitto della distribuzione della cosiddetta “prima scelta”. Oltre a questi poi negli outlet center si trovano anche gli off-price retailers: distributori che vendono prodotti di marca e di qualità a prezzi scontati (Horvath, 2000, 120).

- **Hybrids centers:** combinano elementi degli altri formati di centri commerciali. Alcuni esempi sono i *mega-malls* (combinazione di malls, power center e outlet), i *power lifestyle center* (combinazione tra i power center ed i lifestyle center) e gli *entertainment-retail center* (combinazione di spazi commerciali con cinema multisala, teatri, ristoranti a tema e altri servizi legati all’intrattenimento) (ICSC, 2004; citato in Abrudan, 2011, 11; Pitt, Musa, 2009, 41).

Al di fuori di questa classificazione poi, vanno menzionati dei nuovi formati che sono indirizzati verso specifiche nicchie di utenza o mirano a soddisfare particolari preferenze dei consumatori: si tratta dei *convenience center*, che hanno come peculiarità il traino da parte di un convenience store, e dei *super off-price mall*, dove il tenant mix è costituito da factory outlet, discount department store e category killers. Recentemente si stanno sviluppando negli Stati Uniti centri commerciali ad uso misto, definiti dall’ICSC come “un progetto immobiliare che prevede un’integrazione pianificata e in modo combinato di negozi, uffici, hotel, strutture per la ricreazione e per altre funzioni. È progettato per essere pedonalizzato e per avere al suo interno tutti gli elementi per lavorare, vivere e svagarsi. Viene massimizzato l’utilizzo dello spazio ed il confort e possiede un’[originale] espressione architettonica; è progettato per ridurre il traffico e l’estensione” (ICSC, 2006, 1; citato in Abrudan, 2011, 11), che integrano quindi attività commerciali con attività quotidiane di vita dell’utenza e sono rivolti ad accogliere in modo idoneo anche un flusso turistico non indirizzato esclusivamente allo shopping.

Infine, sempre al di fuori delle macro categorie si collocano: *vertical centers*, *downtown centers*, *off-price*, *home improvement* e *car-care centers* (ICSC, 2004; citato in Abrudan, 2011, 11).

Sempre in merito al mercato americano vanno ricordate anche le classificazioni proposte dal National Council of Real Estate Investment Fiduciaries e del Nation Association of Real Estate Investment Trust, che sono allineate a quelle di ICSC (DeLisle, 2007, 34; citato in Abrudan, 2011, 11), presentando solo piccole variazioni di nomenclatura, come illustrato in Tabella 1.2.

Tabella 1.2: Classificazione NCREIF, 2013

<u>NCREIF Definitions</u>
<ul style="list-style-type: none">• Neighborhood Center: Provides for the sale of daily living needs of the immediate area. Typical area is 30,000 to 150,000 square feet with at least one anchor tenant.• Community Center: In addition to convenience goods, provides for the sale of goods such as apparel or furniture. Typical area is 100,000 to 350,000 square feet with two or more anchor tenants.• Regional Mall: Provides a variety of goods comparable to those of a central business district in a small city, including general merchandise, apparel and home furnishings, as well as a variety of services and perhaps recreational facilities. Two or more full-line department stores anchor a total area of 400,000 to 800,000 square feet.• Super-Regional Mall: Provides an extensive variety of shopping goods comparable to those of the central business district of a major metropolitan area. The anchors are three or more full-line department stores, with total area in excess of 800,000 square feet.• Fashion/Specialty Center: Typically 80,000 to 250,000 square feet with no dominant anchors, consisting of higher-end fashion oriented tenants.• Power Center: Typically 250,000 to 600,000 square feet with three or more anchor stores which occupy 75-90% of the total area. Anchor stores are "category-dominant" home improvement stores, discount department stores, warehouse clubs and off-price stores.• Theme/Festival Center: Anchored by restaurants or other entertainment facilities, and oriented toward leisure and tourist-oriented goods and services. Typical area is 80,000 to 250,000 square feet.

L'Appraisal Institute propone una classificazione comparabile con quella ICSC, individuando quattro tipologie principali di centri equiparabili ai mall e otto tipologie di centri speciali (festival, fashion, off-price, discount, outlet, power, hypermarkets e warehouse club) (DeLisle, 2007, 11; citato in Abrudan, 2011, 12) in base a sei criteri: superficie lorda affittabile, ancore, tipi di merci, superficie totale, distanza e durata del viaggio verso il centro e area commerciale. Infine, il National Research Bureau compie una classificazione che sembra più specifica di quella di ICSC, ma da un'analisi più dettagliata emerge che alcune categorie si sovrappongono a quelli di ICSC, mentre la differenziazione tra le altre categorie può sembrare artificiale (Abrudan, 2011, 13); si rimanda alla bibliografia per i dettagli.

1.b.II. Mercato asiatico e australiano

Un breve accenno viene dato ora al mercato asiatico, dove viene comunemente utilizzata la classificazione ICSC americana, e a quello australiano che presenta tre principali sistemi di classificazione. Il primo, redatto dallo Shopping Center Council of Australia, individua i seguenti formati (Urbis JHD, 2007, 6; citato in Abrudan, 2011, 13)

- *Regional center*: una grande struttura integrata per la vendita al dettaglio, che incorpora almeno un grande magazzino e una vasta gamma di altri servizi di vendita al dettaglio (Dimasi, 2001, 1; citato in Abrudan, 2011, 13);
- *Discount department store*: si tratta di centri di circa 20.000 m², di solito costruiti attorno a uno o più grandi magazzini e uno o più supermercati;
- *Supermarket based center* (simili ai neighborhood center americani): di solito occupano meno di 10.000 m² e comprendono uno o due supermercati e numerosi negozi specializzati, unità di servizio, ristoranti e caffetterie;
- *Other center* che includono strip center, homemaker / bulky goods centers e theme centers.

Il Property Council of Australia realizza una classificazione più particolareggiata che si basa sulle caratteristiche chiave di ogni formato e che identifica sei categorie base e quattro specialistiche; le prime sono:

- *City centers*: hanno una GLA di oltre 1.000 m² e sono definiti come "spazio di vendita al dettaglio all'interno di una galleria o di un centro commerciale di proprietà di una società, ditta o persona e promosso come un'entità all'interno di un importante Central Business District" (Nguyen, 2007; citato in Abrudan, 2011, 14).
- *Super regional centers*: oltre 85.000 m², con due grandi magazzini full line, uno o più grandi magazzini discount, due supermercati e circa 250 negozi specializzati.
- *Major regional centers*: tra 50.000 e 85.000 m², con uno o più grandi magazzini full line, uno o più grandi magazzini discount, uno o più supermercati e circa 150 negozi specializzati.
- *Regional centers*: tra 30.000 e 50.000 m², con un grande magazzino full line, un grande magazzino discount, un supermercato e circa 100 negozi.
- *Sub regional centers*: con una superficie tra 10.000 e 30.000 m², sono caratterizzati da almeno un grande magazzino full line, un supermercato e circa 40 negozi.
- *Neighborhood centers*: con una GLA minore di 10.000 m² include un supermercato

e circa 35 negozi specializzati.

Alla seconda categoria appartengono invece: *bulky goods centers* (analoghi ai power center americani), *theme centers*, *outlet centers* e *markets centers*.

Infine, l'ultimo sistema di classificazione viene fatto dalla rivista specialistica "Shopping Center News" ed è basata esclusivamente sulla GLA. Si hanno quindi:

- *Big guns*: centri con una GLA superiore a 45.000 m² e costituiti da almeno un grande magazzino, uno o più grandi magazzini discount, un supermercato, piccoli negozi specializzati, ristoranti, cinema e servizi di intrattenimento e di svago.
- *Little Guns*: centri con una GLA compresa tra 20.000 e 45.000 m² che hanno come ancora uno o più grandi magazzini discount e uno o più grandi supermercati.
- *Mini Guns*: centri con una GLA compresa tra 6.000 e 20.000 m² che hanno in un supermercato o in un piccolo grande magazzino discount il loro traino; si tratta di neighborhood o community shopping centers che servono un bacino più ristretto rispetto agli altri due formati.

1.b.III. Mercati europei

In Europa, come già accennato, ci si trova di fronte ad una vasta eterogeneità di formati di centri commerciali, con differenze evidenti da stato a stato; non c'è quindi un sistema di classificazione unanimemente accettato. ICSC ha cercato di proporre un raggruppamento di massima utilizzabile per l'Europa, basandosi su una definizione generale leggermente più specifica di quella proposta in apertura di capitolo: un centro commerciale è "un'area di vendita al dettaglio che è pianificata, costruita e gestita come una singola entità, comprendente le strutture e le aree comuni, con una superficie minima lorda affittabile di 5.000 m²" (Lambert, 2006, 35; citato in Abrudan, 2011, 15). La struttura proposta individua 11 tipologie di centri raggruppate in due macro-categorie (come sintetizzato in Tabella 1.3): tradizionali e specializzati.

Tabella 1.3: Standard internazionali per i formati di centri commerciali europei (Lambert, 2006; cit. in Abrudan, 2011, 15)

Format	Type of scheme		GLA (m²)	
Traditional	Very large		80,000 and above	
	Large		40,000 - 79,999	
	Medium		20,000 – 39,999	
	Small	Comparison based		5,000 – 19,999
		Convenience based		5,000 – 19,999
Specialized	Retail park	Large	20,000 and above	
		Medium	10,000 – 19,999	
		Small	5,000 – 9,999	
	Factory outlet center		5,000 and above	
	Theme-oriented center	Leisure - based		5,000 and above
		Non - leisure based		5,000 and above

I *centri tradizionali* sono descritti come multifunzionali, aperti o chiusi, e di varie dimensioni; in particolare i piccoli centri tradizionali (5.000-20.000 m²) possono implementare una strategia di tipo “comparison” o “convenience”. Nel primo caso si tratta di centri localizzati in aree urbane, privi di ancora, con negozi di abbigliamento, calzature, accessori, casalinghi, elettrodomestici, giocattoli, gioielli e altri negozi despecializzati. Nel secondo si tratta di centri ubicati in periferia con negozi che vendono anche beni di largo consumo, ancorati a un supermercato o a un ipermercato.

Invece i *centri specializzati* si suddividono nei seguenti formati:

- *Retail parks (parchi commerciali)*: molto simili ai power center americani, sono sorti con successo in Gran Bretagna all’inizio degli anni ’80 per poi diffondersi in Europa con continue innovazioni nel formato. La prima struttura di questo tipo è considerata il “Cambridge Close Retail Park”, aperto nel 1982 ad Aylesbury (Horvath, 2000, 111). Questi centri hanno una GLA di almeno 5.000 m² e sono costituiti da almeno tre category killer, ciascuno con non meno di 940 m² di superficie. La localizzazione è comunemente suburbana (tipicamente nei pressi di grandi snodi viabilistici) e, necessitano di adeguato parcheggio; spesso sorgono in vecchie aree industriali dismesse, favorendo quindi un processo di riqualificazione funzionale ed evitando di consumare nuovo terreno vergine. Le continue innovazioni cui è stato soggetto il formato permettono di individuare tre fasi evolutive: la prima (anni ’70) in cui si avevano strutture di vendita per merci voluminose localizzate in zone isolate, la seconda (anni ’80) in cui si inizia a perseguire una logica aggregativa, anche se limitatamente a punti vendita trattanti merceologie simili, e la terza (fine anni ’90 e anni 2000) in cui sono stati sviluppati

i parchi commerciali integrati con una maggior cura architettonica e un'offerta di prodotti ampliata (Horvath, 2000, 112). Sempre più spesso, inoltre, accanto alle grandi superfici si trovano delle unità dedite alla fornitura di servizi legati alla ristorazione, al tempo libero e al wellness, avvicinando quindi questo formato ai centri tradizionali in termini di bisogni soddisfatti. L'intero processo è stato diretto da due forze: da un lato la progressiva saturazione dei centri che adottano il formato (intra-type competition) e dall'altro una sempre maggior maturità del consumatore; entrambe hanno spinto i promotori e i gestori di questi centri alla ricerca di nuove soluzioni di differenziazione. Come per i power center americani, anche nei parchi commerciali europei le catene specializzate nel non food hanno la possibilità di accedere ad ampie superfici di vendita con affitti più contenuti rispetto a quelli previsti per altri formati di centri commerciali: ciò riflette, infatti, il minor investimento richiesto ai promotori per la realizzazione degli stessi. La favorevole accoglienza da parte del pubblico (Horvath, 2000, 113) evidenzia la redditività degli stessi negozi; come sarà approfondito meglio nel seguito poi, c'è da sottolineare un sempre maggior interesse in queste iniziative anche da parte di fondi pensione e investitori istituzionali. Nella riproposizione in altri Paesi europei, tuttavia, sono state apportate alcune modifiche al formato che ha dovuto essere riadattato rispetto alle diverse abitudini di acquisto, di consumo e culturali tipiche di una realtà variegata com'è quella del vecchio continente. Negli ultimi anni, infatti, il formato si è sempre più integrato con i centri tradizionali, assicurando una complementarità d'offerta che aumenta il potere di attrazione.

- *Factory outlet center*: questo formato è stato riproposto in Europa dalle stesse società promotrici che lo hanno sviluppato con successo negli Stati Uniti come McArthur Glen: quest'azienda in particolare, nei primi anni '90, ha sviluppato i primi FOC nel Regno Unito per poi aprire nuovi centri in diversi altri stati europei. Nello sviluppo del formato furono ricercate soluzioni architettoniche ed edili innovative, in grado di armonizzare al meglio i centri con l'ambiente circostante, minimizzandone l'impatto. Inoltre venne posta molta attenzione al clima, al leisure, all'ambientazione e alla scenografia del centro in modo che si potesse confare il più possibile con le abitudini socio-culturali del Paese in cui il formato veniva proposto, fornendo anche degli spunti di richiamo turistico. La riproposizione del formato nelle isole britanniche, tuttavia, non ebbe in un primo momento i riscontri

sperati, soprattutto per l'avversione dimostrata dalle autorità pubbliche (Horvath, 2000, 124).

- *Theme center (parchi a tema)*: come i corrispondenti statunitensi, questi centri si focalizzano su una stretta e profonda selezione di merce; possono essere “leisure based” (solitamente ancorati a una multisala, includono ristoranti, bar, sale bowling, aree wellness e altri servizi legati all'intrattenimento e al tempo libero) oppure “non-leisure based” (ossia mirati ad un ristretto segmento di mercato come i passeggeri aeroportuali) (Abrudan, 2011, 15).

La letteratura poi presenta classificazioni più specifiche per ogni Stato, legata all'ampia varietà di centri che si sono sviluppati in Europa negli ultimi due decenni e alle differenze culturali e sociali esistenti nel continente. Saranno quindi presentati due sistemi di classificazione, così da fornire un chiaro quadro della situazione attuale: in particolare s'illustrerà il sistema di classificazione francese, vista l'importanza di questo Paese in termini di innovazione nella distribuzione, e quello italiano, su cui verterà il resto di questo lavoro.

In **Francia**, il French National Council of Shopping Centers propone una classificazione basata sulle dimensioni dei centri individuando i seguenti formati (Abrudan, 2011, 16):

Tabella 1.4 Formati centri commerciali francesi (CNCC, 2009)

FORMATO	GLA (m²)	UNITÀ COMMERCIALI
<i>Super-regional center</i>	> 80.000	> 150
<i>Regional center</i>	40.000 – 80.000	> 80
<i>Large shopping centers</i>	20.000 – 40.000	> 40
<i>Small centers</i>	5.000 – 20.000	> 20

In aggiunta a questa suddivisione poi vanno inseriti anche i *theme center*, già menzionati nella classificazione ICSC; al contrario i *parchi commerciali* non vengono inclusi nella categoria dei centri commerciali, ma sono definiti come “un gruppo di negozi all'aperto progettato, costruito e gestito come una singola entità” (Abrudan, 2011, 16) e costituiti da almeno cinque distinte unità di vendita, con un'area edificata di almeno 3.000 m² per i parchi piccoli e almeno 10.000 m² per quelli grandi.

Gli autori francesi (Barczyk, Evrard, 1997, 19-20; citato in Abrudan, 2011, 16) propongono altre classificazioni meno vincolate alla dimensione dei centri e più improntate sulle caratteristiche complessive, individuando: *regional shopping center*, *intercommunity center* (che è l'unico caso europeo di esportazione del modello dei

community center americano che ha riscosso un certo successo), *proximity center*, che si suddividono in *d'interesse locale*, *neighborhood shopping center*, *centri commerciali in zone turistiche* (di solito con aperture stagionali), e *shopping galleries* per cui si rimanda alla letteratura per approfondimenti.

Per quanto riguarda l'**Italia**, la fonte più autorevole di classificazione dei formati di centri commerciali esistenti, indicata anche da ICSC (2006), è il Consiglio Nazionale dei Centri Commerciali. Quest'associazione di categoria definisce un centro commerciale come: “un 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” e indica i seguenti punti come requisiti di un complesso affinché possa essere definito centro commerciale³:

- *minimo di GLA* definito in funzione della tipologia del Centro;
- *criterio unitario* di ideazione, sviluppo e concezione architettonica;
- *pluralità di insegne* commerciali e/o servizi diversificati;
- esistenza di superfici despecializzate o specializzate che funzionino da *unità trainanti*, tali da assicurare forza di attrazione permanente;
- la struttura comprenda un *parcheggio* le cui caratteristiche siano rapportate alla tipologia, dimensione ed affluenza prevista;
- *composizione ed organizzazione di un'offerta commerciale e di servizi diversificati, stabilita* a priori in relazione all'intorno di riferimento *da un unico soggetto* a cui può essere demandata la commercializzazione, il controllo sul merchandising mix ed il suo adeguamento;
- *gestione unitaria espletata da un soggetto ad hoc preposto*, che garantisca tutte le prestazioni e i servizi collegati alla gestione immobiliare, alla gestione commerciale, alla direzione del centro e alla promozione continuativa dell'immagine comune;
- *esistenza di un “Consorzio” o “Associazione” degli operatori* presenti nel complesso e/o di un soggetto che svolga un ruolo di interlocutore unico con la P.A. ai fini autorizzativi.

³ Per informazioni: <http://www.cncc.it/download/definizioni.pdf> [Data accesso: 20/08/2014]

Il CNCC classifica poi i centri in base a tre criteri: dimensione, localizzazione e uso. In merito ai primi due si hanno le seguenti classificazioni:

Tabella 1.5a: Classificazione CNCC (2005) per dimensione

DIMENSIONE (m²)	FORMATO
> 80.000	<i>Centro commerciale regionale di area estesa</i>
40.000 – 79.999	<i>Grande centro commerciale</i>
20.000 – 39.999	<i>Centro commerciale di medie dimensioni</i>
5.000 – 19.999	<i>Centro commerciale di piccole dimensioni</i>
< 5.000	<i>Centro commerciale di vicinato o di quartiere</i>

Tabella 1.5b: Classificazione CNCC (2005) per localizzazione

LOCALIZZAZIONE	FORMATO
In quartieri centrali ad alta densità commerciale	<i>Urbano</i>
In zone semicentrali o al limite dell'area urbana, a densità commerciale limitata	<i>Periferico</i>
In aree rurali al di fuori delle città, ma nei pressi di importanti nodi di comunicazione	<i>Extraurbano</i>

Per quanto riguarda l'uso, esso può essere *singolo* se l'edificio è utilizzato esclusivamente come centro commerciale o *multiplo* se il centro commerciale fa parte di un complesso che ha anche uffici, appartamenti, alberghi e altro.

Oltre a ciò, il CNCC identifica altri tre formati più innovativi di cui si è già discusso con riferimento ad altre nazioni:

- *Parchi commerciali*: centri aperti, progettati, sviluppati, costruiti e gestiti come una singola entità; sono principalmente composti da almeno tre superfici di vendita al dettaglio di dimensioni medio/grandi e possiedono una GLA di almeno 5.000 m². Ogni negozio deve avere un accesso diretto dal parcheggio oppure da una grande area pedonale e necessita di un'adeguata zona di carico/scarico separata rispetto all'area di accesso del pubblico. Il parcheggio, adeguato per dimensioni, dev'essere in comune alle varie unità di vendita, o comunque dev'essere agevole il passaggio pedonale tra le varie unità di vendita. L'esercizio commerciale di medie/grandi dimensioni può usufruire di un'ampia superficie di facciata per l'ingresso al pubblico del punto vendita, rivolta verso il parcheggio e ben visibile. Inoltre, come già visto, possono essere presenti alcuni negozi di vicinato, ma in misura minoritaria rispetto alle medie/grandi strutture. La struttura architettonica può svilupparsi su uno o due piani purché il secondo piano abbia accesso diretto interno dagli stessi negozi al piano terra, oppure abbia accesso da un parcheggio o da passaggio pedonale aperto di

adeguata dimensione posto al piano primo. In Italia ne sono attivi 174 e la tendenza dei promotori, come già accennato con riferimento all'intero mercato europeo, è di sviluppare i nuovi progetti nei pressi di centri commerciali tradizionali esistenti, così da completarne l'offerta⁴. In questo modo si stimola l'insorgere di nuove sinergie, grazie ad esempio alla presenza della grande distribuzione despecializzata che consente di aumentare il tempo trascorso dal visitatore (Terra, 2013, 31). Tra i parchi commerciali italiani, il più antico è il "Centro Navile" di Bologna: inaugurato nel 2003 con una GLA di 23.300 m², dispone di sette category killer e due ristoranti.

- *Factory Outlet Center*: si tratta di complessi generalmente di ampie dimensioni (minimo 5.000 m²) caratterizzati da un mercato orientato dall'offerta commerciale. Sono generalmente localizzati in un'area extra urbana ben fornita da vie di comunicazione e si completano con parcheggi, servizi di ristorazione e aree divertimenti. Come ogni centro commerciale, ogni singolo aspetto è accuratamente studiato (architettura, mix merceologico e servizi resi). Il formato ha iniziato a diffondersi a partire dal 2000, quando l'americana McArthur Glen ha promosso il "Serravalle Designer Outlet" di Serravalle Scrivia (AL) (Horvath, 2000, 126; Terra, 2013, 31), affiancato poi da altri quattro centri sviluppati dallo stesso promotore in località strategiche della penisola. Ad oggi operano in questa tipologia di centri anche altri operatori come il gruppo Fashion District, Blackstone e Neinver.
- *Speciality Center*: come già visto per i corrispondenti americani, questo formato è composto principalmente da negozi di lusso specializzati (moda, oggetti d'antiquariato, gioielli, negozi di artigianato) o dedicato a uno specifico target (single, ragazzi, turisti). La progettazione fisica del centro è molto ricercata, così da enfatizzare un arredamento ricco e un'alta qualità dell'ambientazione. Questi centri non hanno necessità di un ancoraggio, anche se a volte i ristoranti o i servizi d'intrattenimento possono funzionare come tali. Si trovano di solito in aree commerciali con elevati livelli di reddito.
- *Urban Renovation Center*: costituiscono una parte essenziale di un programma di rinnovamento urbano e il loro tenant mix si concentra su ristoranti, intrattenimento e servizi al cliente.

⁴ Un esempio di ciò è riscontrabile presso l'area che verte attorno al centro commerciale "Le Piramidi" di Torri di Quartesolo (VI) che dal 2000 ad oggi, grazie anche al miglioramento viabilistico, ha visto il sorgere di molti complessi sia di category killer (Leroy Merlin, Decathlon, ecc.) sia di grandi catene fornitori di servizi per il tempo libero (The Space Cinema) e della ristorazione (Burger King).

Da rilevare che in Italia, a seguito della legge Bersani del 1998, la competenza sulla pianificazione di nuovi centri commerciali è passata in capo alle regioni; esistono quindi normative differenti nel momento in cui si pianificano e sviluppano centri commerciali, parchi commerciali o outlet center. Inoltre, anche all'interno della stessa regione esistono vincoli e disposizioni differenti da città a città.

L'Italia ha quasi 1.300 centri commerciali di vario formato per un totale di circa 18,4 milioni di m² di superficie lorda affittabile, distribuiti come rappresentato in Tabella 1.6.

Tabella 1.6: Centri commerciali italiani (Terra, 2013, 28)⁵

Macro Regioni	Centri commerciali tradizionali (m ²)				Outlet Centers	Parchi commerciali	Totale
	< 15.000	15.001 < 40.000	40.001 < 80.000	> 80.001			
Nord	398	181	22	0	15	112	728
Centro	161	46	4	2	9	28	250
Sud e isole	153	94	9	1	8	34	299
Totale formato	712	321	35	3	32	174	1277
Percentuale	56%	25%	3%	0%	3%	14%	100%

La maggior parte dei centri commerciali italiani è costituita principalmente da piccoli centri con una media complessiva di 14.234 m² di GLA e 31 negozi. I parchi commerciali, che rappresentano il 14% della GLA totale dei centri commerciali, sono concentrati al Nord. Tre *super-regional center* si trovano al Centro e al Sud, mentre la maggior parte dei *regional center* è collocata al Nord (Terra, 2013, 27-28).

Quasi tutti i centri commerciali italiani sono ancorati a operatori alimentari di diverse dimensioni, come illustrato nella seguente tabella:

Tabella 1.6: Centri commerciali italiani (Taccini, 2012)⁶

Macro Area	Tipologia di ancora alimentare										TOTALE Num
	Ipermercato grande		Iper piccolo - superstore		Supermercato		Discount		Nessuno		
	Num	%	Num	%	Num	%	Num	%	Num	%	
Nord-Ovest	161	51,11%	65	20,63%	71	22,54%	4	1,27%	14	4,44%	315
Nord-Est	66	33,17%	43	21,61%	76	38,19%	5	2,51%	9	4,52%	199
Centro	52	30,06%	46	26,59%	62	35,84%	5	2,89%	8	4,62%	173
Sud	59	37,34%	33	20,89%	51	32,28%	8	5,06%	7	4,43%	158
Isole	24	34,29%	25	35,71%	19	27,14%	1	1,43%	1	1,43%	70
Italia	362	39,56%	212	23,17%	279	30,49%	23	2,51%	39	4,26%	915

⁵ Fonte: UrbiStat (2013)

⁶ Fonte: Sincron Inova (2012)

Non si dispongono di dati relativi al 2013, ma facendo riferimento all'anno precedente emerge come la gran parte di essi sia costituito da ipermercati grandi, seguiti dai classici supermercati attestati a quasi 10 punti in meno; la quota dei superstore, invece è leggermente inferiore, mentre i centri ancorati a discount sono tutt'oggi esigui.⁷ Fonti più recenti (Terra, 2013, 28) confermano che il formato di grande distribuzione più presente nei centri commerciali italiani è l'ipermercato, con una superficie di vendita superiore a 2.500 m²; più dell'85% dei centri commerciali con GLA superiore a 5.000 m² contiene un ipermercato nel tenant mix. I centri commerciali che hanno aperto negli ultimi dieci anni tendono ad essere più grandi rispetto ai loro predecessori e ad avere un numero crescente di retailer specializzati; questa tendenza ha avuto un impatto importante sugli ipermercati, che hanno iniziato ad assistere a un calo delle vendite nel no-food. Le vendite degli ipermercati hanno iniziato a diminuire nei centri commerciali italiani molto prima che la crisi economica si manifestasse in tutta la sua gravità: secondo uno studio di CNCC, nel corso del 2011 le vendite trimestrali negli ipermercati campione sono diminuite del 6% e nei centri commerciali tradizionali del 3% (Terra, 2013, 29).

Allo stesso tempo, i servizi di svago come cinema, bowling, fitness club o parchi giochi organizzati stanno diventando sempre più presenti; tuttavia, il numero di centri commerciali che oggi ospitano almeno un tenant che offre servizi per il tempo libero è ancora fermo al 15,7% del totale (Terra, 2013, 28). Da sottolineare che il settore dei centri commerciali in Italia ha assistito negli ultimi dieci anni al rapido sviluppo di outlet center e parchi commerciali come nuove forme di destinazioni commerciali, in quanto formati in grado di comunicare una proposta di valore chiara che aiuta i consumatori a minimizzare il consumo di tempo (Terra, 2013, 31).

Nel corso del 2012 le vendite trimestrali dei centri commerciali sono scese a circa lo stesso ritmo di quelli degli ipermercati (Terra, 2013, 32). Il traffico nei centri commerciali italiani è diminuito nel 2012 con una media mensile dell'1,7% rispetto al 2011. Questo indicatore mostra che i consumatori italiani hanno tagliato il numero di viaggi nei centri commerciali, ma non considera il traffico diretto verso altri formati emergenti, quali i parchi commerciali e gli outlet center, così come i centri commerciali più piccoli di 20.000 m² di GLA. Dal 2009 la GLA complessiva relativa alle nuove aperture è diminuita e ad oggi la situazione del settore è molto incerta (Terra, 2013, 29).

⁷ Nell'Allegato 2 in Appendice i dati relativi alla distribuzione per gruppi commerciali.

Nel complesso il settore italiano dei centri commerciali (escludendo la grande distribuzione alimentare) ha fatturato 33,3 miliardi di € nel 2012, corrispondente al 2,1% del PIL nazionale (Terra, 2013, 32), e si conferma un asse importante del nostro sistema economico.

Come si evince la situazione è abbastanza complessa: la crisi degli ultimi anni, tuttavia, non ha minato l'appeal che il mercato italiano esercita su retailer e promotori; essi, infatti, nutrono ancora interesse ad accedere a una base di consumatori sofisticati in uno dei paesi più industrializzati del mondo. In particolare gli investitori stranieri, compresi i nuovi promotori come la svedese Inter Ikea⁸, l'australiana Westfield⁹ e il fondo americano Blackstone, rimangono disposti a sviluppare centri commerciali grandi o molto grandi, soprattutto nelle regioni settentrionali (Terra, 2013, 30).

⁸ A dicembre 2013, Inter Ikea ha aperto a Villesse (GO) il centro commerciale "Tiare Shopping", il primo in Italia ancorato ad un grande magazzino d'arredamento IKEA (che affianca il distributore despecializzato Ipercoop). Sarà affiancato nei prossimi anni da un nuovo centro analogo sviluppato a Brescia.

⁹ Westfield in partnership con l'investitore locale Percassi sta promuovendo Westfield Milan. Il progetto, sviluppato a Segrate (vicino all'aeroporto di Linate) consta di 170.000 m² di GLA e oltre 500 negozi, per un investimento di oltre un miliardo di euro.

2. ATTORI E STRATEGIE DEI CENTRI COMMERCIALI

In questo capitolo saranno presi in esame gli attori coinvolti nel processo di promozione, sviluppo e gestione dei centri commerciali e le strategie attorno a cui vengono impostati i modelli di business sia in fase di promozione sia in fase di gestione, focalizzandosi soprattutto sulle variabili principali che determinano le scelte strategiche. Infine, si tratterà il tema del ciclo di vita dei centri commerciali, con una particolare attenzione al ruolo svolto dal marketing e dalla comunicazione nel mantenere il più possibile profittevoli le strutture.

2.a. Attori coinvolti nella promozione, sviluppo e gestione dei centri commerciali

La realizzazione di un nuovo centro commerciale è un processo molto complesso che richiede tempi lunghi ed il coinvolgimento di un ampio numero di figure professionali. Prima d'individuare quali attori ne prendono parte, si ritiene utile inquadrare al meglio le tappe che ne portano all'apertura, rimandando ai paragrafi successivi la discussione delle strategie sottostanti.

- 1) Innanzitutto, una volta stabilita la volontà di un soggetto di voler intraprendere la realizzazione di un nuovo centro, si ha la **promozione** che comprende tutte quelle attività preparatorie rispetto alla costruzione vera e propria delle strutture; implica il coinvolgimento del maggior numero di professionalità.
- 2) In secondo luogo si ha la **costruzione** delle strutture del centro che seguirà quanto stabilito nella fase precedente; non di rado in questa occasione emergono tutto un insieme di elementi impreveduti che necessitano di un'organizzazione snella in grado di saperli gestire al meglio;
- 3) Una volta realizzato il centro, si entra nella fase operativa dello stesso che coincide con la sua **gestione** e che comincia con l'apertura dello stesso: in questo momento inizia la sua resa economica sotto forma di rendita finanziaria dalle locazioni degli spazi adibiti ad attività commerciale e ricreativa. Durante questo periodo il centro attraverserà tutte le fasi del *ciclo di vita*, che saranno illustrate nell'ultimo paragrafo, fino ad arrivare al declino dello stesso.

Nella seguente Tabella 2.1 si presentano gli attori coinvolti nelle singole fasi; nel prosieguo del paragrafo si illustrerà poi l'identità di ciascuno, il suo ruolo e le attività svolte.

Tabella 2.1: Attori che intervengono nella promozione, costruzione e gestione di centri commerciali

FASE	Promozione	Costruzione	Gestione
SOGGETTI	Promotore	Project manager	Direttore del centro
	Ente pubblico	Architetto	Direttore marketing
	Finanziatore	Direttore lavori	Locatari
	Proprietario	Perito immobiliare	Staff del centro
	Comunità	Ingegnere civile	Proprietario
	Project manager	Ingegnere dell'energia	Gestore
	Architetto	Progettista grafico e d'interni	
	Perito immobiliare	Addetto sicurezza cantiere	
	Legale	Building service manager	
	Ingegnere civile	Promotore	
	Ingegnere energetico	Architetto del paesaggio	
	Geologo	Legale	
	Geometra	Proprietario	
	Managing e Letting agent	Direttore del centro	

Per quanto concerne la **promozione**, la figura centrale s'identifica nel *promotore*, ossia quel "soggetto (fisico o giuridico) che dà vita all'iniziativa, avviando quel complesso iter che porterà alla creazione di un centro commerciale, seguendone tutte le fasi, preliminari ed esecutive" (Horvath, 2000, 37). Questa definizione può quindi essere attribuita a una molteplicità di soggetti e pertanto tale ruolo non è chiaramente identificabile in una professione. Storicamente tale ruolo era affidato a un'azienda specializzata nella vendita al dettaglio (spesso si trattava dell'azienda titolare del negozio che poi avrebbe funto da traino al centro stesso, come un grande magazzino o un super/ipermercato) o a una società immobiliare (Beltramini, Taylor, 1993, 48). Oggi accanto a esse ci sono anche società di consulenza specializzate, investitori istituzionali, associazioni di categoria ed enti governativi (Horvath, 2000, 37); spesso, a causa dell'alto rischio finanziario insito in queste operazioni e alla grande disponibilità di liquidità necessaria, tale ruolo è assunto da due o più aziende associate.

Va sottolineato che gli obiettivi sottostanti la realizzazione del centro e le finalità di azione variano significativamente in base all'identità imprenditoriale del promotore: ci

si aspetterà quindi che un promotore pubblico sia più attento alle esigenze sociali della comunità, mentre una società di sviluppo immobiliare valorizzi al meglio il complesso edilizio, prestando meno attenzione all'impianto commerciale (Horváth, 2000, 37; Beltramini, Taylor, 1993, 48). Più nel dettaglio, in Italia i promotori professionali sono entrati in scena soltanto nel corso degli anni '90 e sono soprattutto stranieri (francesi, inglesi e americani in particolare): le strutture realizzate negli anni '80 sono state promosse da società immobiliari, grandi catene distributive e compagnie di assicurazione. Questi soggetti non sempre dimostravano quella visione obiettiva e di lungo termine tipica di un promotore professionale, in quanto vincolati dai propri obiettivi istituzionali e soprattutto dalle competenze specifiche.

In sintesi quindi il promotore ha il compito di “realizzare un prodotto le cui caratteristiche finali siano garanzia di sufficiente redditività per l'investitore finale che ne entrerà in possesso” (Horváth, 2000, 44). Un trend da evidenziare in chiusura di presentazione di questa figura è la tendenza alla specializzazione che ha iniziato ad affermarsi nei paesi anglosassoni per i promotori delle tipologie più complesse di shopping centers, come i regional mall o gli outlet center. Vista la competenza e l'esperienza accumulata nello sviluppo di un certo formato, essi preferiscono avviare un processo di crescita cercando di esportare lo stesso formato all'estero piuttosto che dedicarsi alla realizzazione in ambito nazionale di nuovi centri con altri formati (Horváth, 2000, 44). Ad ogni modo l'attività del promotore in questa fare consiste “da un lato nell'erogazione di servizi di consulenza relativi alle diverse fasi di sviluppo del centro, utilizzando a tale scopo risorse interne o esterne, e dall'altro in un ruolo di coordinamento delle azioni e degli obiettivi dei vari soggetti coinvolti” (Horváth, 2000, 49).

Come si è già avuto modo di costatare, un ruolo fondamentale è quello svolto dall'*ente pubblico* (in particolare il comune): esso, infatti, può o meno agire nella veste di imprenditore, ma indubbiamente deve svolgere la funzione di regolatore istituzionale. Il ruolo di attore attivo viene svolto storicamente in Gran Bretagna (Beltramini, Taylor, 1993, 56), dove la pianificazione territoriale è estremamente rigida e pertanto gli accordi di partnership tra soggetti privati e pubblici per la promozione di un nuovo centro è pratica assai frequente. In genere un accordo di partnership prevede che l'autorità pubblica si dedichi all'acquisizione del terreno necessario per il progetto, che in seguito sarà affittato al soggetto privato per la realizzazione del centro: in questo

modo quindi l'ente pubblico ha la possibilità di controllare le modalità di realizzazione e, in particolare, individuare il luogo più in linea con le esigenze della collettività dove far sorgere il nuovo complesso. La partnership può avvenire attraverso due procedimenti: per trattativa diretta o attraverso concorso. Nel primo caso il promotore è scelto direttamente dall'autorità pubblica e ha già manifestato interesse per l'iniziativa (per esempio attraverso l'acquisizione di parte dell'area dove sorgerà il nuovo centro); altri requisiti sono una certa rinomanza nell'ambiente, risorse ed esperienza finanziaria e professionale (Beltramini, Taylor, 1993, 57). Il concorso invece può avvenire invece in tre modalità: per il progetto, finanziario o tra progetti; i primi due sono più rari in quanto limitati ad una sola fase dell'attività promozionale (rispettivamente l'ideazione del progetto ed il recupero alle migliori condizioni di fondi di finanziamento) e richiedono elevate capacità in seno agli uffici tecnici dell'ente pubblico, soprattutto in termini di coordinamento. Il concorso per progetti, invece, prevede la preparazione di un "development brief" in cui vengano indicati i capitolati relativi al progetto e i criteri finanziari entro i quali i candidati promotori preparano i propri piani e l'offerta finanziaria. In ogni caso la scelta del promotore si rifà a sei criteri: esperienza del soggetto, analisi del progetto presentato, volontà del promotore di impegnarsi a lungo termine (in genere sono preferiti quei promotori che intendano mantenere la proprietà delle strutture successivamente alla costruzione), politica verso gli affittuari, adeguatezza della proposta rispetto alle norme di prevenzione (incendio, sicurezza, ecc.), caratteristiche interne (Beltramini, Taylor, 1993, 59).

Accanto all'ente pubblico, assume rilievo anche la *comunità* che consiste negli abitanti delle aree geografiche interessate in qualche modo dalla realizzazione del centro commerciale. Per questo insieme di persone, il centro può rappresentare un'opportunità di lavoro, di sviluppo economico, sociale e culturale e un miglioramento nelle condizioni di vita dato dai nuovi servizi che il centro può offrire. Allo stesso tempo però possono esserci anche effetti nefasti quali il congestionamento del traffico, l'aumento dell'inquinamento atmosferico, sonoro e luminoso, la deturpazione del territorio e, nell'ipotesi in cui il centro non avesse successo, il degrado derivante dall'abbandono parziale o totale delle strutture. Ad oggi le aziende pongono molta attenzione alla responsabilità sociale e i promotori dei centri commerciali non fanno eccezione, prendendo parte nelle attività di sviluppo della comunità (Reikli, 2013, 278).

Un'altra figura con un ruolo chiave in questa fase è il *proprietario* del centro, cioè “colui che attraverso l’esercizio della proprietà trae utili o sopporta le perdite connesse all’andamento del centro” (Horvath, 2000, 38). L’esercizio della proprietà di fatto si esplica attraverso tre forme: investimento, transazione di capitale e bene di occupazione diretta. Nel primo caso lo scopo sarà l’ottenimento di una rendita grazie agli introiti derivanti soprattutto dalla locazione degli spazi commerciali, ma anche dagli investimenti che i locatari mettono in atto per incrementare le vendite (che vanno ad aumentare il traffico del centro) e dagli introiti derivanti dalle attività stagionali che si svolgono nella galleria (installazione di chioschi, realizzazione di campagne pubblicitarie, ecc.) (Pitt, Musa, 2009, 46). Nel secondo caso il beneficio si ottiene grazie all’accrescimento di valore delle strutture del centro nel tempo; per ottenere ciò è necessario predisporre accurati piani di manutenzione che le preservino dal deterioramento. L’ultimo caso si riferisce invece al “possesso del centro in vista di una futura occupazione lavorativa” (Beltramini, Taylor, 1993, 50). Le figure del promotore e del proprietario tendenzialmente non coincidono, anche se agli albori della nascita del mercato dei centri commerciali spesso vi era una sovrapposizione riconducibile a un’impresa della grande distribuzione (Horvath, 2000, 38). I proprietari possono quindi essere fatti ricondurre ad alcune precise categorie (Beltramini, Taylor, 1993, 51; Reikli, 2013, 277):

- Individui (anche se è raro che accada per i centri più grandi);
- Organizzazioni di investimento immobiliare, come le società immobiliari;
- Grandi aziende della distribuzione;
- Fondi pensione, in particolare statunitensi e inglesi (London, 1999);
- Compagnie di assicurazione;
- Autorità locali, come nel caso britannico;
- Enti governativi, come le New Towns Development Corporations in UK.

L’importanza della figura del proprietario diventa particolarmente importante una volta che il centro viene aperto al pubblico, poiché le sue politiche in termini di gestione determineranno il valore che potrà generare il centro stesso e soprattutto l’arco di tempo in cui sarà in grado di continuare a generarlo.

Spesso questi attori non possiedono le risorse necessarie per sostenere in proprio l’intera realizzazione e si rivolgono pertanto alla figura del *finanziatore*, ossia colui che “eroga le somme necessarie all’esecuzione del progetto” (Horvath, 2000, 38), limitandosi a

quest'aspetto oppure entrando anche nella compagine proprietaria. Alcune volte esso stesso si occupa della promozione dell'operazione: in questi ultimi casi si tratta essenzialmente di fondi pensione o compagnie di assicurazione che svolgono quindi il doppio ruolo di proprietari e finanziatori dei centri. Un tempo lo strumento principalmente utilizzato per la raccolta dei fondi era costituito da un insieme di prestiti ipotecari a breve termine, accompagnato dall'emissione di un'obbligazione e dalla messa in vendita (o in leasing) del centro al termine della realizzazione (Beltramini, Taylor, 1993, 51). Questo sistema si basava su un automatico incremento del valore del terreno a seguito della realizzazione del centro e su inflazione e tassi d'interesse contenuti. Negli anni '70 tuttavia tali condizioni vennero meno, in particolare nel mondo anglosassone e americano, riducendo così l'importanza delle "clearing banks", specializzate nei finanziamenti a breve termine e utilizzate come fonte principale di finanziamento dei progetti (Beltramini, Taylor, 1993, 51). I promotori si rivolsero così a soggetti in grado di erogare finanziamenti con rientro temporale più a lungo termine, quali, oltre ai due sopra menzionati, fondi di investimento immobiliare (con capacità di finanziamento però inferiori rispetto alle compagnie di assicurazione) e partecipazioni, che tipicamente richiedono al promotore di fornire garanzie in varie modalità. In Italia lo strumento finanziario più utilizzato fino agli anni '90 era il prestito assicurato sugli immobili a interesse variabile e con durata massima di 15 anni (Beltramini, Taylor, 1993, 54; Horváth, 2000, 40). Negli Stati Uniti, invece, a causa di un accesso al credito sempre più difficile, i promotori hanno fatto spesso ricorso al mercato azionario per finanziare i propri progetti, trovandosi quindi costretti a rivedere la propria struttura proprietaria che si avvicinò sempre più a quella delle public company.

Nella fase di promozione di un centro commerciale entrano in scena anche figure con ruoli più "tecnici" che si occupano di singole attività operative, assumendo funzioni distinte, ma tutte interrelate tra loro. Il coordinamento di questi professionisti è affidato ad un *project manager* che si occupa anche del controllo del piano.

Nel prosieguo s'illustreranno in sintesi le attività svolte da ciascuno di essi (Beltramini, Taylor, 1993, 62; Pitt, Musa, 2009, 47).

- *Architetto*: realizza il progetto architettonico che avrà un'importanza strategica nella determinazione del successo futuro del centro; si richiedono quindi abilità progettuali elevate che producano un progetto originale, al passo con mode e tempi

e improntato verso le tendenze future. Dovrà anche tenere conto delle peculiarità ambientali e architettoniche della location nella quale il centro viene realizzato, cosicché questo vi si integri in modo armonico; a tal fine può essere utile il supporto dell'*architetto del paesaggio*. Il suo contributo si estenderà anche alla fase realizzativa dell'opera.

- *Ingegnere civile*: cura gli aspetti strutturali dello sviluppo, cercando di adattare l'impostazione dei pilastri e delle campate alle esigenze architettoniche e spaziali dei locatari; si richiede in genere molta esperienza per poter svolgere con cura questo compito, soprattutto quando la stesura del progetto esige di far fronte a problemi di substrato anomalo o di elaborare fondamenta speciali.
- *Geologo*: collabora con l'ingegnere civile nel condurre indagini nel luogo dove sarà edificata l'opera, studiando il sottosuolo così da verificare l'idoneità dello stesso a sostenere le strutture che vi saranno realizzate e prevenire successivi problemi di stabilità dell'opera.
- *Ingegnere dell'energia*: progetta le soluzioni più idonee al fine di minimizzare il consumo e la dispersione di energia nelle strutture.
- *Building service manager*: progetta gli impianti di ventilazione, condizionamento, illuminazione, riscaldamento e gestione delle acque del centro (questa funzione può essere svolta anche dall'ingegnere civile o dall'ingegnere dell'energia).
- *Legale*: si occupa della predisposizione della contrattualistica necessaria in ciascuna attività, dall'acquisizione dei terreni (in questo caso si necessiterà anche del *notaio*), alle trattative con le autorità locali, alle locazioni, ai contratti con le aziende appaltatrici esterne. Difenderà poi il promotore in caso di contenziosi presso le competenti sedi giudiziarie.
- *Perito immobiliare*: fornisce consulenze al promotore nelle trattative per l'acquisizione dei terreni dove sorgerà il centro; in particolare elaborerà e contribuirà ad attuare la strategia per la compravendita maggiormente in grado di minimizzare l'esborso finanziario necessario.
- *Geometra*: segue le procedure necessarie per fare gli accatastamenti delle strutture.
- *Managing agent e Letting agent*: agenti responsabili della gestione di un centro commerciale sia nella fase di realizzazione sia in quella operativa. Il primo si occupa di ideare il sistema di gestione e reclutare il management che opererà nel centro, svolgendo un ruolo chiave nel designare il direttore del centro nel momento

in cui quest'ultimo sarà operativo. Il secondo si concentra nell'individuare e attrarre tenant nel centro e fissare i rispettivi canoni di locazione; nella fase di progettazione, in particolare, trasmette ai progettisti indicazioni sulle probabili necessità operative dei futuri locatari. Queste due figure fungono quindi da intermediari tra il promotore/proprietario del centro e i retailer.

Come si è già visto, un promotore quasi mai avrà l'intero insieme di queste professionalità all'interno della sua organizzazione e, come in ogni azienda, le capability mancanti andranno ricercate nel mercato. In genere però il promotore che focalizza il suo core business in quest'attività dispone direttamente dei soggetti chiave del progetto, come gli architetti e gli ingegneri. I compiti che andranno svolti nella fase di promozione sono (Horvath, 2000, 49):

- Selezione dei siti
- Studio di fattibilità
- Elaborazione del piano di merchandising
- Progettazione architettonica
- Svolgimento delle procedure amministrative e commerciali
- Ricerca di finanziatori
- Assistenza tecnica
- Ricerca degli investitori

Queste attività dipendono in larga parte dalla strategia di business che s'intende adottare per il centro, le cui variabili strategiche saranno illustrate nel paragrafo successivo.

Nella fase di **costruzione** del centro, alcuni soggetti come il *promotore* ed il *proprietario* assumono ancora un ruolo centrale, mentre gli *enti pubblici* e i *finanziatori* diventano più marginali, limitandosi essenzialmente al controllo e all'applicazione di quanto stabilito in precedenza. Le figure tecniche, invece, restano tutte coinvolte in questa fase, alcune con un ruolo più attivo (come gli ingegneri), altri più passivo (come il legale). Le attività della fase coincidono essenzialmente con la selezione *dell'impresa edile* che costruisce il centro, con la verifica della coerenza tra il progetto e l'attività esecutoria e con la gestione delle criticità incontrate. Per queste ultime, in particolare, il ruolo del *direttore dei lavori* è fondamentale: egli, infatti, dev'essere in grado di "risolvere i problemi quotidiani che emergono durante il periodo di edificazione" (Beltramini, Taylor, 1993, 62) fungendo da intermediario tra l'architetto, gli ingegneri e

l'impresa edile. Questo soggetto, inoltre, dovrebbe preparare anche un manuale di direzione che regoli le relazioni con gli altri attori e nello specifico (Beltramini, Taylor, 1993, 63):

- a) Il grado di intervento del promotore nelle operazioni di costruzione;
- b) Il suo ruolo e la sua relazione con gli altri consulenti professionisti;
- c) Gli accordi e le procedure per gli incontri sul luogo;
- d) I metodi per affrontare variazioni e istruzioni impartite dall'architetto;
- e) Le procedure per il controllo dei costi e per i resoconti finanziari;
- f) Gli accordi per controllare il programma di costruzione;
- g) Le disposizioni di controllo dell'attività dei consulenti.

Spesso, inoltre, il direttore dei lavori in questa fase assume il ruolo già illustrato in precedenza di *project manager*. Viene inoltre nominato un *addetto alla sicurezza lavori* che dovrà accertare la conformità del cantiere e delle operazioni che in esso sono svolte alle normativa nazionale vigente sulla sicurezza. La fase termina con il collaudo delle strutture ad opera dell'ingegnere civile, l'ottenimento di tutte le autorizzazioni necessarie¹⁰ e la consegna dell'opera al promotore o, qualora questi l'abbia già ceduta, al proprietario.

La terza fase coincide con l'apertura al pubblico del centro che segna lo spartiacque tra l'attività di costruzione e quella di **gestione**: questa può essere effettuata dallo stesso soggetto che si è occupato della promozione del centro (soprattutto in un primo periodo di avviamento commerciale dello stesso), ma generalmente è affidata ad aziende specializzate. Nel corso di questa fase i cambiamenti proprietari possono essere anche frequenti e possono essere fatti ricondurre a una serie di motivazioni, tra cui:

- *Necessità di realizzo dell'investimento*: tipico del promotore nel momento in cui il suo oggetto sociale non coincide con la gestione del centro, come, ad esempio, per le organizzazioni di investimento immobiliare che vendono i centri realizzati al fine di ricavare liquidità da investire in altri progetti o per le compagnie di assicurazione nel momento in cui si determina la necessità di ottenere liquidità per far fronte a richieste della gestione assicurativa;

¹⁰ Certificazione che gli impianti sono eseguiti "a regola d'arte" a cura dell'ingegnere, certificato prevenzione incendi a cura dei vigili del fuoco, approvazione del piano di evacuazione, autorizzazione dell'azienda sanitaria locale e verifica da parte dei tecnici comunali circa la corrispondenza tra progetto presentato e strutture realizzate.

- *Necessità di diversificazione dell'investimento*: tipico dei fondi pensione nel momento in cui si determinano delle necessità di rivedere il portafoglio investimenti, orientandoli in altre direzioni;
- *Default del precedente proprietario*: in questo caso è il finanziatore che diviene proprietario delle strutture poste a garanzia del credito stesso (non è detto lo diventi per i terreni nel caso in cui questi siano in locazione o in concessione da terzo proprietario), il quale, in base alla situazione contingente potrà, rivenderle a sua volta, riqualificarle e in seguito rivenderle o mantenerne la proprietà e affidarsi ad una società specializzata per la gestione, così da ripagarsi i debiti attraverso la rendita data dalle locazioni;
- *Strategia di promozione non rivelatasi vincente*: in questo caso la cessione avviene al fine di limitare le perdite e, di solito, l'acquirente coincide con una società di gestione di centri commerciali specializzata che attua un piano di rilancio attraverso un profondo rinnovamento del centro e un cambio di strategia;
- *Speculazione immobiliare*: transazioni effettuate con il semplice scopo di attendere la lievitazione del valore degli immobili per rivenderli (nelle intenzioni) ad un prezzo superiore rispetto a quello d'acquisto; in questo caso la gestione del centro può diventare marginale.

In questa fase un attore chiave è il *gestore* che ha il compito di realizzare una struttura organizzativa in grado di valorizzare al meglio il centro. Il ruolo preminente sarà quello assunto dal *direttore del centro* (spesso legato o designato, assieme al suo team, dal *managing agent*) che dovrà garantire il successo del centro e che è utile nominare prima del completamento dei lavori, in quanto figura in grado di fornire consigli utili per le opere di finitura del centro, come i parcheggi o la disposizione dei servizi (Beltramini, Taylor, 1993, 66). Inizialmente questa figura svolgeva un ruolo esclusivamente operativo di custodia e controllo manutentivo con poca o alcuna responsabilità decisionale. Nel corso del tempo si è intuita l'importanza strategica della posizione e tale figura è stata sostituita con un lavoratore "di alto livello, professionalmente e accademicamente preparato, a cui viene delegata grande autorità interna e che segue corsi di aggiornamento e specializzazione nella gestione dei centri commerciali" generalmente istituiti dalle associazioni di categoria come CNCC (Beltramini, Taylor, 1993, 66). Questa figura è a capo del team di gestione del centro commerciale che si occupa della pianificazione, dell'organizzazione, della gestione del personale, della

direzione e controllo. Fanno parte del team di gestione il direttore marketing e pubbliche relazioni, il direttore risorse umane, il direttore amministrativo, il direttore operativo, il direttore IT, l'event manager, il retail liaison manager, il responsabile del servizio clienti; da sottolineare che la composizione del team di gestione può variare molto da un centro commerciale ad un altro. Lo scopo del direttore del centro sarà di raggiungere scopi e obiettivi (Okubo, 1999; citato in Pitt, Musa, 2009, 48) affidatogli dal proprietario; per farlo dovrà reclutare un team che sia in grado di produrre uno standard elevato in pulizia, manutenzione e sicurezza, a costi accettabili (Kaye, 1989; citato in Pitt, Musa, 2009, 48). La gestione di un centro commerciale si occupa di tre aspetti principali su cui verterà la strategia di gestione: immobili, impianti e tenant mix. I primi due sono molto importanti per salvaguardare l'immagine del centro, mantenere il valore della proprietà e ottimizzare i costi operativi. Per quanto riguarda il tenant mix, i manager dovranno sviluppare un modello di business efficace in termini di selezione e localizzazione degli inquilini e definire dei contratti di locazione in grado di creare valore, aumentare il valore dell'insegna del centro e ottenere stabilità a lungo termine nei flussi di cassa (McGoldrick, Thomson, 1992; citato in Pitt, Musa, 2009, 49).

Infine, attori essenziali di qualsiasi centro in attività sono i *locatari* (o *tenant*) che incideranno in modo imprescindibile sul successo del centro, costituendo il vero valore che la struttura riesce ad offrire al cliente. Si possono suddividere in tre categorie:

- le ancore, che occupano gli spazi di vendita più grandi e generano la maggior parte del flusso di clienti del centro;
- i retailer privilegiati, situati nelle zone centrali del centro e che fanno leva sul notorietà del brand, sfruttata anche dal centro per differenziare la sua immagine e trasmettere un certo posizionamento;
- gli altri retailer che occupano gli spazi minori e non incidono direttamente sul successo del centro in quanto facilmente sostituibili (Reikli, 2013, 278).

Solitamente ad essi non viene riconosciuta molta flessibilità negoziale rispetto ai valori standard dei canoni di locazione, fatta eccezione per le ancore che, visti i volumi di vendita e soprattutto il flusso di clientela che riescono a generare, detengono un potere contrattuale molto rilevante da far valere in fase di trattativa (Beltramini, Taylor, 1993, 66). Va precisato inoltre che non di rado i category killer e le grandi superfici despecializzate acquistano il loro spazio commerciale all'interno di un centro o sono presenti con la loro struttura fin da prima che la galleria commerciale fosse costruita; il

proprietario del centro, quindi, non sempre trarrà un beneficio economico diretto dalla loro presenza, ma grazie ad un oculata predisposizione del tenant mix, potrà stimolare il cross shopping degli avventori del centro con altri locatari e ricavare dal canone da essi pagato il suo profitto.

Questa considerazione sposta il ragionamento sul piano strategico che sarà il tema centrale del prossimo paragrafo.

2.b. Strategie e modelli di business dei centri commerciali

La realizzazione di un nuovo centro commerciale presuppone l'elaborazione di una strategia che fornirà la base su cui impostare il modello di business del centro stesso: in questo modo quindi esso giustificherà la sua esistenza sotto il profilo economico, elemento imprescindibile per l'intrapresa dell'intera iniziativa. Va subito precisato che è possibile individuare due tipi di strategia che caratterizzano un centro commerciale e che sono inquadrabili l'una nell'altra: una strategia di lungo termine, sottostante lo sviluppo del centro, e una più tattica su cui si baserà poi la gestione (Reikli, 2013, 275). La differenza sostanziale tra le due s'individua nel fatto che la seconda considera come elementi esogeni non modificabili alcune scelte che stanno alla base della prima strategia, quali per esempio la location nel quale il centro è stato costruito o la superficie di GLA a disposizione. In questo paragrafo saranno quindi presentate queste due strategie, illustrando le variabili che incidono nella loro elaborazione ed esaminando le conseguenze delle scelte intraprese.

2.b.I. Strategie di promozione di un centro commerciale

Qualsiasi valida strategia prima di essere elaborata deve partire dall'analisi dei punti nei quali la tipologia di attività considerata genera valore: nel caso dei centri commerciali il valore, come accennato, si ricava principalmente dalla locazione degli spazi commerciali interni delle strutture ai dettaglianti. Indirettamente quindi il valore per il promotore e per il proprietario deriva dalle opportunità che questi ultimi colgono dall'essere presenti in queste strutture e che sono legate da un lato alle caratteristiche proprie del centro in questione e dall'altro agli altri dettaglianti che in esso sono locati. Per il promotore del centro sarà quindi indispensabile attrarre quei tenant coerenti per profilo e qualità dei prodotti con il customer mix e con l'immagine che intende offrire del centro in via di costruzione. In genere questa selezione viene svolta contemporaneamente allo sviluppo del centro stesso, così da offrire ad essi la possibilità

di esprimere le loro richieste in merito a requisiti particolari circa la struttura interna del negozio ed il design, aiutando quindi il managing agent a trovare la loro collocazione ottimale sia per le loro esigenze sia per quelle del promotore o del futuro gestore. Quest'ultimo punto è estremamente importante nell'impostazione della strategia, in quanto la corretta collocazione dei retailer darà luogo alle già citate esternalità positive per i tenant stessi, per il gestore del centro e per i clienti; inoltre, i contratti di locazione hanno in linea di massima una durata di lungo termine (da 3 a 10 anni) e diventa molto difficile e onerosa una ricollocazione successiva (Reikli, 2013, 275).

In merito alle caratteristiche proprie del centro, come si vedrà nel seguito, un punto centrale della strategia di lungo periodo è la scelta della location in cui esso viene costruito. Ciò implica come il possesso di un ampio *kown-how* da parte del team del promotore (inteso in senso largo, includendo anche i suoi collaboratori e consulenti) assuma un ruolo critico nel processo di selezione del sito (Reikli, 2013, 276): normalmente, infatti, questo non è predefinito, ma, come ogni decisione strategica, essa è determinata da una scelta effettuata tra alcune alternative. Accanto a ciò, fondamentale sarà la progettazione di un centro che sia in un formato idoneo e compatibile con la scelta precedente; la decisione sulla location influenzerà inoltre il tenant mix del centro e determinerà in modo significativo il customer mix. Il know-how quindi risulta essere un limite non trascurabile alla pianificazione di una valida strategia di promozione.

Un altro importante vincolo lo s'individua nella disponibilità di *capitale finanziario* (Reikli, 2013, 276): come visto, un progetto di questo tipo richiede che grandi risorse monetarie siano messe in campo e, soprattutto a seguito della crisi finanziaria del 2008, riuscire ad avere dai finanziatori tutto il denaro necessario per la realizzazione di un progetto già pianificato può presentare notevoli difficoltà. Quest'ultimo dovrà quindi essere adattato dai promotori in base a questo vincolo: sarebbe quindi buona norma considerare di ideare alcuni progetti alternativi e, in base ai limiti che s'incontrano, decidere in seguito quale sia la soluzione ottimale. In genere, il primo passo strategico che un promotore dovrebbe compiere, superati i vincoli di natura extra finanziaria, dovrebbe essere il cercare di attrarre e coinvolgere retailer importanti, in primo luogo quelli con i quali si hanno già avuto collaborazioni di successo in altri progetti precedenti. In questo modo ci si potrà presentare ai potenziali finanziatori con un'offerta di massima, ma concreta di prodotti e servizi che il futuro centro potrà rivolgere ai

consumatori; così facendo quindi questi saranno agevolati nello stimare il valore che il centro potrà generare ed essere più propensi nell'erogare il credito richiesto.

Nella pianificazione della strategia di sviluppo di un nuovo centro commerciale si possono individuare tre **value driver**: location, customer mix e tenant mix; il successo o il fallimento del centro può essere valutato attraverso la misurazione strategica e la co-evoluzione dinamica di questi tre elementi che la compongono (Reikli, 2013, 279; Micu, 2013, 148). Questi tre driver, infatti, non solo si influenzano tra loro, ma interagiscono e co-evolvono creando una fonte di *sinergia* che contribuisce in modo consistente al successo del centro commerciale o, in sua assenza, al fallimento. La *sinergia* si può definire come “un concetto che porta a conseguenze positive, conducendo a qualche tipo di effetto e dissolvendo le conseguenze negative” (Tóth, 2004; citato in Reikli, 2013, 279). Si tratta quindi di un modello dinamico perché la variazione di uno di questi elementi implica conseguenze dirette anche sugli altri due e sugli effetti sinergici tra essi (Reikli, 2013, 279).

Il primo elemento che la letteratura individua come determinante per la riuscita di un centro commerciale è il suo sito o la **location**; va precisato che un'efficace localizzazione è una condizione necessaria per garantirne il successo, in quanto si tratta dell'elemento con più alta difficoltà di imitazione da parte dei competitors, ma non è comunque sufficiente per il raggiungimento dell'affermazione (Horváth, 2000, 51; Reikli, 2013, 279; Bozdo, Thanasi, Hysi, 2013, 21). Quest'aspetto può essere valutato da due punti di vista: quello del promotore, in cui la decisione si basa su analisi di mercato e l'individuazione di un bacino d'utenza ottimale, e quello dell'interesse pubblico (riferibile agli enti pubblici e alla comunità), in cui vengono considerati maggiormente fattori ambientali ed economici. In una condizione ottimale questi interessi andrebbero a coincidere, ma all'atto empirico una perfetta concordia si ha in situazioni abbastanza limitate (Beltramini, Taylor, 1993, 29). In questo paragrafo s'illustreranno quali sono le condizioni migliori di localizzazione secondo il punto di vista del promotore, rimandando ad ulteriori riflessioni nel terzo capitolo per quanto attiene l'interesse pubblico.

Sotto il profilo teorico, la scelta dovrebbe avvenire sulla base dei siti che più si considerano adatti rispetto al formato e alla tipologia che si è deciso di realizzare ed è in questo modo che agiscono i promotori specializzati. All'atto pratico, tuttavia, la sempre minor disponibilità di aree con destinazione commerciale e la maggior attenzione posta

dalle amministrazioni pubbliche nei confronti dei temi del consumo del suolo e della sostenibilità in genere (cui si sommano le pressioni da parte delle categorie conservatrici della distribuzione tradizionale) porta sempre più spesso alla scelta prima del sito e solo in seguito alla progettazione di un centro con un formato adatto alla location individuata (Horvath, 2000, 51). Nel caso italiano poi, non sono rare le situazioni in cui sia direttamente il proprietario del terreno o di una struttura già esistente (come un supermercato) ad attivarsi con un promotore o a diventare tale per valorizzare al meglio la proprietà esistente attraverso la costruzione di un centro commerciale. Tralasciando queste limitazioni pratiche, la prima decisione da compiere riguardo al sito è se si intende optare per una collocazione urbana, suburbana o extraurbana: naturalmente tale scelta è influenzata dalla tipologia e dal formato di centro che s'intende realizzare, secondo lo schema precedentemente esposto. Una volta individuato il sito più coerente, si procede con l'analisi di fattibilità dove si studiano i seguenti elementi, i cui dati possono essere ricavati presso le istituzioni pubbliche e gli enti di ricerca (Beltramini, Taylor, 1993, 33; Horvath, 2000, 52):

- 1) *Profilo demografico e reddituale attuale e stimato per il futuro*: va tenuto presente in particolare il progressivo invecchiamento della popolazione delle economie occidentali, il cambiamento nella struttura e nei ruoli delle famiglie e la distribuzione della ricchezza nelle diverse fasce di età. Tutto ciò è importante per delineare le caratteristiche di comportamento ed economiche relative ai gruppi di età diverse che differiscono in maniera molto profonda.
- 2) *La situazione economica*: in questo periodo storico è molto importante valutare attentamente quest'aspetto, soprattutto in merito alle opportunità future di sviluppo della zona considerata.
- 3) *Il potere d'acquisto della popolazione*: in particolare si deve tenere presente le disuguaglianze nella distribuzione del reddito delle famiglie che, dall'inizio della crisi economica, è complessivamente cresciuta e la situazione occupazionale. Va precisato, tuttavia, che in Italia ci sono anche marcate differenze territoriali che andranno considerate dai promotori per la scelta della localizzazione che possa essere in linea con il successivo posizionamento d'immagine del centro.
- 4) *Stili di vita e comportamenti sociali della popolazione*: legato ai modelli sociali e culturali che caratterizzano una nazione (o parte di essa) e all'incidenza della

tecnologia nelle abitudini della popolazione; costituisce un dato fondamentale su cui sviluppare le sinergie con customer mix e tenant mix.

- 5) *Profilo etnico*: l'allargamento ad est dei confini dell'Unione Europea e i flussi migratori dal nord Africa, dall'area balcanica e dall'estremo oriente hanno determinato l'insorgere in Italia di comunità etniche, caratterizzate da comportamenti di consumo e da stili di vita propri.
- 6) *Infrastrutture pubbliche*: un'efficace presenza migliora l'accessibilità del centro da parte di clienti e fornitori; la loro carenza implica per il promotore una riflessione sulla progettazione e costruzione contestuale al centro commerciale, in cui andranno bilanciati i benefici marginali derivanti da una migliore accessibilità dello stesso con i maggiori costi che l'accresciuta complessità progettuale impone.
- 7) *Servizi di trasporto e disponibilità di parcheggi nell'area considerata*: impongono una riflessione analoga a quella illustrata per le infrastrutture; questo elemento assume una particolare importanza per i centri commerciali che si vorrebbe sviluppare in area urbana.
- 8) *Distribuzione spaziale della popolazione*: ha un'influenza diretta sul volume di spesa complessivo relativo ad una zona ed è caratterizzata in Italia da uno spostamento degli insediamenti abitativi nelle aree periferiche delle città;
- 9) *Il quadro competitivo* e i relativi punti di forza e di debolezza dei concorrenti.

In merito a quest'ultimo punto, è importante delineare l'area di attrazione del centro, ossia "un'area geografica che contiene i clienti di una determinata impresa o gruppo di imprese di beni o servizi specifici" (Bennett, 1995 citato in Bozdo, Thanasi, Hysi, 2013, 23), suddividendola in primaria, secondaria e marginale; tale ripartizione dipenderà dalla tipologia di formato considerato. A quel punto andranno individuati gli insediamenti commerciali esistenti in termini di tipologia, qualità della concorrenza e posizionamento d'offerta; per raggiungere tale scopo si usano i modelli gravitazionali che si basano sull'assunzione che un certo gruppo di consumatori all'interno di un certo raggio sono guidati ai negozi di una particolare zona sulla base di alcune variabili. I più usati modelli gravitazionali sono: Reilly's Law of Retail Gravitation, Breaking-Point Model, Huff's Model of Trade Area Attraction e Christaller's Central Place Theory (Bozdo, Thanasi, Hysi, 2013, 21).

Il modello di *Reilly*, ideato nel 1927, si basa sull'assunto che "due aree commerciali attirano gli acquisti delle popolazioni che abitano nella zona situata tra loro in funzione

diretta al numero totale di abitanti dei centri considerati e in funzione inversa al quadrato delle distanze che occorre percorrere per raggiungerli”; esiste in altri termini una località definita “punto di rottura” (East, 2003, 279) in cui il consumatore è indifferente nel rivolgersi ad un’area commerciale piuttosto che ad un’altra. La teoria si basa quindi sull’assunto che le persone preferiscono fare viaggi per brevi distanze, quando è possibile, e fare acquisti in grandi aree che sono in grado di offrire maggiori beni e servizi.

Con il *Breaking Point Model* (Converse, 1949; citato in Bozdo, Thanasi, Hysi, 2013, 24) si va a definire matematicamente il luogo, indicato dalla legge di Reilly, in cui il consumatore è indifferente in termini probabilistici nella scelta tra due aree commerciali. La formula teorizzata è la seguente:

$$BP = \frac{\text{distanza tra città A e B}}{1 + \sqrt{\frac{\text{pop. B}}{\text{pop. A}}}}$$

BP è la distanza dalla città A al breaking point

La *teoria del posto centrale* di Christaller (1933) considera nella valutazione anche l’importanza del centro e la distanza economica in aggiunta ai concetti espressi da Reilly, venendo incontro alle critiche espresse verso quest’ultimo. Considera inoltre come i consumatori abbiano preferenze e metodi di spesa diversi e necessitino di una segmentazione attraverso metodologie geo-demografiche (East, 2003, 279).

Negli anni poi sono state sviluppate delle elaborazioni (Kotler, 1992; citato in Horvath, 2000, 54), come il *Modello di Huff* con cui si può stimare quanti siano in percentuale i consumatori residenti in una certa area propensi a rivolgersi ad un determinato esercizio commerciale. Moltiplicando tale quota percentuale per il numero totale dei consumatori residenti nell’area si ottiene il numero dei consumatori orientati ad effettuare gli acquisti presso quel determinato punto vendita. Infine moltiplicando il numero di consumatori propensi per la spesa media pro-capite (dei consumatori residenti nella zona) si ottiene una stima della spesa generabile dai consumatori intercettati da punto vendita in analisi. In concreto, quindi, il modello illustra come l’attrazione di un centro A_1 sia una funzione dell’area di vendita (S) divisa per una potenza (λ) del tempo necessario ad arrivarci (T) (East, 2003, 280).

$$A_1 = S/T^\lambda$$

La probabilità (p) che il consumatore utilizzi un'area commerciale è una funzione di A_1 divisa per la somma delle attrazioni di tutti i centri commerciali disponibili (East, 2003, 280).

$$p = A_1 / \Sigma (A_1 + \dots + A_n)$$

Si tratta nei fatti di una generalizzazione del modello di Reilly (che si ottiene ponendo $\lambda=2$). Anche questo modello, tuttavia, è soggetto a non poche critiche, in quanto raffronta il centro commerciale in questione con tutti i centri disponibili, senza indagare quali il consumatore ritiene comparabili.

In anni più recenti poi si sono sviluppati approcci più completi; in particolare si menziona quello di *Northen* che si sviluppa su tre fasi (Beltramini, Taylor, 1993, 34):

- 1) Valutare i confini del bacino di utenza su base qualitativa;
- 2) Valutare la popolazione e le sue caratteristiche economiche su base quantitativa, calcolandone il potere d'acquisto per verificare se può soddisfare il fatturato richiesto dal centro commerciale per essere mantenuto in attività;
- 3) Intraprendere un rilevamento della domanda di nuove superfici commerciali da parte degli esercenti.

Anche questo metodo, tuttavia, è al centro di forti discussioni, soprattutto per l'elevata incertezza delle stime richieste.

Infine si ricorda lo *Store Location Assessment Model* (SLAM), metodo che incentra la sua analisi attorno al fatturato potenzialmente generabile da un sito e che utilizza parametri di più facile quantificazione rispetto ad altri metodi. Nello specifico il fatturato è una variabile dipendente da (Horvath, 2000, 54):

- a) Situazione competitiva: si studiano i concorrenti sia per gli aspetti fisico-tecnici e merceologici, sia per la tipologia di proprietà, le forme di attività promozionali ed il livello di servizio al consumatore;
- b) Tenant mix;
- c) Profilo demografico dell'area;
- d) Accessibilità del punto vendita;
- e) Caratteristiche fisiche del punto vendita.

Naturalmente questo modello andrà adattato al tipo di impresa commerciale in questione, in quanto varierà il peso delle singole variabili: saranno allora d'aiuto metodologie quantitative di segmentazione che aggregino le variabili meno

significative, isolando quelle determinanti. In seguito a quest'analisi si potrà arrivare alla valutazione della sostenibilità economica di massima dell'opera.

Un altro elemento chiave della strategia di promozione del centro commerciale è il *tenant mix*, in particolare per quei tipi di centro che desiderano impostare la strategia competitiva su una differenziazione d'immagine. Si tratta dell'insieme “di fattori attraverso i quali si esprime l'organizzazione dell'offerta del centro, ovvero le relazioni tra i locatari definite in base a (Dawson, 1983): la proporzione di spazio e/o il numero di unità di vendita destinati a ciascun tipo di attività commerciale e di servizio e la rispettiva localizzazione all'interno del centro” (Horvath, 2000, 55). Un'ottima strategia di assortimento richiede che si creino complementarità e sinergia tra i retailer (Cope, 1999, 74), così da ottenere risultati migliori rispetto alla somma di quelli che ciascuno otterrebbe se non si collocasse all'interno del centro. Di fatto ciò comporta la visione del centro commerciale come di un network in cui i negozi sono i nodi da cui si sviluppa un insieme di relazioni (Hakansson, Ford, 2002; citato in Teller, Schnedlitz, 2012, 1045), le une influenzate e in grado di influenzare le altre. Queste relazioni sono definite “coopetitive” (Brandenburger, Nalbuff, 1996; citato in Teller, Schnedlitz, 2012, 1045) perché di tipo competitivo e cooperativo nello stesso momento (Howard, 1997; citato in Teller, Schnedlitz, 2012, 1045). Infatti, da un lato i retailer competono per gli stessi potenziali consumatori, ma dall'altro lato la loro cooperazione è forzata sia per il fatto che sono legati dalle stesse strutture, sia perché la quantità dei visitatori del centro dipende proprio dalle strategie messe in campo anche dagli altri tenant.

Gli obiettivi che si conseguono in questo frangente sono (Abrudan, Plaias, 2013, 24):

- Conoscere le necessità in termini di diversità e/o profondità e attrattività di assortimento su una buona percentuale dei consumatori nel bacino d'utenza;
- Massimizzare il traffico di visitatori;
- Garantire un piacevole clima per lo shopping;
- Distribuire in modo logico lo spazio del centro commerciale tra i retailer;
- Incoraggiare il cross-shopping, massimizzando sinergie e complementarità tra i tenant, dove, in caso contrario, gli effetti positivi sarebbero riscontrabili solo dai distributori con insegne più importanti;
- Estendere la permanenza del cliente nel centro commerciale;
- Massimizzare i livelli di vendita e produttività per le unità site nell'area di vendita;
- Ottimizzare i servizi di comunità;

- Ottimizzare i risultati finanziari del centro;
- Differenziare dai concorrenti supportando lo sviluppo di una chiara e coerente immagine del centro;
- Massimizzare il ritorno dell'investimento, riducendo il periodo di ammortamento.

Per ottenere ciò, il tenant mix dovrà essere allo stesso tempo eterogeneo ed omogeneo e ogni retailer dovrà fornire “un prodotto o servizio unico [ed esclusivo] in confronto agli altri” (Aickelin, 2002, 503, citato in Abrudan, Plaias, 2013, 24). I consumatori sono attratti dalla varietà dei formati di vendita o dall'ampiezza e profondità dell'assortimento dei negozi. Va precisato però che la crescita del numero dei negozi in una categoria farà sì che gli introiti di ogni negozio subiscano un incremento fino ad un certo livello, oltrepassato il quale i benefici diminuiranno o addirittura diventeranno negativi a fronte di un aumento del livello di competizione (Mejia, Eppli, 1999; citato in Abrudan, Plaias, 2013, 25). Lo sviluppo di una strategia di successo quindi risulta essere un processo complesso, in quanto, oltre a dover considerare i concorrenti del centro in questione, si dovranno tenere presenti anche le relazioni tra i retailer all'interno dello stesso centro e, naturalmente, le preferenze dei consumatori. Ad ogni modo in letteratura si ritrovano delle indicazioni di massima per sviluppare una valida strategia: in particolare, se il bacino d'utenza include una vasta ed eterogenea popolazione, il centro dovrà includere un department store accanto a negozi specializzati; se il bacino potenziale è ristretto e ricco, il centro dovrà includere retailer a più alto valore aggiunto come negozi di abbigliamento e calzature alla moda; infine, se il bacino d'utenza è ampio, ma con potere d'acquisto modesto, sarà preferibile introdurre un'ampia varietà di negozi e diversi department store.

Da sottolineare poi come uno studio confermi che i piccoli negozi possono essere visti come complementari e non concorrenti alle grandi superfici, per cui l'esistenza di una o più ancora avrà effetti significativi e positivi sulle vendite per unità di spazio dei piccoli retailer (Mejia, Eppli, 1999; citato in Abrudan, Plaias, 2013, 25). In altri studi, invece, si conferma il legame per i fashion store non solo tra numero di ancore, vendite e profitti, ma anche tra questi ultimi e la posizione del negozio nel centro (Anderson, 1985, 61; citato in Abrudan, Plaias, 2013, 25). Si trovano poi modelli che cercano di stabilire il numero di store per ogni categoria, indicandone la dimensione e la posizione nella galleria, considerando le relazioni che intercorrono tra retailer della stessa tipologia (Bean, Noon, Ryan, Salton, 1988; citato in Abrudan, Plaias, 2013, 25). Altri, invece,

cercano di determinare il mix ideale di beni che dovrebbero essere venduti, considerando le preferenze dei consumatori per una particolare ancora, per differenti tenant e la probabilità di acquisto in questi retailer (Bruwer, 1997; citato in Abrudan, Plaias, 2013, 25).

In ogni caso l'ottimizzazione del tenant mix si ottiene considerando tre aspetti (Abrudan, Plaias, 2013, 25):

- 1) *Grandezza e struttura di assortimento dei locatari* da cui si possono preferire strategie di diversificazione o conservazione (regional center, community center, neighborhood center) oppure circoscrizione (outlet center, retail park, theme center), tenendo conto delle loro prestazioni, dei cambiamenti nel contesto competitivo e delle preferenze del target di consumatori a cui il centro si rivolge;
- 2) *Qualità dei retailer* in cui la scelta è tra strategie di adattamento, stabilità o differenziazione dai concorrenti; in questo caso quindi un nuovo centro commerciale potrà essere posizionato nel segmento del lusso (lifestyle center o theme center), in quello premium, medio, economico o minimal.
- 3) *Grado di innovazione* dell'insieme dei retailer, in cui emergono tre possibilità: introdurre nuove categorie o formati, mantenere oppure migliorare le unità commerciali esistenti.

Nello specifico, le strategie legate al tenant mix si possono schematizzare attraverso la matrice rappresentata in Tabella 2.2:

Tabella 2.2: Offerta del centro commerciale in base alla tipologia di mercato (adattamento di Ansoff, 1988, 109; citato in Abrudan, Plaias, 2013, 26)

		Centro commerciale	
		Esistente	Nuovo / da rinnovare
Mercato	Esistente	Market penetration	Shopping center development
	Nuovo	Market development	Diversification

Come si può notare, le strategie relative al tenant mix non riguardano solo la fase di promozione del centro, ma assumono molta rilevanza anche nelle strategie gestionali. In merito alla promozione le due strategie principali sono:

- *Shopping center development*: si applica quando il centro viene aperto in un contesto di mercato già maturo e si caratterizza per il rinnovo del tenant mix

rispetto ai formati di vendita esistenti (ad esempio, modifiche riguardanti marche in abbigliamento), migliorando i servizi ausiliari, modificando l'architettura e l'interior design per meglio incontrare un più alto grado di esigenze e di desideri degli acquirenti attuali e potenziali.

- *Diversificazione*: si attua quando l'incremento delle vendite può essere limitato dal potere d'acquisto del bacino d'utenza. Essa si concretizza attraverso il lancio o l'acquisizione di nuovi formati di vendita al dettaglio in un mercato in cui si è già presenti o in aree nuove che potrebbero attirare nuovi target di consumatori; in alternativa si può realizzare attraverso il lancio di un formato già esistente in nuovi mercati.

Come si vedrà nel successivo paragrafo queste strategie restano valide anche nel caso di rinnovo di un centro commerciale esistente che, da un punto di vista del tenant mix, impone una revisione profonda della strategia di lungo periodo.

L'attuale fase di crisi economica, tuttavia, porta ad individuare un insieme di ostacoli che possono compromettere la definizione di un tenant mix ottimale: in particolare grande attenzione va posta alla solvibilità dei locatari che, mentre nel caso dei category killer o delle grandi superfici despecializzate può essere data per scontata e anzi essere considerata una garanzia sugli oneri finanziari dei mutui ipotecari (Horvath, 2000, 56), così non è per gli altri retailer. Questo porta a un aumento del potere contrattuale dei potenziali tenant "forti" che può portare a un miglioramento a loro favore delle condizioni economiche di accesso agli spazi del centro, a renderli più esigenti nel collocamento dei loro negozi o ad opporsi alla locazione di spazi del centro a retailer che possono entrare in concorrenza diretta con essi. Infine, anche i cambiamenti nelle preferenze dei consumatori rendono l'efficacia della pianificazione del tenant mix sempre più incerta sotto l'aspetto dinamico e ciò porterà ad una revisione della stessa in tempi differenti in base alla situazione contingente di ciascun centro (Abrudan, Plaias, 2013, 28).

Concretamente la strategia relativa al tenant mix si esplica con la realizzazione del *merchandising plan*, che determina "l'insieme delle tipologie di offerta commerciale ed extra commerciale del centro ed il numero e la qualità degli esercizi chiamati a rappresentarle" (Horvath, 2000, 55), e del *merchandising layout* "che riguarda la disposizione delle singole unità all'interno del centro secondo possibili aggregazioni di tipo merceologico o funzionale" (Horvath, 2000, 56). A tal proposito, la letteratura

presenta delle “golden rules” su cui quest’ultimo dovrebbe basarsi (Brown, 1992, 386; citato in Abrudan, Plaias, 2013, 28):

- Le ancore dovrebbero essere localizzate dal lato opposto della galleria o, in base al formato del centro, in un angolo equidistante dal centro; in ogni caso dovrebbero avere una certa distanza per assicurare traffico per i piccoli retailer.
- Nel caso di centri con più ancore, la principale dovrà essere posizionata al centro e le altre due ai lati estremi, con i piccoli negozi posizionati tra le ancore.
- I ristoranti devono essere posti in luoghi separati dai negozi di abbigliamento.
- I negozi di animali e di pulitura dovranno essere collocati a molta distanza dai negozi di cibo.
- Le aree centrali dovrebbero essere dedicate agli acquisti spontanei, mentre le periferiche ai servizi.
- I vicoli senza uscita dovrebbero essere evitati.
- Dev’essere assicurata un’uniforme distribuzione dei visitatori grazie alla collocazione di ascensori e scale mobili.

Dal punto di vista dei retailer, gli elementi per la valutazione di una posizione sono la visibilità ed il traffico (Forgey, Goebel, Nixon, 1995, 58 citato in Abrudan, Plaias, 2013, 28). Un riassunto di quanto detto può essere tratto dalla seguente Tabella 2.3.

Tabella 2.3: Disposizione tenant in centro commerciale (Abrudan, Plaias, 2013, 29)

Central area	Intermediate area	Marginal area
Department store (one anchor)	Department stores/ Supermarkets/ Hypermarkets (min two anchors)	Specialized restaurants (eventually next to cinemas)
Supermarkets (one anchor)	Food stores	Hardware, auto/ industrial products
Hypermarkets (one anchor)	Fast food restaurants	Professional, personal and community services
Fashion shops	Leisure products (specialized - stamps, coins)	
Leisure products (general – books, sport articles, presents)	Household products	
Jewellery stores	Hardware, auto/ industrial products	
Food court		
Cafes		
Electronics		

Nei centri commerciali con configurazioni tradizionali, i negozi con un'offerta simile sono collocati in modo disperso (in particolare nel caso offrano beni a comparazione diretta), così da spalmare il traffico su tutte le aree del centro e favorire gli acquisti d'impulso. Ciò, tuttavia, mal si concilia con l'aumento dell'expertise tipica del consumatore post-moderno e con la compressione del tempo libero a disposizione da dedicare alle attività di shopping. Per rispondere a ciò i nuovi formati hanno iniziato ad adottare una disposizione dei retailer basata sulle categorie dei prodotti, sugli stili di vita, sul livello di prezzo o sul target a cui intendono rivolgersi (LeHew, Cushman, 1998, 37; citato in Abrudan, Plaias, 2013, 29), analogamente a quanto sta accadendo nella grande distribuzione organizzata con il category management. In questo modo i consumatori possono soddisfare una necessità semplicemente visitando i negozi in una determinata zona, senza dover attraversare l'intero centro commerciale. Con ciò però si va a diluire l'effetto ludico legato all'esperienza di shopping nel centro commerciale, riducendo gli acquisti d'impulso calamitati dal sapiente uso dell'in-store marketing da parte dei retailer. Andrà quindi confrontata la minor redditività che questo comporta con l'incremento della frequenza di visita e il valore degli acquisti (Burns, Anderson, Reid, 2002, 76; citato in Abrudan, Plaias, 2013, 29). A tal proposito, un recente studio sui centri commerciali dell'estremo oriente (Shun, You, Lizieri, 2013, 25) rileva come la scelta tra le due strategie (dispersione o disposizione per categorie) dipenda dalle caratteristiche fisiche del centro commerciale e, in particolare, l'altezza dello stesso. Essenzialmente la disposizione per categorie (*departmentalization*) è profittevole per centri con più di quattro piani, in cui l'effetto ludico della passeggiata per il centro è annullato dalla lunghezza del percorso verticale che il visitatore si trova a compiere per incontrare altri negozi che offrono beni analoghi o complementari alla categoria cercata. Nei mercati occidentali, tali riflessioni strategiche stanno emergendo solo ora, in quanto le sempre minori possibilità di consumo del suolo, in particolare in Europa, portano i promotori a rivalutare l'opzione di disporre su più piani i centri commerciali che saranno realizzati nelle zone urbane. Nelle città orientali densamente abitate tali problematiche si presentano già da diverso tempo e pertanto possono fungere da modello da cui trarre ispirazione per l'ideazione di nuovi formati di centri commerciali, facendo naturalmente le dovute valutazioni circa le differenze culturali e di abitudini dei consumatori.

Ad ogni modo, Martin (1982, 130; citato in Abrudan, Plaias, 2013, 29) rileva che per le merci in cui il prezzo è il criterio determinante per la scelta dei negozi, è preferibile

utilizzare una collocazione dispersiva, mentre per quelli in cui lo stile, l'esclusività, la reputazione e il livello di servizio sono elementi distintivi, è consigliabile la departmentalization. Da sottolineare in ultima battuta come il traffico nei convenience store e in quelli che offrono beni oggetto di comparazione è maggiore quando si trovano nelle vicinanze della loro retailer concorrenti (Brown, 1992, 398-399; citato in Abrudan, Plaias, 2013, 30).

Le strategie di departmentalization per categorie portano ad una maggiore soddisfazione dei consumatori dotati di poco tempo a disposizione, mentre un raggruppamento per stili di vita ha l'effetto di aumentare la frequenza delle visite (LeHew, Cushman, 1998; citato in Abrudan, Plaias, 2013, 30) e l'importo speso (Anderson et al, 1999; citato in Abrudan, Plaias, 2013, 30). Non è stato dimostrato, tuttavia, che la strategia di departmentalization possa complessivamente attrarre più consumatori (LeHew, Cushman, 1998; citato in Abrudan, Plaias, 2013, 30).

L'ultimo value driver inerente alla strategia di pianificazione che viene presentato è il *customer mix* che non coincide solo con il bacino d'utenza già in parte illustrato, ma esprime un concetto più vasto che va ad identificare il target di clientela che il centro intende attrarre. Quest'aspetto pone in relazione la strategia di promozione e quella di gestione, in quanto starà poi a quest'ultima definire tutte le iniziative necessarie affinché quest'attrazione potenziale si concretizzi, persisti nel tempo e possibilmente si trasformi in fedeltà verso il centro. Il punto di partenza sta nel fatto che "solo quando un centro commerciale è attrattivo, i clienti vorranno trascorrerci tempo e fare acquisti" (Kwak e altri, 2013, 228 citato in Micu, 2013, 149); sul concetto di *attrattività* è possibile trovare molti riferimenti letterari che lo approfondiscono sotto svariate sfaccettature. In particolare il design è considerato un elemento di richiamo che attrae rivenditori e clienti: esso è la sintesi di molte richieste, compresi i vincoli fisici, le forze di mercato, le esigenze della gestione e i requisiti posti dalle autorità locali, e va a costituire la forma fisica a supporto dell'attività commerciale. Con il design quindi si dà un senso al luogo e permette la trasformazione della esperienza quotidiana dello shopping in un momento di divertimento e appagamento (Morgan, Walker, 1988; citato in Pitt, Musa, 2009, 44)

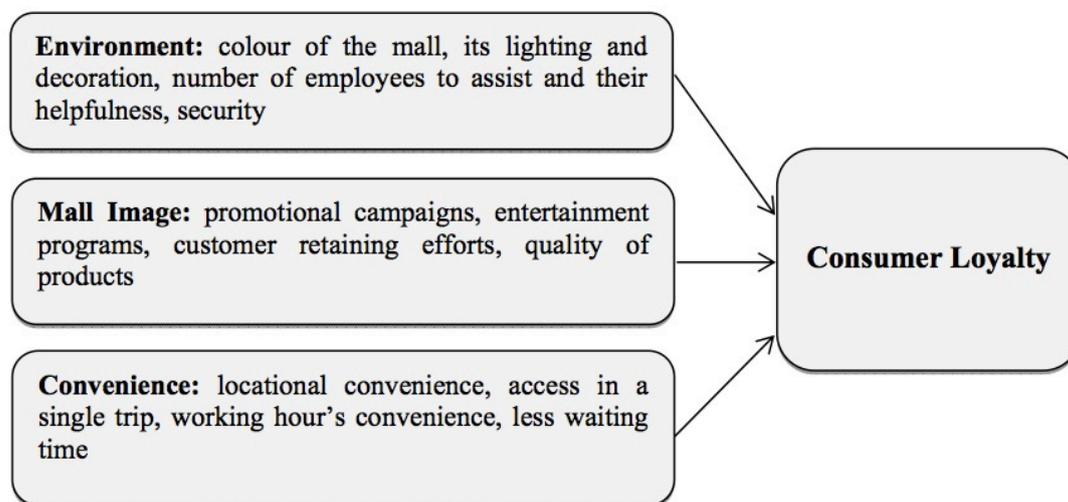
Rajagopal (2009, 100; citato in Micu, 2013, 147) testò come per i clienti gli elementi chiave che determinano l'attrattività per un centro commerciale sono: comfort, intrattenimento, diversità, essenza del centro, convenienza e lusso. Lo stesso autore poi

sottolinea come “la motivazione che spinge allo shopping dipende dall’atmosfera interna ed esterna alla galleria, dal layout e dall’estensione del coinvolgimento nel processo di acquisto”. Banerjee (2012, 105; citato in Micu, 2013, 150) identifica nove dimensioni che vanno a costituire l’attrattività di un centro commerciale e che sono sintetizzate nella seguente Tabella 2.4.

Tabella 2.4: Le 9 dimensioni dell’attrattività di un centro commerciale (adattamento da Banerjee, 2012, 105; tratto da Micu, 2013, 151)

No.crt.	Factor	Details
1	Mall Image	<ul style="list-style-type: none"> - variety of international brands - variety of national brands - high quality products - excellent services provided at the stores - affordable prices - sales personnel behaviour nice and cordial - continuous stocks
2	Entertainment	<ul style="list-style-type: none"> - children amusement corner - rest place availability - presence of movie theatre - presence of restaurants - presence of anchor stores
3	Convenience	<ul style="list-style-type: none"> - location with good transportation facilities - parking facility available - convenient operating hours - not crowded
4	Ambience	<ul style="list-style-type: none"> - nice music - nice fragrance - bright lighting inside the mall
5	Security	<ul style="list-style-type: none"> - evacuation path - security checks at entrance
6	Lifestyle	<ul style="list-style-type: none"> - shopping in malls is a status symbol - visiting a shopping mall makes me feel good
7	Time Saving	<ul style="list-style-type: none"> - no queue - automated billing system in the all the stores
8	Architecture	<ul style="list-style-type: none"> - attractive outer design & structure of the shopping mall - inside of shopping mall nicely decorated
9	Reward	<ul style="list-style-type: none"> - loyalty programs/cards - samples & free gifts

In merito al tema della *fedeltà* dei consumatori rispetto al centro commerciale, di rilevante interesse è il risultato dello studio di Hira e Mehvish (2012, 135; citato in Micu, 2013, 151-152) che viene proposto nello schema sottostante.



Factors Affecting Consumer Loyalty Towards Shopping Malls
 (Source: adapted after Hira and Mehvish, 2012:137/139)

Nella strategia legata al customer mix vanno poi tenute presenti le differenti abitudini di shopping tra i *generi*: in linea di massima, alle donne piace dedicare molto tempo nel cercare la miglior alternativa d’acquisto, mentre gli uomini ricercano la soluzione più rapida rispetto ad un problema specifico. Le prime, inoltre, tendono a dedicarsi agli acquisti in gruppo, in quanto particolarmente appagate proprio dall’esperienza vissuta nel processo d’acquisto, mentre i secondi vedono nello shopping un semplice fine utilitaristico, senza prestare alcuna attenzione all’esperienza vissuta nello stesso (Micu, 2013, 154). Una sintesi delle principali differenze di comportamento per genere è schematizzata nella successiva Tabella 2.5.

Tabella 2.5: Abitudini di shopping per genere (adattamento The marketing Store, 2010; tratto da Micu, 2013, 154)

Woman	Man
Tend to shop socially; Evaluate total store; Are skilful shoppers – browsing, examining, and paying more attention to detail; Get pleasure out of looking and are happy buying nothing.	Tend to shop solo; Aim for a specific aisle; Are surgical shoppers – focus on searching, purchasing and returning home; Are achievement oriented – look to return home with an item.
Hedonic (experiential)	Utilitarian (functional)

Nell'elaborazione della strategia di promozione è fondamentale tenere presente poi il *ruolo sociale* che la struttura svolge: in un centro commerciale, infatti, è possibile incontrare in un unico luogo e in una sola volta tanti tipi di persone, dai bambini piccoli, accompagnati dai loro genitori, fino agli anziani (Micu, 2013, 154).

I visitatori del centro commerciale colgono quest'occasione anche per esprimere il loro modo di vivere, il loro stile e l'atteggiamento. A tal proposito va sottolineato quanto riporta Banerjee (2012, 105; citato in Micu, 2013, 154): "la visita e lo shopping in centri commerciali può riflettere gli atteggiamenti e i valori di un individuo e motivare i consumatori a modelli sostenibili di consumo". In sintesi, nell'elaborazione della strategia del consumer mix andrebbe tenuto presente quanto rilevato dallo studio di Arnold e Reynolds (2003, 80; citato in Micu, 2013, 155) riguardo le ragioni edonistiche che spingono le persone verso lo shopping, distinguendo sei categorie:

- *Adventure shopping*: lo shopping è tutto legato all'emozione, allo stimolo e alla sensazione di essere in un altro mondo.
- *Social shopping*: offre opportunità di socializzare, di trascorrere il tempo libero con la famiglia e gli amici.
- *Gratification shopping*: offre la possibilità di perdere uno stato d'animo negativo, per superare lo stress, e di "ricompensare" se stessi con buon umore.
- *Idea shopping*: offre la possibilità per i clienti di tenere il passo con le ultime tendenze.
- *Role shopping*: lo shopping è fatto per gli altri, per trovare il regalo perfetto e ottenere la sensazione di soddisfazione che si verifica quando questo accade.
- *Value shopping*: fa riferimento all'attività di ricerca degli sconti e la caccia all'affare.

Infine, nella definizione del customer mix è bene tener presente il fenomeno dello *shopping tourism* che può essere declinato in due modi: "Shopping tourism, dove l'obiettivo principale del viaggio è fare acquisti e Tourists' shopping dove lo shopping è solo una delle tante attività che vengono svolte durante il viaggio. Lo shopping tourism è aumentato significativamente negli ultimi anni in Europa" principalmente grazie allo sviluppo del trasporto low cost (Timothy, 2005; citato in Filipović, Jovanović, Kostić, 2013, 15). L'offerta di beni e servizi in loco quindi è un fattore d'attrazione fondamentale per le località turistiche e i centri commerciali possono svolgere un ruolo molto importante a riguardo. Va precisato che, poiché i turisti rappresentano una

tipologia di consumatore differente rispetto al bacino d'utenza territoriale, il metodo con cui trarre informazioni su di essi è differente e si baserà soprattutto sul contatto con enti turistici e associazioni di categoria. L'attrattività dello shopping center per il turista dipende in larga misura dalle iniziative che saranno inserite nelle strategie gestionali; tuttavia già in sede di promozione va tenuto presente che per rivolgersi con efficacia verso questa tipologia di utente sarà necessario innanzitutto individuare una location che già di per sé sia organizzata per accogliere i flussi turistici e realizzare un centro in grado di esprimere una forte identità, che sia però sempre compatibile con il contesto. Il centro stesso, inoltre, potrà essere predisposto per promuovere la località turistica in cui si trova sia attraverso un'opportuna pianificazione del tenant mix (per esempio prevedendo dei ristoranti o dei negozi che offrano prodotti tipici) sia dedicando spazi per la promozione turistica (uffici informazioni, ecc.). Allo stesso tempo accordi con hotel, tour operator e associazioni turistiche potranno aiutare a loro volta il centro commerciale stesso a promuoversi nella località turistica. In ogni caso in base alle preferenze dei turisti, gli elementi di differenziazione del centro commerciale possono essere: la location, la quantità e/o l'unicità dei negozi, l'ambiente confortevole, i contenuti di intrattenimento, i ristoranti (Filipović, Jovanović, Kostić, 2013, 16). In particolare il contenuto d'intrattenimento può svolgere un ruolo importante nel trattenere i clienti nel centro, differenziandolo dagli altri, incoraggiando il passaparola e invogliando i turisti a rivisitarlo.

2.b.II.Strategie di gestione di un centro commerciale

Prima dell'apertura di un nuovo centro commerciale è necessario iniziare a pianificare una strategia di breve termine (di durata annuale) con implicazioni più operative, che dovrà essere coerente con quanto deciso in fase di promozione, ma sufficientemente flessibile così da adattarsi ai cambiamenti continui del mercato. Questa strategia affronta tanti aspetti, dall'ambito finanziario alle risorse umane; in questo lavoro ci si soffermerà solo su ciò che riguarderà il piano di marketing. Il centro commerciale, infatti, può essere considerato come un unico prodotto distributivo e come tale ha bisogno di essere promosso, così che il consumer mix precedentemente identificato lo visiti concretamente e sia spinto a realizzare acquisti dai tenant; questi ultimi sviluppano poi un loro piano specifico che dovrà essere coerente con quello complessivo. Il punto di partenza sarà realizzare delle ricerche di marketing che vadano a fare un'analisi della situazione del mercato locale su sei punti (Beltramini, Taylor, 1993, 165):

- Dimensione dei mercati regionali e locali;
- Andamento della domanda passata (dati a consuntivo) e stima della domanda futura sulla base di fattori economici, sociali, politici, legali e tecnologici emersi;
- Variazioni nelle abitudini d'acquisto e possibili mutamenti nell'atteggiamento e nel comportamento del consumatore;
- Quote di mercato attuali e potenziali del centro e dei concorrenti;
- Valutazione generale delle tendenze passate e future a livello socio-economico;
- Possibilità di accesso a mercati nuovi.

Si definirà quindi il messaggio basandosi sull'*unique selling proposition* che il centro offre alla clientela e sulla sua identità, espressa attraverso la brand image, nell'ottica della differenziazione dalla concorrenza (Caylor, 1999; citato in Haque, Rahman, 2009, 173). Si procederà quindi a declinarlo tra i vari mezzi nel piano di comunicazione integrato, elemento fondamentale di qualsiasi piano di marketing. Tra questi troveranno spazio sia mezzi tradizionali a carattere locale (affissioni, pubblicità su radio e giornali locali, opuscoli, volantini, pubbliche relazioni, ecc.) sia mezzi innovativi (app per smartphone, newsletter, social network, banner web, ecc.). Anche la comunicazione non convenzionale assume un ruolo sempre più importante (soprattutto per la sua originalità), ma va sempre tenuto presente che il communication mix dev'essere adatto in base al profilo socio-culturale del consumer mix a cui il centro si rivolge. I suoi obiettivi si possono riassumere in due ambiti: rendere appetibile il centro per i potenziali tenant e attrarre visitatori nel centro; la comunicazione, inoltre, dovrà occuparsi anche di mantenere ottime relazioni con tutti gli altri stakeholder che non sono immediatamente identificabili con il consumer mix come ad esempio le comunità locali.

Per promuovere efficacemente il centro, poi, è indispensabile pianificare anche delle promozioni "in-centre" e degli eventi che dovranno essere quanto più possibile originali, così da potersi differenziare al meglio dai concorrenti e attrarre l'attenzione della stampa che, attraverso gli articoli redazionali (publicity), potrà aumentare gratuitamente la risonanza degli stessi. Inoltre è preferibile considerare anche le iniziative di fidelity (raccolte punti, concorsi, gratta e vinci, sconti e iniziative di co-marketing, ecc.), in particolare per quei centri collocati in un'area con alta presenza di concorrenza e rivolti ad un bacino d'utenza prevalentemente locale. Si ribadisce che il ruolo del gestore in termini comunicativi è incentrato nell'attrarre visitatori al centro stesso, mentre sta ai singoli tenant attuare iniziative per far sì che ciò si trasformi in un

aumento dei ricavi. Ad ogni modo un'integrazione tra il piano di comunicazione complessiva del centro e quella dei singoli retailer è decisamente consigliabile per sfruttare al meglio le sinergie e migliorare l'efficacia delle iniziative.

Il piano di marketing può essere più o meno incisivo: può per esempio portare ad una modifica del tenant mix o al restyling di parti del centro. Tutto ciò sarà influito anche dalla fase del ciclo di vita del centro: è, infatti, auspicabile che con l'invecchiare dello stesso sarà sempre più sentita la necessità di una revisione complessiva.

2.c. Ciclo di vita dei centri commerciali

In questo paragrafo sarà presentato il concetto di "ciclo di vita" dei centri commerciali che, come i formati di negozi, i beni e i servizi, passano attraverso quattro diverse fasi di vita: il lancio, la crescita, la maturità e il declino (Berman, Evans, 2001, 148; Dunne e al., 2002, 122; Lowry, 1997, 78; citato in Abrudan, Dabija, 2009, 536). Le singole fasi si possono differenziare sulla base dei seguenti elementi: *fattori di mercato, strategie di sviluppo del centro commerciale e strategie adottate dai retailer/tenant*; nella Tabella 2.6 sottostante si rappresenta come questi caratterizzano le singole fasi.

Tabella 9: Ciclo di vita dei centri commerciali (adattato da Lowry, 1997; tratto da Abrudan, Dabija, 2009, 537)

ATTRIBUTES		STAGE OF THE LIFE CYCLE			
	<i>Important considerations</i>	<i>Launch/ Innovation</i>	<i>Growth/ Accelerated development</i>	<i>Maturity</i>	<i>Decline</i>
Market factors	Number of competing centers	Very few	Rapid growth	Many of the same type of center	Many same and newer types
	Amount of shopper traffic generated	Increases rapidly	Steadily increases	Stable amount	Steadily decreases
	Rate of sales growth	Very rapid	Rapid	Moderate to slow	Slow or negative
	Vacancy rate	Low	Very low	Moderate	High
	Control exerted by developers	Extensive	Moderate	Extensive	Moderate
Shopping center developer strategies	Advertising and promotional activities	Extensive	Moderate	Extensive	Moderate
	Renovation of facilities	None	Minor modifications	Maintenance of existing facilities	Neglect or extensive reformatting

	Efforts to attract new retail tenants	Extensive	Moderate	Moderate	Extensive
	Rental rates	High	High	Competitive	Low
	Length of lease	Long	Long	Moderate	Short
Retailer-tenant strategies	Advertising and promotional activities	Extensive, to create awareness	Moderate, to draw greater interest	Extensive, to compete on price	Moderate, to remind of sale price
	Special sales and price discounts	Few	Moderate	Extensive	Extensive
	Merchandise offerings	Preplanned variety and assortment	Variety and assortment to the market	Stable variety and assortment	Reduced variety and assortment
	Store size and layout	Prototype model	Adjusted to meet market demand	Stable size	Scaled down
	Type of store	Entrepreneurial	Aggressive	Professional	Caretaker

L'uscita da una fase e il corrispondente ingresso in quella successiva dipendono da quattro classi di fattori (Abrudan, Dabija, 2009, 538):

- *Fattori esterni*: poco controllabili dal management del centro;
- *Fattori situati nel macro-ambiente*: cambiamenti nella struttura demografica del consumer mix, cambiamenti nella cultura locale, situazione economica del commercio e del Paese, cambiamenti nella legislazione, nella tecnologia, ecc.;
- *Fattori situati nel micro-ambiente*: cambiamenti nell'azionariato o negli altri stakeholder del centro commerciale, intensificazione della concorrenza, cambiamenti nelle preferenze dei consumatori;
- *Fattori interni*: direttamente controllabili dal management del centro come l'assortimento di beni e servizi forniti dai tenant, il tenant mix, le attività di comunicazione e promozione, il sito del centro, struttura fisica, traffico, età del centro, tecnologia, personale di servizio, servizi supplementari e attrezzature.

S'illustrano quindi rapidamente le quattro fasi sopra menzionate (Abrudan, Dabija, 2009, 538):

- 1) **Lancio**: questa fase è caratterizzata dalla presenza di pochi centri di formato analogo a quello del nuovo centro commerciale; pertanto i negozi al suo interno registrano un rapido aumento del traffico, che, a sua volta, induce una rapida crescita del volume di vendite. Al fine di fornire il miglior tenant mix per il profilo dei clienti target del centro e contemporaneamente avere il più basso tasso di posti

vacanti, il promotore mantiene uno stretto controllo sulle operazioni. In questo modo avrà interesse ad agevolare le vendite dei retailer e l'affermazione del centro commerciale (anche come brand) attraverso un'intensa attività di promozione, in particolare con la pubblicità. Il management cerca di affittare lo spazio per lunghi periodi di tempo e ad alti canoni di locazione, data l'attrattività e la novità data dal centro; durante questa fase i profitti sono bassi a causa dei costi di sviluppo che devono essere recuperati, nonostante le crescenti vendite e l'alto tasso di occupazione. Per quanto riguarda le attività dei locatari, questi tipicamente s'impegnano in importanti attività pubblicitarie, al fine di generare consapevolezza della loro presenza nel centro commerciale tra i clienti e attrarli. La pubblicità realizzata dai retailer sottolinea maggiormente la novità e l'attrattività ed enfatizza meno le promozioni di prezzo. Inizialmente il layout e il merchandising sono predeterminati e saranno rivisti solo dopo un certo periodo di tempo; la disposizione della merce e lo store design sono personalizzati per soddisfare le preferenze dei clienti di quel particolare mercato. Per ottenere questo risultato, la gestione dev'essere intraprendente e attivamente orientata verso i clienti.

- 2) **Crescita:** durante questa fase, altri promotori di centri commerciali hanno notato il successo di tale nuovo formato e così il numero di concorrenti dello stesso tipo aumenta rapidamente. Il traffico nel centro cresce altrettanto velocemente, perché i consumatori conoscono già l'offerta e questo genera un alto tasso di crescita del volume di vendita. Altri rivenditori sono anche attratti dal successo dei negozi esistenti e ciò contribuisce all'aumento del tasso di occupazione del centro; avendo quindi già un tasso di occupazione vicino al (o già al) 100%, non è più necessario che la direzione cerchi di attirare nuovi locatari. Quest'ultima può già chiedere alti canoni, giacché il centro commerciale è nei suoi primi anni di attività e ha in essere contratti di locazione garantiti per 5-7 anni con i suoi attuali tenant. A causa dell'elevato traffico, la spesa promozionale del piano di marketing viene ridotta, mentre le spese di manutenzione e ristrutturazione sono in aumento, perché il trascorrere degli anni incide in senso negativo sulla capacità di attrazione delle strutture del centro commerciale. La sua immagine dovrà quindi essere adeguata alle tendenze moderne e all'immagine proiettata dai retailer del centro; da sottolineare che in questa fase, sia la quota di mercato sia la redditività tendono a raggiungere i livelli più alti. I rivenditori continuano a sviluppare attività promozionali al fine di aumentare l'attrattività della loro offerta, ma l'attenzione si

sposta dalla pubblicità alle attività di promozione delle vendite. Nel complesso però la spesa promozionale globale può essere ridotta perché il traffico è già alto e in continua crescita. I negozi con maggior esperienza permettono ai loro gestori di rivedere l'assortimento, adattandolo alle esigenze e ai desideri dei consumatori, di rimodellare i loro negozi o anche di ridurre il loro spazio affittato. Anche se si sono già affermati in una specifica nicchia di mercato, gli store manager devono rimanere aggressivi nei loro sforzi per contrastare la concorrenza e costruire una solida base di clienti fedeli.

- 3) **Maturità:** è caratterizzata dalla presenza di un gran numero di centri della stessa tipologia che gravitano sullo stesso bacino d'utenza. La forte concorrenza tra centri commerciali impedisce ai volumi di vendita di aumentare e ognuno dei centri ha già ormai una base di clienti fedeli. Alcuni retailer decidono di trasferirsi in altri centri più nuovi e più trendy dal momento che i loro contratti di locazione sono in scadenza; ciò impone al management del centro di concentrarsi sulla ricerca di nuovi locatari. In alcuni casi è necessario regolare il livello del canone di locazione e la durata dei contratti stessi per non aumentare ulteriormente il tasso di posti vacanti. Tra le misure più importanti che devono essere intraprese dai gestori si richiedono modifiche alle strutture esistenti e una revisione degli spazi che possono consentire al centro di rimanere in questa fase per un lungo periodo di tempo. Contemporaneamente è necessario riprendere l'attività promozionale con maggiore intensità; durante questa fase, la quota di mercato è stabile e gli utili iniziano a decrescere per via della diminuzione dei canoni di locazione. I retailer hanno già riadattato l'assortimento, il layout e la dimensione dei loro negozi alla domanda del mercato e alle preferenze dei consumatori. Al fine di contrastare gli sforzi dei concorrenti di attrarre i loro clienti, i manager incrementano le azioni promozionali, utilizzando anche la pubblicità come supporto alle stesse.
- 4) **Declino:** è il risultato della maggiore concorrenza da parte di altri centri simili e di altri formati di centri commerciali. In questa situazione, il gestore ha due alternative: convertire quel centro in un altro formato oppure vendere il centro e investire le risorse ottenute in qualcosa di più redditizio. Un centro commerciale con un'immagine logora e trascurata è più vulnerabile a nuovi concorrenti che offrono strutture moderne e piacevoli e bei negozi con un assortimento interessante di merce. Nel caso in cui i gestori decidessero di seguire la prima via, uscendo dalla situazione di declino sfavorevole e avviando un nuovo ciclo di vita per il centro,

essi dovranno avviare imponenti lavori di restauro e programmi di risanamento o di riconversione, seguita da azioni di marketing per informare i clienti di ciò che si sta mettendo in atto. Nello specifico possono essere intraprese le seguenti strategie (adattato da Lowry, 1997, 84-85; Feldman, 2004, 38; ICSC, Shopping Center Management, 1999, 221-223; citato in Abrudan, Dabija, 2009, 539):

- *Riqualficazione*: è una vasta strategia che può includere la ristrutturazione, l'ampliamento o la riconfigurazione del centro. Di solito si realizza al fine di venire incontro a cambiamenti del contesto di mercato, in particolare per affrontare meglio le sfide e sfruttare le opportunità. Può portare all'ampliamento, ossia alla creazione di grandi spazi per le ancore o alla strutturazione di mini aree a tema; in certe situazioni possono essere aggiunti nuovi spazi per i rivenditori più piccoli. In altri casi invece si preferisce la riconfigurazione che può portare anche all'ampliamento, ma il cui obiettivo principale consiste nell'attrarre i rivenditori di dimensioni più piccole per evitare i problemi finanziari che potrebbero essere causati da un eventuale fallimento delle ancore. Retailer innovativi di beni o servizi, con un'offerta altamente differenziata e che corrispondono al nuovo profilo e alla nuova immagine che si desidera dare al centro commerciale possono fare a questo caso; si modificano quindi l'immagine del centro, ma anche la configurazione parcheggio. Si rimodella quindi lo spazio per i nuovi tenant, soprattutto per quelli che offrono servizi d'intrattenimento, particolarmente indicati per attrarre molti consumatori e migliorare la redditività del centro (Kang, Kim, 1999, 47; citato in Abrudan, Dabija, 2009, 539). La ristrutturazione mira a rinfrescare l'immagine del centro e porta al rifacimento di ingressi, spazi pubblici, parcheggi, tetti, pavimenti, servizi igienici e aree di relax; si migliora la visibilità delle ancore. La decisione di riqualificare un centro commerciale dipende dal deprezzamento dei canoni di locazione, dai costi di ristrutturazione, dai tassi di sconto e dai cambiamenti nelle condizioni di mercato (Wong, Norman, 1994, 46; citato in Abrudan, Dabija, 2009, 539).
- *Revisione del tenant mix*: si cessano i contratti con i retailer non più performanti, utilizzando la penale prevista per il recesso anticipato per mettere in campo azioni in grado di attrarre nuovi tenant.
- *Cambiamento nella destinazione del centro commerciale* che può essere convertito in un centro medico, in un campus, in un centro congressi, ecc. I

principali tenant del “nuovo” centro sarebbero grandi organizzazioni che necessitano di sale per la formazione o le riunioni con i dipendenti, le aziende di reclutamento, gli istituzioni di formazione.

L'altra opzione è, come detto, la *vendita*: questa può essere indirizzata verso gestori di centri commerciali specializzati proprio nell'acquisto e rilancio dei centri commerciali. In caso di successo nel recupero del centro il traffico tornerà ad aumentare e il centro potrà ripercorrere un nuovo ciclo di vita; in caso contrario, continuerà la riduzione di tenant nel centro e ci sarà un'accelerazione del declino. In questa situazione le spese di promozione al fine di attirare visitatori caleranno e l'efficienza promozionale si rivelerà molto bassa perché l'atmosfera del centro commerciale sarà inadeguata. Dal punto di vista dei retailer, le strategie in materia di promozione per un centro commerciale in declino contengono molte attività di promozione delle vendite e alcune azioni pubblicitarie con lo scopo di ricordare ai consumatori la loro presenza all'interno del centro commerciale, focalizzandosi su un target di clientela sensibile al fattore prezzo. I retailer eviteranno qualsiasi spesa circa la ristrutturazione o il restyling dei loro negozi, in quanto consapevoli che non porteranno alcun significativo aumento delle vendite tale da giustificare l'investimento; cercheranno al contrario di ridurre l'assortimento e spostarsi verso spazi del centro di minori dimensioni per ridurre il canone di locazione pagato (Abrudan, Dabija, 2009, 540).

Nei paesi con mercati maturi dal punto di vista dei centri commerciali si può osservare come i promotori e i gestori dei centri concentrino i loro investimenti in espansioni o riconfigurazioni delle strutture esistenti (Cushman, Wakefield, 2008, 2; James, 1982, 11; citato in Abrudan, Dabija, 2009, 540). Questo accade perché esiste già un gran numero di centri che servono in modo adeguato il proprio consumer mix di riferimento e ciò porta a considerare poco sostenibile dal punto di vista economico la costruzione di nuove strutture; la riqualificazione quindi diviene la soluzione migliore per tutti i soggetti interessati nella promozione e gestione dei nuovi progetti. In particolare, per i promotori i vantaggi di tale strategia includono costi più bassi, minori problemi burocratici rispetto alla costruzione di nuove strutture e rapidità nella messa a punto della costruzione. Per la comunità locale i vantaggi si riscontrano nella creazione di nuova occupazione e/o nel mantenimento dei posti di lavoro esistenti, nel mantenimento o nell'aumento del livello delle imposte raccolte dalle autorità locali, nell'evitare il

rischio di degrado delle aree circostanti il centro commerciale in declino, stimolandone il recupero (James, 1982, 11; citato in Abrudan, Dabija, 2009, 540).

Ciò trova conferma anche in Italia: secondo Sonae Sierra, sono avvenute 149 espansioni di centri commerciali negli ultimi dieci anni. Tra queste si menziona il Valecenter di Marcon (VE); questo centro commerciale, costruito nel 1993, acquisito da Sonae Sierra nel 2005 e venduto nel 2013 a Blackstone¹¹, comprende circa 40.000 m² di GLA e 80 negozi. La sua espansione di 3.500 m², realizzata nel 2007, ha aggiunto circa 40 retailer, portando il totale a 124; il progetto di 37 milioni di € ha creato 363 nuovi posti di lavoro. La performance del centro è migliorata notevolmente sia in termini di traffico e le vendite, portando alla prestigiosa ICSC European Shopping Center Award nel 2010 nella categoria "rinnovo e ampliamento" (Terra, 2013, 30). Inoltre, 69 espansioni o ristrutturazioni sono in progetto per essere consegnate nei prossimi due o tre anni, aggiungendo circa 300.000 m² di nuova GLA allo stock esistente: tra queste, si cita quella del centro commerciale "Città Fiera" di Udine (di proprietà di Corio), che vanta circa 94.500 m² di GLA e genera un traffico annuo di 6 milioni visite. Questo progetto di quasi 80.000 m² di espansione comprende un fashion outlet di circa 30.000 m² e una vasta area interamente dedicata all'arredo casa. (Terra, 2013, 30).

Conclusa questa sezione in cui si è rappresentato in modo quanto più completo possibile il settore dei centri commerciali, il suo funzionamento e gli attori coinvolti, nel capitolo seguente si affronterà l'argomento della sostenibilità e dello sviluppo sostenibile, iniziando con un'introduzione generale al tema e procedendo nei paragrafi successivi con una sempre maggior contestualizzazione attorno all'ambito dei centri commerciali.

¹¹ A dicembre 2013 il centro Valecenter è stato venduto al fondo americano "Blackstone" assieme al centro commerciale "Airone" di Monselice (PD) per 144,5 milioni di € (Ufficio stampa Sonae Sierra).

3. L'APPROCCIO ALLA SOSTENIBILITÀ

Il tema della sostenibilità è sempre più sentito dall'opinione pubblica delle nazioni occidentali; questo concetto trae origine negli anni '60 del secolo scorso quando negli Stati Uniti iniziarono a diffondersi filoni di pensiero che criticavano l'abnorme sfruttamento di risorse naturali (soprattutto quelle esauribili) imposto dalla società moderna e l'utilizzo del PIL come unico indice di benessere di una nazione. Di quest'ultimo aspetto, in particolare, fu sostenitore anche il Senatore Robert Kennedy, fratello del Presidente John Fitzgerald e candidato alle elezioni presidenziali, che in un comizio tenuto prima di essere assassinato nel 1968 aveva criticato aspramente l'incompletezza di tale indice (Lops, 2013). Negli anni '70 poi, la questione si pose in maniera ancor più netta a causa della crisi petrolifera che evidenziò la forte dipendenza che l'industrializzazione aveva creato nei confronti delle fonti di energia fossile. Inoltre, sempre in quegli anni l'attenzione si allargò dal concetto statico di sostenibilità a quello dinamico di sviluppo sostenibile, in cui alla questione ambientale si affiancò quella sociale legata alla disuguaglianza nella distribuzione della ricchezza tra i Paesi e agli effetti demografici di lungo periodo della società del benessere.

Oggi, da un punto di vista economico/sociale, la **sostenibilità** s'identifica in un'idea, uno stile di vita e un modo di produrre che non vede nella crescita economica il solo elemento in grado di migliorare la qualità della vita degli individui in modo duraturo. L'ufficializzazione del concetto si ha nel 1972 con la "Dichiarazione delle Nazioni Unite sull'ambiente umano" dove, tra gli altri, sono stati espressi questi principi degni di nota:

- L'uomo ha un diritto fondamentale alla libertà, all'uguaglianza e a *condizioni di vita soddisfacenti* [...]. Egli ha il dovere solenne di *proteggere e migliorare l'ambiente* a favore delle generazioni presenti e future.
- Le *risorse naturali* devono essere preservate attraverso un'adeguata pianificazione e gestione.
- Bisogna mantenere la capacità della terra di *produrre risorse rinnovabili* essenziali.
- La conservazione della natura deve avere un ruolo importante all'interno dei *processi legislativi ed economici* degli Stati.
- Lo *sviluppo economico e sociale* è indispensabile.

- Bisogna arrestare le forme di *inquinamento* che possano danneggiare gli ecosistemi in modo grave o irreversibile.
- Nelle politiche e nelle azioni per preservare e migliorare l'ambiente, è necessario tenere presente le situazioni ed i bisogni particolari dei *paesi in via di sviluppo*.
- I problemi ambientali internazionali dovrebbero essere affrontati in uno spirito di *cooperazione da parte di tutti gli Stati*, grandi o piccoli, su un piano d'uguaglianza.

A seguito di questa conferenza nacque la United Nations Environmental Programme (UNEP), il programma delle Nazioni Unite che si occupa dei problemi ambientali con lo scopo di coordinare e promuovere le iniziative ONU inerenti le questioni ambientali.

In Italia la SOGESID, azienda pubblica del Ministero dell'Ambiente e del Ministero delle Infrastrutture che si occupa della promozione dello sviluppo sostenibile, definisce la sostenibilità come "la capacità di un processo di sviluppo di sostenere nel corso del tempo la riproduzione del capitale mondiale composto dal capitale economico, umano/sociale e naturale". Questa definizione fa riferimento al *capitale economico "costruito"*, identificabile nelle cose create dagli individui, al *capitale umano/sociale*, che è costituito da tutti gli individui appartenenti a una società, e al *capitale naturale*, legato all'ambiente e alle risorse naturali della società.¹²

Poiché si tratta di un concetto molto ampio e la sua completa illustrazione coinvolgerebbe ambiti che fuoriescono dalla pertinenza di questa tesi, si preferisce concentrarsi nel suo risvolto applicativo più attinente con i temi economici, ossia lo **sviluppo sostenibile**. Secondo la definizione tradizionale, si tratta di "uno sviluppo che risponde alle esigenze del presente senza compromettere la capacità delle generazioni future di soddisfare le proprie". Tale definizione, fatta propria dall'Unione Europea, deriva direttamente da quella redatta nel 1987 dalla Commissione Indipendente sull'Ambiente e lo Sviluppo dell'ONU (Rapporto "Brundtland"), secondo cui "Lo sviluppo sostenibile [...] è piuttosto un processo di cambiamento tale per cui lo sfruttamento delle risorse, la direzione degli investimenti, l'orientamento dello sviluppo tecnologico e i cambiamenti istituzionali siano resi coerenti con i bisogni futuri oltre che con gli attuali". Il nodo centrale dello sviluppo sostenibile sta nella ricerca di un'equità intergenerazionale che si esprime in un processo continuo costituito da tre ambiti:

¹² Per informazioni: http://www.sogesid.it/sviluppo_sostenibile.html

- *Sostenibilità ambientale*: la capacità di preservare nel tempo le tre funzioni dell'ambiente quale fornitore di risorse, ricettore di rifiuti e fonte diretta di utilità; all'interno di un sistema territoriale si esemplifica nella capacità di valorizzare l'ambiente quale "elemento distintivo" del territorio, garantendo al contempo la tutela e il rinnovamento delle risorse naturali e del patrimonio sia quelle fruibili direttamente dal punto di vista produttivo, sia quelle fruibili sotto altre accezioni (bellezza dei paesaggi, biodiversità, ecc.).
- *Sostenibilità economica*: la capacità di un sistema economico di sostenere una crescita duratura degli indicatori economici, in particolare la generazione di reddito e di lavoro, per il sostentamento della popolazione; all'interno di un sistema territoriale si realizza attraverso la capacità di produrre e mantenere nel territorio il massimo valore aggiunto, combinando efficacemente le risorse per valorizzare le specificità dei prodotti e dei servizi territoriali.
- *Sostenibilità sociale*: la capacità di garantire condizioni di benessere umano (sicurezza, salute, istruzione) equamente distribuite per classi e per genere; all'interno di un sistema territoriale questo concetto si esplica nella capacità dei soggetti di intervenire insieme, in modo efficace e in base ad una stessa concezione del progetto, incoraggiata da una concertazione tra i vari livelli istituzionali.

Il concetto di sviluppo sostenibile si sostanzia quindi in un principio etico e politico, che implica che le dinamiche economiche e sociali delle economie moderne siano compatibili con il miglioramento delle condizioni di vita e la capacità delle risorse naturali di riprodursi in maniera indefinita. Diviene indispensabile, pertanto, garantire uno sviluppo economico compatibile con l'equità sociale e gli ecosistemi, secondo una logica che tenga conto dell'equilibrio ambientale, nel rispetto della cosiddetta regola dell'equilibrio delle tre "E": *Ecologia, Equità, Economia*. Ne deriva, dunque, che il perseguimento dello sviluppo sostenibile dipende dalla capacità della *governance* pubblica e privata di garantire un'interconnessione completa tra economia, società e ambiente.

Tuttavia, è fondamentale evidenziare come tali dimensioni non debbano essere considerate come elementi indipendenti, ma sussiste una stretta interrelazione tra esse per via di una molteplicità di connessioni; pertanto devono essere analizzate in una *visione sistemica*, come elementi che insieme contribuiscono al raggiungimento di un fine comune. Ciò significa che ogni intervento di programmazione deve tenere conto

delle reciproche interrelazioni: nel caso in cui le scelte di pianificazione favoriscano solo una o due delle sue dimensioni non si ottiene uno sviluppo sostenibile.

A tal proposito la SOGESID rappresenta in una *piramide della sostenibilità* (Figura 3.1) le relazioni esistenti tra queste dimensioni, ponendo alla base quella ambientale che attraverso la fornitura di risorse naturali, di servizi all'ecosistema e di benessere alla società svolge un ruolo fondamentale di supporto sia alla dimensione economica sia a quella sociale.



Figura 3.1 – La piramide della sostenibilità (tratta da www.sogesid.it)

Infine, un'altra tappa chiave nella promozione dello sviluppo sostenibile si ha nel 1992 quando si tenne la Conferenza di Rio de Janeiro (United Nations Conference of Environment and Development), cui parteciparono 172 Stati e dove si discussero i problemi ambientali del pianeta e i loro legami con i problemi dello sviluppo sociale ed economico.

Tutte le delegazioni presenti afferenti a oltre 150 Paesi approvarono in particolare:

- La *Dichiarazione di Rio*¹³, un impegno sulla tutela ambientale e lo sviluppo sostenibile;
- La *Convenzione sui Cambiamenti Climatici*, che mira alla stabilizzazione delle emissioni dei gas responsabili dell'effetto serra;
- La *Convenzione sulla Biodiversità*, che intende favorire un accesso equilibrato alle risorse biologiche degli ecosistemi;
- La *Dichiarazione di Principi* sulla gestione sostenibile delle foreste;
- L'*Agenda 21*¹⁴, ampio ed articolato programma di azione che costituisce una sorta di manuale per lo sviluppo sostenibile del pianeta da qui al XXI secolo, e che prevede importanti impegni politici da parte degli Stati firmatari (inclusa l'Italia).

Tra i principi, le linee-guida e le priorità d'intervento, individuate dalla Dichiarazione di Rio e dall'Agenda 21 per orientare l'azione degli Stati, si menzionano i seguenti:

- l'integrazione tra ambiente e sviluppo;
- il principio di equità, riferito alle sperequazioni tra le aree geopolitiche del pianeta e ai diritti delle future generazioni;
- il principio precauzionale, a cui ricorrere quando non esistano informazioni scientifiche sufficienti sui potenziali effetti negativi, tali da permettere l'applicazione del principio di prevenzione;
- l'integrazione degli aspetti ambientali nei processi decisionali;
- il principio "chi inquina paga";
- la centralità della questione ambientale nelle azioni del governo;
- l'integrazione di conti ambientali nelle contabilità economiche nazionali;
- la partecipazione attiva delle popolazioni e il loro libero accesso all'informazione.

Come emerge da questa breve introduzione, l'adozione di un approccio sostenibile allo sviluppo necessita di sostanziali cambiamenti nei comportamenti individuali e nelle scelte dei decisori che operano ai diversi livelli di governo politico e amministrativo. Inoltre, anche da un punto di vista aziendale si richiede l'adozione di una visione strategica molto più ampia rispetto a quella tradizionalmente adottata che si limita generalmente alla considerazione dei soli aspetti economico/finanziari nella

¹³ Disponibile su:
http://www.ea.fvg.it/fileadmin/SVILUPPO_SOSTENIBILE/DICHIARAZIONEdiRIO.pdf

¹⁴ Disponibile su:
http://www.ea.fvg.it/fileadmin/SVILUPPO_SOSTENIBILE/A21/Agenda21-sintesi.pdf

pianificazione delle strategie. Andrà, infatti, diffusa nell'organizzazione una "cultura della sostenibilità" che porti all'acquisizione e all'interiorizzazione dei principi e delle logiche sottostanti (Mio, 2013, 47). Ciò può portare a ridefinire la struttura organizzativa dell'azienda, costituendo in un primo momento una funzione ad hoc in posizione di staff rispetto al vertice strategico che aiuterà nell'indirizzare e promuovere l'accoglimento delle logiche della sostenibilità nell'agire aziendale di tutti i livelli" (Mio, 2013, 47); una volta che tali principi sono stati interiorizzati e diffusi nell'organizzazione, si potrà ridurre l'importanza gerarchica della funzione o addirittura eliminarla.

Dopo questa breve introduzione sul tema generale della sostenibilità e dello sviluppo sostenibile, nei paragrafi seguenti saranno approfonditi i riflessi che tali principi hanno avuto nei consumatori, nella comunità (in particolare per quanto riguarda le politiche pubbliche) e nella gestione aziendale, soprattutto in termini di organizzazione e di strategie, con riferimento in particolare ai promotori e gestori di centri commerciali.

3.a. Lo sviluppo sostenibile dal punto di vista del consumatore

Il consumatore che accoglie uno stile di vita attento al tema della sostenibilità si rivelerà più accorto nell'adozione di comportamenti di consumo e di scelta di prodotti e servizi che rispecchino in senso sociale questi principi, ponendo in secondo piano altri elementi tradizionalmente determinanti nella scelta, quale il prezzo (De Luca, 2006, 1). Il management di un centro commerciale che desidera rivolgere la sua offerta verso la soddisfazione di un consumer mix con questo profilo che, proprio per la minor attenzione al prezzo, può rivelarsi particolarmente interessante, dovrà focalizzare la sua analisi su fattori legati maggiormente alla dimensione sociale piuttosto che a quella economica.

Questo profilo di **consumatore critico**, definito anche **consapevole, responsabile o etico** (De Luca, 2006, 1) può essere considerato come un'ulteriore evoluzione nel processo di sofisticazione che da oltre cinquant'anni ha caratterizzato il mondo del consumo. L'avvento della società post-moderna, con la fine della produzione di massa fordista e l'aumento del livello della competitività in molti settori tradizionali, ha fatto sì che nel mercato aumentasse la varietà dei prodotti focalizzandosi sulle funzioni sussidiarie e supplementari degli stessi e, quindi, sulla componente di servizio, di status symbol ed esperienziale. Questo processo ha spinto il consumatore a trovarsi nella

condizione di dover affinare la sua capacità di scelta per acquistare l'offerta che più si adatta ai suoi bisogni e alle sue preferenze. Ciò ha portato allo sviluppo di due fenomeni in parallelo:

- Da un lato le aziende hanno sviluppato massicciamente la propria funzione marketing, capendo l'importanza cruciale che questa può svolgere sia nell'avvicinare il potenziale cliente al prodotto cercato attraverso un sapiente uso della comunicazione, sia a sua volta nell'intercettare le esigenze di quest'ultimo per offrire input alla funzione R&D per lo sviluppo di prodotti che soddisfino sempre più i bisogni "inespressi" di questi ultimi. Con lo sviluppo della distribuzione moderna poi il marketing ha rivestito un ruolo sempre più strategico nella scelta dei canali più idonei alla commercializzazione dei prodotti e di conseguenza nell'elaborazione di adeguate strategie per incentivare il sell-in da parte del trade.
- Dall'altro lato il consumatore, abituato a trovarsi nella condizione di dover scegliere tra un paniere sempre più vasto di prodotti con differenze talvolta sempre meno percepibili, ha iniziato a maturare un maggior spirito critico, diventando sempre più esigente ed accorto. A sua volta questo fenomeno ha creato la base per alimentare l'ideazione di prodotti sempre più vicini alle attese dello stesso.

Quest'ultimo aspetto si è sempre più acuito negli anni a mano a mano che gli strumenti tradizionali adottati dal marketing e la comunicazione di massa diventavano più presenti nella vita del consumatore. Se in un primo momento questi contribuivano ad evidenziare il bisogno e la modalità con cui il prodotto andava a soddisfarlo, aiutando quindi il consumatore nel suo processo di scelta, con l'ingresso nella società post-moderna l'attenzione della comunicazione si è spostata sempre più nello stimolo del desiderio e nell'esaltazione dell'aspetto ludico e di gratificazione istantanea che si ottiene con il consumo (Secundulfo, 2012, 97; Mortara, 2007, 1). Questo, se inizialmente ha sortito un indiscusso fascino nei consumatori, con il passare del tempo ha fatto sì che questi ultimi iniziassero a sentirsi sempre più oppressi da una comunicazione che cerca in tutti i modi di proporre degli ideali e dei valori sempre più astratti rispetto alla concretezza della realtà. Come riflesso si è avuto un allontanamento del consumatore rispetto alla tradizionale comunicazione di massa che, in caso estremo, ha portato a un senso di irritazione nei confronti della stessa.

Tutto ciò ha stimolato ulteriormente lo sviluppo dello spirito critico del consumatore, il quale pone sempre una maggior attenzione rispetto alle fonti da cui attingere

informazioni per le sue scelte di acquisto (De Luca, 2006, 16), basandosi sempre più su quelle che ritiene maggiormente indipendenti e incrociando i dati reperiti dai diversi mezzi. La rete ha fornito quindi un supporto fondamentale nel far emergere questa nuova figura di consumatore (Fabris, 2010; citato in Festa, 2010), permettendogli di condividere le sue esperienze dirette e le sue opinioni con una comunità potenzialmente globale, aggirando i sistemi di controllo tradizionali adottati dalle aziende. Dall'altro lato il marketing contemporaneo e i nuovi strumenti di comunicazione basati sul database marketing e sul web 2.0 hanno permesso a queste ultime di recuperare la relazione con il consumatore, permettendo loro di dialogare con quest'ultimo e ricevere dei feedback sugli effetti dello sviluppo del consumo critico.

L'intero processo illustrato è facilmente constatabile quando si pone attenzione ad esempio ai settori liberalizzati negli anni '90 e 2000, come la telefonia, il settore bancario, ferroviario, aereo, dell'energia elettrica e del gas, dove si proveniva da una situazione in cui l'offerta era unica e determinata a livello politico e il consumatore si è trovato più o meno improvvisamente¹⁵ a dover applicare scelte individuali ad un'offerta che in pochi anni è diventata sempre più variegata. A un primo momento in cui offerte svantaggiose rispetto alla condizione di partenza hanno avuto modo di riscontrare un certo consenso grazie ad ampie campagne di comunicazione e a un utilizzo di strumenti di marketing aggressivi, nel corso degli anni si è assistito a una progressiva maturazione del consumatore, in particolare con l'affermarsi della generazione "millenium", abituata ad applicare gli stessi processi decisionali di scelta critica che si utilizzano nei settori tradizionali. La reazione da parte delle funzioni marketing delle imprese di questi settori è stata decisa ed evidente e ha portato all'affermarsi di una miriade di offerte in cui si applica un'evidente discriminazione di prezzo proprio sulla base dell'età anagrafica¹⁶.

Come s'illustrava poc'anzi, questo non è altro che il punto di arrivo di questo processo che ha portato il consumatore a indirizzare le sue scelte di consumo verso prodotti e servizi che siano sempre più espressione del suo sistema valoriale. Infatti, la letteratura conferma questo fatto per cui "il consumatore inizia a dedicare attenzione a dimensioni del prodotto e della marca che prescindono dalla mera fruizione, [...] che trascendono le

¹⁵ Ci sono settori come l'energia elettrica o il gas dove il consumatore può ancora mantenere la tariffa monopolistica, evitando di dover scegliere le offerte del mercato.

¹⁶ Un esempio sono le cosiddette "Offerte per Under 30" o "Offerte per studenti universitari" proposte da molte compagnie telefoniche, imprese di trasporto, aziende di utility e banche nel corso del 2013.

prestazioni oggettive, la soddisfazione immediata sino a coinvolgere aree sino ad ora non considerate. E che paiono divenire determinanti per indirizzare o dissuadere dall'acquisto" (Fabris, 2003, 288; citato in Mortara, 2007, 1). A tal proposito è importante rilevare come vi sia stata nel corso degli anni una presa di coscienza da parte dei consumatori di come gli atti di consumo siano in grado di indirizzare il complesso della produzione industriale e le scelte strategiche ad esso sottostanti (De Luca, 2006, 2). Si è giunti così ad evidenziare così come anche il comportamento di consumo possa avere una sua componente politica ed etica (Secondulfo, 2012, 98).

Tale fenomeno ha iniziato a prendere forma negli anni '70 negli Stati Uniti con la nascita dei primi movimenti di tutela del consumatore, ma è dagli anni '80 e, in particolare, dalla fine del regime sovietico e dal contestuale avvio del processo di globalizzazione, che si è avuta una maggior espansione del consumo critico. In quegli anni, infatti, si sono iniziate ad affermare anche in Europa le sue forme estreme quali le campagne di boicottaggio. In principio questi aspetti etici e politici erano legati al consumo che rimandavano a uno specifico filone di ideologia anticapitalista ed erano quindi in larga parte ignorati dal grande pubblico (Mortara, 2007, 3). Nel corso degli anni, tuttavia, la presa di coscienza degli effetti nefasti di un modello economico basato sullo sfruttamento intensivo delle risorse naturali a un livello che si sta rivelando sempre più insostenibile per l'ecosistema ambientale e il contemporaneo affermarsi di nuovi squilibri sociali a livello globale hanno fatto sì che si diffondesse una sempre maggior sensibilità da parte dell'opinione pubblica sui temi legati alla sostenibilità ambientale e sociale. Il consumatore si è quindi convinto di poter contribuire al miglioramento dell'ambiente e della società in cui vive attraverso le scelte d'acquisto e di consumo (De Luca, 2006, 2).

Da questo punto di vista, la crisi ha solo accelerato un processo in corso da anni per il quale l'aumento dei consumi non è più in grado di produrre maggiore felicità (Fabris, 2010; citato in Festa, 2010). Infatti, alla fine degli anni '90 si è conclusa una fase che ha offerto ai consumatori una serie di beni che hanno consentito di vivere meglio; poi si è passati alla società dell'iper-consumo, in cui i bisogni si riproducono incessantemente (Fabris, 2010; citato in Festa, 2010). La soluzione che si sta imponendo consiste quindi nel consumare in modo critico focalizzandosi sulla qualità della merce; "l'individuo crede che il consumo rappresenti una parte importante di sé, e agisce di conseguenza" (Fabris, 2010; citato in Festa, 2010). Ciò comporta che il consumo sia diventato nel tempo un **atto identitario**, che si lega a considerazioni etiche, politiche e pubbliche.

L'obiettivo del consumatore critico è quindi quello di cercare di “influenzare attivamente le strategie di produzione e di distribuzione del sistema delle merci” (Secondulfo, 2012, 99), cercando quindi di fondere nell'atto d'acquisto sia il ruolo di consumatore sia quello di cittadino (De Luca, 2006, 14).

Come si può dedurre da quanto sopra esposto, questo nuovo atteggiamento del consumatore ha comportato diverse conseguenze ai produttori di beni servizi in termini di strategie:

- Per quanto concerne le *strategie produttive*, le aziende hanno dovuto constatare l'impossibilità di poter sfruttare appieno, in termini di ottimizzazione economico/produttiva, gli squilibri sociali e legislativi esistenti nel pianeta senza che tali scelte intacchino la reputazione di cui gode l'azienda presso il consumatore. Casi pratici in tal senso se ne trovano parecchi sia in letteratura sia guardando all'attualità. A titolo esemplificativo si espongono l'emblematica scelta attuata da Nike di realizzare accordi produttivi con aziende dell'estremo oriente per il trasferimento in loco della produzione di palloni e scarpe sportive: emerse infatti che tali terzisti utilizzavano manodopera minorile (o addirittura infantile) per la realizzazione dei prodotti a marchio “Nike”¹⁷. Di maggior attualità è la critica mossa ad Apple che affida gran parte della sua produzione di smartphone all'azienda cinese Foxconn¹⁸: sembra infatti che tale azienda impieghi i suoi dipendenti con ritmi di lavoro disumani che hanno condotto alcuni di essi al suicidio in azienda. Il web ha fatto sì che tali notizie si diffondessero rapidamente nel mondo, andando a minare la reputazione di queste aziende.
- Tali situazioni hanno avuto riflesso anche nelle *strategie di marketing e comunicazione*, in quanto il danno reputazionale delle aziende si è immediatamente trasferito nei loro brand provocando un allontanamento dei consumatori dai prodotti e costringendo tali aziende ad intervenire in prima battuta con ingenti investimenti in comunicazione per arginare il fenomeno. Nei casi più gravi, come l'accertamento dell'utilizzo di sostanze tossiche nei giocattoli Mattel fabbricati da terzisti cinesi¹⁹, si è dovuto richiedere la collaborazione della rete distributiva per il

¹⁷ Vedasi ad esempio: <http://www.indianet.nl/a020411.html>

¹⁸ Vedasi: <http://www.forbes.com/sites/connieguglielmo/2013/12/12/apples-labor-practices-in-china-scrutinized-after-foxconn-pegatron-reviewed/>

¹⁹ Vedasi ad esempio: <http://www.repubblica.it/2007/08/sezioni/esteri/cina-suicidio/mattel-ritira/mattel-ritira.html>

ritiro dal commercio dei prodotti stessi e la gestione della restituzione da parte dei clienti dei prodotti già acquistati. In queste circostanze, si crea quindi un danno economico (e talvolta anche d'immagine) anche ai canali distributivi che, essendo il punto di contatto con il cliente, si trovano a dover organizzare attività che fuoriescono dalla gestione ordinaria. Tutto ciò può portare a conseguenze nei rapporti commerciali intercorsi tra la stessa rete di distribuzione/vendita e l'azienda produttrice.

Proprio quest'ultima considerazione porta a illustrare perché il tema dello sviluppo sostenibile non dovrebbe essere ignorato dal retail e dalla distribuzione. Anzi, talvolta l'esistenza di una legislazione più attenta a questi temi nel Paese di vendita rispetto a quello dove ha sede l'azienda produttrice, porta il distributore a porre particolare attenzione a ciò che commercializza anche per evitare d'incorrere in azioni legali in grado di acuire i danni sopra citati. L'esistenza del consumo critico, tuttavia, è importante per il retail anche per pianificare al meglio come presentarsi e cosa offrire al consumatore. Questo fenomeno, infatti, sta interessando sempre più la distribuzione moderna e, in particolare, i centri commerciali, in quanto la graduale riduzione delle aree industriali delle città italiane e i cambiamenti nella struttura urbana stanno rendendo queste "cattedrali del consumo" (Secundulfo, 2012, 90) sempre più centrali nella società post-moderna, facendole diventare contemporaneamente emblema di quel modello economico insostenibile che il consumo critico va a contrastare.

In alcuni campi la distribuzione contemporanea ha già iniziato a considerare la sostenibilità ambientale e sociale come elemento su cui incentrare le strategie di differenziazione rispetto ai competitor, così da rispondere alla domanda dei consumatori critici, per quanto quest'ultima appaia ancora una nicchia. Ci si riferisce ad esempio ad alcuni player della grande distribuzione organizzata che, oltre a creare delle private label dedicate per le linee di prodotti realizzate nel pieno rispetto dei principi della sostenibilità ambientale (prodotti biologici o cosiddetti a "km zero") e sociale (tracciabilità della filiera e adozione di principi di commercio equo), stanno realizzando dei concept store che rispecchiano questi temi. È questo il caso, ad esempio, del punto vendita Eurospar di Vipiteno di proprietà di Aspiag Service che mette in pratica i principi dello store ad impatto zero attraverso una serie di attenzioni certificate da CasaClima²⁰ e di altre iniziative analoghe intraprese in particolare dai punti vendita di

²⁰ Per informazioni: <http://www.despar.it/news/news/view/30>

Coop Italia, molto attiva nell'ideazione di nuovi format legati alla sostenibilità²¹. In parallelo sono nate nuove insegne totalmente incentrate nel comunicare la sostenibilità ambientale e sociale della tipologia di offerta che il consumatore può ritrovare negli stessi retailer, sulla scia di quanto intrapreso negli Stati Uniti da Whole Food Market. Un esempio può essere il marchio NaturaSi²² che dal 1995, con l'apertura del primo store a Brescia, si è espanso attraverso l'utilizzo dell'affiliazione commerciale, raggiungendo una dimensione di oltre un centinaio di punti vendita presenti sulla penisola, oppure Eataly, ideata dall'imprenditore Oscar Farinetti, che affianca il tema della sostenibilità a quello del benessere e della valorizzazione territoriale²³. Restando nel settore food, è interessante sottolineare che non è solo la distribuzione che va alla ricerca di produttori in grado di garantire un'offerta attenta ai temi della sostenibilità, ma anche questi ultimi stanno cercando di espandersi a valle facendo leva sui temi della sostenibilità per competere con la grande distribuzione organizzata. A riprova di ciò è possibile citare il nuovo supermarket Almaverde Bio Market, aperto recentemente a Milano, che presenta tutte le caratteristiche di un supermercato con in aggiunta tutti i vantaggi dei prodotti biologici; esso vuole rappresentare il riferimento per il retail biologico, con prodotti di qualità sempre freschi e garantiti, nel pieno rispetto delle persone, della natura e dell'ambiente²⁴.

Alla luce di quanto illustrato, sembra ipotizzabile che anche il settore dei centri commerciali possa iniziare ad approcciare al tema della sostenibilità ambientale e sociale per proporsi al mercato con un'offerta differenziata, attenta alla sensibilità etica del consumatore critico.

3.b. Lo sviluppo sostenibile dal punto di vista della comunità e dell'autorità pubblica

Un portatore d'interesse fondamentale quando si vuole analizzare il tema dello sviluppo sostenibile è costituito dalla comunità locale in cui opera o sorgerà la nuova attività produttiva. In particolare l'autorità pubblica, nelle sue articolazioni nazionali e locali, è sicuramente il primo interlocutore da prendere in considerazione, in quanto espressione

²¹ Per approfondimenti: <http://www.foodweb.it/2013/10/coop-adriatica-ce-un-nuovo-concept-a-corticella-bo/>

²² Per informazioni: <http://www.naturasi.it/it/chi-siamo>

²³ Per informazioni: <http://www.eataly.it/blog/mondo-eataly>

²⁴ Altre informazioni al sito internet: <http://www.almaverdebiomarket.it/chisiamo.html>

legittima del consenso popolare e organo deputato alla definizione delle regole entro cui l'attività stessa si troverà ad operare. Le politiche pubbliche, come visto, esercitano un'influenza sia diretta sia indiretta sulle proposte presentate dai promotori di centri commerciali in modi che variano da nazione a nazione.

“Negli **Stati Uniti**, per esempio, Dawson e Lord sostengono che la politica di controllo pubblico diretta esclusivamente verso l'ubicazione di nuovi centri commerciali sia minima. Indirettamente, comunque, gli sviluppi vengono influenzati dal modo in cui le politiche fiscali federali e statali influiscono sulle decisioni di investimento nei centri. Il controllo della politica pubblica, dove esiste direttamente, si esplicita sotto forma di ordinanze di zona ed è sempre più frequente l'intervento dei cittadini in questioni relative alla protezione dell'ambiente.” (Beltramini, Taylor, 1993, 35). Questo Stato, in particolare, è stato il primo ad adottare nel 1969 una legge in grado di promuovere una modalità di sviluppo economico che miri a conservare un contesto ambientale di qualità: ci si riferisce al *National Environmental Policy Act* (NEPA). Tale atto attribuisce al governo federale la responsabilità di “usare tutti i mezzi possibili per:

- assumersi le responsabilità proprie di ogni generazione, considerata fiduciaria dell'ambiente per le generazioni seguenti;
- assicurare a tutti gli americani un ambiente sicuro, salubre, produttivo, esteticamente e culturalmente piacevole;
- raggiungere la più ampia gamma di usi benefici dell'ambiente, evitando pericoli per la salute o per la sicurezza, o altre indesiderabili e involontarie conseguenze;
- preservare importanti aspetti storici, culturali e naturali dell'eredità americana e conservare, dove possibile, un ambiente che sostenga la diversità e la varietà delle scelte individuali;
- raggiungere un equilibrio tra la popolazione e l'uso delle risorse; questo permetterà alti livelli di qualità della vita e una condivisione dei divertimenti;
- migliorare la qualità del rinnovamento delle risorse naturali e avvicinarsi al massimo ottenibile riciclando risorse esauribili.” (Beltramini, Taylor, 1993, 35)

Il NEPA fu la prima legge che previde la richiesta di un resoconto sull'impatto ambientale per tutti i progetti che richiedessero sovvenzioni federali. A questo poi seguirono altri atti emanati dai singoli Stati della confederazione, quali il *Land Use and Development Act* del 1970 promulgato dal Vermont che “stabilisce le procedure per valutare le conseguenze negative sull'ambiente prodotte da realizzazioni imponenti,

centri commerciali extraurbani inclusi” (Beltramini, Taylor, 1993, 36). La novità introdotta da questa legge consiste nel fatto che per costruzioni che superano i quattro ettari, per la prima volta, si stabilisce che vi debba essere una commissione deputata a valutare i pareri sia del promotore sia degli oppositori in relazione “agli impatti sulla qualità dell'aria e dell'acqua, alle scorte idriche, al paesaggio, all'immagine, all'erosione del suolo e ai volumi di traffico”. Nel caso il progetto fosse approvato, possono essere poste delle condizioni affinché il promotore adotti misure preventive e migliori l'infrastruttura esistente e i servizi pubblici, se si ritengono insufficienti (Beltramini, Taylor, 1993, 36). Similmente la Florida emanò lo *States Environmental Land and Water Management Act* nel 1972, la cui importanza sta nel fatto che per la prima volta viene codificato legalmente il concetto generale di “impatto” come “uno sviluppo che, a causa del suo carattere, della sua dimensione o della sua ubicazione, avrebbe un effetto rilevante sulla salute, la sicurezza o il benessere dei cittadini di più di una contea” (Beltramini, Taylor, 1993, 37). Negli Stati Uniti quindi vi è un'abitudine ormai consolidata da parte dei promotori di centri commerciali a rispondere con rapidità alle richieste dei retailer e dei consumatori e a cooperare con la comunità locale per lo sviluppo dei centri stessi.

Per quanto riguarda l'Europa, il primo Stato in cui si diffuse la nuova forma distributiva, come detto, è stato il **Regno Unito**: qui il controllo sullo sviluppo viene esercitato essenzialmente a livello di amministrazione locale, ma il governo centrale detiene un forte potere sulle politiche di pianificazione formulate a livello di zona. La distribuzione delle responsabilità tra i due livelli è regolata dal *National Town and Country Planning Act* del 1990 (Beltramini, Taylor, 1993, 38), rivisto poi dal *The Planning and Compulsory Purchase Act* del 2004 e dal *Planning Act* del 2008. Quest'ultimo costituisce uno dei tre atti principali dell'amministrazione Brown (assieme al *Climate Change Bill* e all'*Energy Bill*) focalizzati sull'assicurare prosperità di lungo termine e attenzione alla qualità della vita. Come in precedenza illustrato, in Gran Bretagna l'attore pubblico può svolgere anche un ruolo attivo nella promozione di un centro commerciale, il che gli permette quindi un controllo più diretto sulle modalità con cui l'opera viene realizzata e ne facilita il fatto che sia in linea con gli interessi della comunità, riducendo il possibile insorgere di successiva conflittualità. In particolare l'amministrazione pubblica tende a promuovere quei progetti che consistano nella riqualificazione ad uso commerciale di aree industriali dismesse, nel recupero di edifici

storici e terreni abbandonati. Va comunque precisato che il legislatore inglese considera positivamente l'esistenza di un meccanismo di concorrenza tra i centri commerciali e i centri storici, purché ciò non porti al declino di questi ultimi; in sostanza quindi vuole preservare la vitalità dei centri, pur considerando che la gamma di negozi e servizi deve evolvere in ragione delle mutate condizioni (Beltramini, Taylor, 1993, 38).

Le amministrazioni locali britanniche possono accordare o rifiutare di concedere permessi per la costruzione di nuove strutture commerciali o per l'ampliamento delle esistenti; in particolare possono vincolare il rilascio delle concessioni ponendo ai promotori condizioni in grado di offrire benefici pubblici come, ad esempio, la realizzazione della viabilità complementare al centro a spese della stessa società promotrice. Ciò si aggiunge alla facoltà di promuovere interventi specifici in relazione al miglioramento e alla riqualificazione ambientale già accennata in precedenza; in questo modo quindi la possibilità di questo stakeholder di influenzare l'adozione di politiche in favore della sostenibilità ambientale e sociale da parte dei player del settore dei centri commerciali diventa decisamente importante (Beltramini, Taylor, 1993, 42).

In **Francia**, invece, secondo quanto prevede la *Loi Royer* del 1973, i progetti di strutture commerciali che interessano superfici maggiori di 1000 m² devono essere approvati da una commissione comunale composta da esercenti, consumatori e autorità politiche locali; dal 1985 il permesso finale viene comunque firmato dal sindaco e pertanto rientra nelle prerogative del potere politico. Va precisato come la legge in questione teneva esclusi dalle decisioni di approvazione i parchi commerciali: in quegli anni, infatti, vi era una volontà politica di promuovere questa tipologia di centri ancora poco presente nella nazione (Beltramini, Taylor, 1993, 43).

In sintesi quindi, fino ai primi anni '90, l'esistenza di leggi o linee politiche che tendessero a limitare la pianificazione di nuovi centri commerciali è da attribuire essenzialmente all'ampio potere d'influenza degli operatori commerciali indipendenti, il cui obiettivo consisteva nel cercare di mantenere lo status quo. In alcune nazioni comunque pressioni di questo genere sono state compensate, nel corso degli anni, dal graduale rafforzamento del settore, dal cambiamento della domanda dei consumatori e dal riconoscimento, da parte delle autorità addette alla pianificazione, delle rendite fiscali che possono derivare da nuovi vasti centri (Beltramini, Taylor, 1993, 44).

Dalla fine degli anni '80, tuttavia, hanno iniziato ad assumere sempre più importanza in termini di pianificazione le *analisi d'impatto ambientale ed economico*: la prima deriva

dall'applicazione della direttiva CE 85/337, entrata in vigore nel 1988, e impone l'obbligo per tutti gli Stati membri di valutare gli effetti ambientali delle promozioni, attraverso le singole autorità pianificatrici, prima di accordare i permessi edilizi. Tale analisi prevede che il promotore debba descrivere gli elementi del contesto ambientale, quali la fauna, la flora, il suolo, l'aria, l'acqua, i fattori climatici, i profili architettonici e archeologici, la popolazione, il paesaggio che è probabile subiranno un effetto dalla realizzazione delle nuove strutture, sia considerandoli singolarmente sia tenendo presente le relazioni che sussistono tra essi. Il promotore, quindi, dovrà indicare le misure che intende adottare per prevenire, ridurre e contrastare qualsiasi conseguenza dannosa sull'ambiente. Per la prima volta, infine, questa direttiva stabilisce in modo strutturale che agli organismi e alle organizzazioni con compiti e obblighi ambientali venga offerta la possibilità di commentare la proposta e siano resi disponibili al pubblico i dati (Beltramini, Taylor, 1993, 44).

La valutazione del traffico, invece, viene considerata all'interno dell'*analisi d'impatto economico*, che consiste nella valutazione in termini di dirottamento del flusso commerciale da un centro già stabilito a un nuovo sviluppo. Accanto alla messa in evidenza delle possibili criticità che la nuova realizzazione potrà portare al territorio, l'analisi dovrà mettere in luce anche i contributi positivi che essa sarà in grado di apportare rispetto alle necessità e alle richieste del consumatore contemporaneo.

In Europa, le prime leggi in termini di protezione ambientale sono state emanate in Regno Unito: ci si riferisce in particolare all'*Environmental Protection Act* (EPA) del 1990 e al *Water Resources Act* del 1991 che non vanno ad interessare solo la fase di promozione e sviluppo dei centri commerciali, ma anche quella della loro gestione (Beltramini, Taylor, 1993, 109). È tuttavia in sede comunitaria che, a partire dagli anni '90, si riscontrano le più importanti iniziative in tema di protezione ambientale che andranno a vincolare le azioni degli Stati membri sino ad oggi. D'altronde non poteva essere diversamente, in quanto già nel trattato di Roma, l'art. 130 riconosceva la protezione e il miglioramento dell'ambiente come obiettivo esplicito di azione per la Comunità Europea. Nello specifico tale articolo impegna la Comunità sui seguenti temi:

- l'obiettivo della conservazione, della protezione e del miglioramento della qualità ambientale;
- la protezione della salute umana e l'assicurazione di un prudente e razionale utilizzo delle risorse naturali;

- la rettifica del danno ambientale come una priorità alla fonte;
- l'obbligo di risarcimento per chi inquina;
- gli obblighi sulla protezione ambientale come componente di altre politiche comunitarie.

Gli anni '90 si aprono con la Conferenza di Rio sopra citata, cui sono seguite due Conferenze Europee sulle Città Sostenibili: quella di Aalborg (1994), dove 80 amministrazioni locali europee e 253 rappresentanti di organizzazioni internazionali, governi nazionali, istituti scientifici, consulenti e singoli cittadini hanno contribuito alla redazione della *Carta delle Città Europee per uno sviluppo durevole e sostenibile*, e quella di Lisbona (1996) che porta all'attuazione gli impegni presi durante il precedente incontro attraverso il *Piano di Azione*.

Nella Carta di Aalborg²⁵, le città riconoscono la propria responsabilità per quanto riguarda molti dei problemi ambientali che l'umanità si troverà ad affrontare e pongono tra i propri obiettivi il perseguimento della giustizia sociale, la promozione di un modello di sviluppo economico sostenibile e la tutela dell'ambiente. Le città s'impegnano quindi ad integrare i principi della sostenibilità nelle rispettive politiche a partire dalle proprie risorse, per costruire appropriate strategie locali, riconoscendo che:

- la sostenibilità rappresenta un processo locale creativo volto a raggiungere l'equilibrio che abbraccia tutti i campi del processo decisionale locale;
- si dovrà giungere alla risoluzione dei problemi attraverso soluzioni negoziate;
- si dovrà investire nella conservazione del rimanente capitale naturale e favorirne la crescita;
- si dovrà investire per ridurre la pressione sul capitale di risorse naturali, ad esempio ampliando gli spazi verdi per attività ricreative all'interno delle città;
- si dovrà migliorare l'efficienza dell'uso finale dei prodotti, ad esempio utilizzando edifici efficienti dal punto di vista energetico e modalità di trasporto urbano non nocive per l'ambiente.

In particolare le città riconoscono l'importanza dell'adozione da parte degli enti locali di efficienti politiche dello sviluppo degli usi territoriali che comprendano una valutazione ambientale strategica di tutti i progetti. A tal fine esse s'impegnano a:

- fornire trasporti pubblici ed energia in modo efficiente;
- sviluppare molteplici funzioni per ridurre il bisogno di mobilità nell'attuazione di

²⁵ Per informazioni: <http://www.cittasostenibili.minori.it/guida/aalborg.htm>

programmi di restauro urbano e nella pianificazione di nuovi quartieri;

- equilibrare i flussi fra città e campagna.

Inoltre per migliorare l'accessibilità e sostenere il benessere sociale e lo stile di vita urbano pur riducendo la mobilità, le città si attivano per:

- ridurre la mobilità forzata e disincentivare l'uso superfluo dei veicoli a motore;
- dare priorità a mezzi di trasporto ecologicamente compatibili (in particolare gli spostamenti a piedi, in bicicletta e mediante mezzi pubblici) e mettere al centro degli sforzi di pianificazione una combinazione di tali mezzi;
- conferire ai mezzi di trasporto individuali una funzione ausiliaria.

Infine le città sottoscrittrici di questo documento s'impegnano all'attivazione del processo per la redazione dell'Agenda 21 Locale, come previsto dalla sopra menzionata convenzione di Rio. Si ritiene necessario approfondire brevemente questo punto, vista l'influenza che essa esercita in termini di linee guida per la pianificazione edilizia e commerciale locale e l'importanza quindi che essa può avere per spingere le aziende promotrici e gestori all'adozione dei principi della sostenibilità.

L'*Agenda 21 Locale* è “un processo partecipato finalizzato alla definizione e all'attuazione di un Piano d'Azione (PdA) per la sostenibilità locale, condiviso dall'intera comunità” (Pareglio, 2004, 9). Proprio perché si tratta di un percorso partecipato, si riconosce che “il processo di consultazione può aumentare la consapevolezza ambientale delle famiglie. I programmi, le politiche e le leggi assunte dall'amministrazione locale potrebbero essere valutate e modificate sulla base dei nuovi piani locali così adottati. Queste strategie possono essere utilizzate anche per supportare le proposte di finanziamento locale, regionale ed internazionale” (Pareglio, 2004, 111). Sul piano pratico, le modalità e gli strumenti con cui giungere alla sua elaborazione sono legati alle specificità proprie del territorio in questione: non esiste quindi una modalità univoca con cui viene svolto il processo. L'aspetto interessante di Agenda 21 Locale è proprio legato al processo partecipativo che prevede che “ogni autorità locale [debba] aprire un dialogo con i propri cittadini, con le associazioni locali e con le imprese private” (Pareglio, 2004, 25). In questi termini quindi è possibile giungere all'espressione di una politica locale condivisa in termini di sostenibilità ambientale e sociale che, con riferimento ai centri commerciali, agevolerà un dialogo proattivo tra i promotori e gestori degli stessi e la comunità dove tali centri sorgeranno o sono attivi.

Va da subito precisato, tuttavia, che non vi è un obbligo formale per le amministrazioni comunali di dover realizzare un Agenda 21 Locale, sebbene, come sarà meglio illustrato in seguito, l'Unione Europea stia adottando misure che ne incentivino sempre più l'adozione. Il processo inizia con l'adesione dell'amministrazione comunale alla Carta di Aalborg: questo passaggio è molto importante perché determina un impegno della comunità locale nella realizzazione di politiche in linea con tali principi, anche in caso di futuro cambiamento della linea politica dell'amministrazione. Il passo successivo consiste nell'individuare le problematiche da affrontare nell'ambito del processo, attraverso la realizzazione di un'indagine accurata che evidenzii le caratteristiche e le criticità del territorio, verificandone, se possibile, le relative cause. In tal senso di particolare importanza è la stesura di un *Rapporto sullo Stato dell'Ambiente* che fungerà da strumento di riferimento per determinare gli obiettivi generali dell'azione ambientale e per identificare l'ordine di priorità dei problemi da considerare (Pareglio, 2004, 88).

Per garantire la natura partecipativa di A21L è necessario che tali decisioni siano assunte in modo condiviso mediante il coinvolgimento di tutti i portatori d'interesse presenti sul territorio, attraverso l'istituzione di appositi forum. Si definiscono così gli obiettivi generali e le priorità di azione e si può procedere quindi all'analisi e alla valutazione delle opzioni attuative, per ciascuna delle quali sono definiti gli obiettivi specifici di riferimento, che devono risultare misurabili e valutabili nel tempo (Pareglio, 2004, 9). Va sottolineato che Agenda 21 Locale è un processo continuo, durante il quale gli obiettivi e le azioni da attuare per la sostenibilità sono ciclicamente aggiornati e rivisti sulla base dei risultati ottenuti, ma anche in relazione ai cambiamenti delle condizioni ambientali e all'acquisizione di nuove informazioni e capacità tecniche (Pareglio, 2004, 10).

L'interesse delle amministrazioni pubbliche a perseguire politiche di sostenibilità ambientale e sociale è dettato, al di là delle ideologie politiche, dalla constatazione di come un ambiente inquinato, in associazione con stili di vita molto impegnativi come quelli contemporanei, porti ad un chiaro effetto di riduzione della qualità della vita nell'area. Ciò può condurre all'insorgenza di malattie croniche, andando a incrementare i costi sanitari per la comunità e portando nel lungo periodo al peggioramento anche delle condizioni economiche della zona (Pareglio, 2004, 13).

Il ruolo centrale degli Enti locali nella protezione e nella gestione dell'ambiente è riconosciuto dall'Unione Europea, attraverso il principio fondamentale della *sussidiarietà*, secondo cui le decisioni devono essere prese a un livello che sia il più

vicino possibile ai soggetti interessati. In questo contesto, quindi, gli Enti locali sono riconosciuti come i più vicini ai contesti concreti di vita delle comunità e quindi i più interessati a ricercare soluzioni alle questioni ambientali che interessano la vita quotidiana (Pareglio, 2004, 14).

Il *Piano di Azione* di Lisbona, invece, promuove l'utilizzo di strumenti operativi, quali indicatori di sostenibilità, procedure di gestione e certificazione ambientale, VIA ed EMAS, e suggerisce il ricorso sistematico alla costruzione del consenso mediante la partecipazione, la cooperazione e il dialogo. Vi è inoltre un esplicito impegno a ridurre l'impronta ecologica delle aree urbane (Pareglio, 2004, 28).

Nel 1997, poi, viene approvato il *Protocollo di Kyoto*, strumento attuativo della Convenzione Quadro di Rio sui Cambiamenti Climatici per la promozione della riduzione dei gas responsabili dell' "effetto serra" (Pareglio, 2004, 43).

È soprattutto dagli anni 2000 che gli obiettivi sottoscritti nel corso delle iniziative promosse negli anni '90 iniziano a essere perseguiti attraverso azioni concrete sul piano legislativo: nel 2001, infatti, l'Unione Europea pubblica il documento in cui si delinea la strategia dell'UE per lo sviluppo sostenibile (Comunicazione 264), cui fa seguito la Direttiva CE 21/2002 sul rendimento energetico nell'edilizia.

Quest'ultima stabilisce in particolare:

- 1) una metodologia comune di **calcolo del rendimento energetico** sugli edifici;
- 2) dei **requisiti minimi sul rendimento energetico** degli edifici di nuova costruzione e degli edifici già esistenti sottoposti a importanti ristrutturazioni;
- 3) dei **sistemi di certificazione** degli edifici di nuova costruzione ed esistenti e l'esposizione negli edifici pubblici degli attestati di rendimento energetico e di altre informazioni pertinenti.

Nel 2010 poi la Commissione Europea ha elaborato *Europa 2020*, una strategia decennale improntata su una visione di crescita sostenibile e solidale; essa consiste di cinque obiettivi concreti e misurabili che dovranno guidare le azioni delle politiche nazionali. In particolare la strategia prevede²⁶:

- innalzamento al 75% del **tasso di occupazione** per la fascia di età tra 20 e 64 anni;
- aumento degli **investimenti in ricerca e sviluppo** al 3% del PIL dell'UE;

²⁶ Per ulteriori informazioni: http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-a-nutshell/index_it.htm

- **riduzione delle emissioni di gas serra** del 20% rispetto al 1990, 20% del fabbisogno di energia ricavato da **fonti rinnovabili**, aumento del 20% dell'**efficienza energetica** (obiettivo noto come 20-20-20);
- riduzione dei **tassi di abbandono scolastico** precoce al di sotto del 10%, aumento al 40% della fascia di età 30-34 anni con un'istruzione universitaria;
- almeno 20 milioni di persone a rischio o in situazione di **povertà ed emarginazione** in meno.

Nel dettaglio, per quanto riguarda i *cambiamenti climatici*, a seguito della presentazione della strategia, viene emessa la Direttiva UE 31/2010 inerente la prestazione energetica nell'edilizia che rivede alcuni elementi della precedente direttiva in merito alla metodologia di calcolo della prestazione energetica degli edifici e ai requisiti minimi della stessa. In particolare, essa pone come obiettivo che entro il 31 dicembre 2020 tutti gli edifici di nuova costruzione dovranno essere a energia “quasi zero” (la cui definizione è rilasciata ai singoli piani nazionali): a tal fine gli Stati membri dovranno redigere un elenco con gli strumenti esistenti ed eventualmente proposti per promuovere il miglioramento della prestazione energetica degli edifici. Infine, la direttiva pone l'obbligo di redazione degli attestati sulla prestazione energetica degli edifici che può comprendere informazioni sul consumo energetico di questi e raccomandazioni per il miglioramento dello stesso in funzione dei costi. Tale attestato va obbligatoriamente riportato in caso di vendita o locazione di un edificio o di un'unità immobiliare, mentre in caso di nuova costruzione con vendita o locazione l'attestato va mostrato al potenziale acquirente o nuovo locatario e consegnato all'acquirente o al nuovo locatario. Da rilevare che per gli edifici con una superficie totale di oltre 500 m² (dal 9 luglio 2015 la soglia sarà abbassata a 250 m²) abitualmente frequentati dal pubblico, l'attestato di prestazione energetica va affisso in un luogo chiaramente visibile per il pubblico.

In Italia questa direttiva è stata recepita con il D.L. 63/2013 (convertito in Legge 90/2013) dove si introducono le seguenti novità:

- l'attestato di certificazione energetica viene sostituito *dall'attestato di prestazione energetica*;
- viene introdotta la definizione di ristrutturazione importante di un edificio quando i lavori, in qualunque modo denominati, insistono su oltre il 25% della superficie dell'intero edificio;

- come richiesto dalla direttiva europea, è riportata la definizione di livello ottimale in funzione dei costi, inteso come il *livello di prestazione energetica che comporta il costo più basso durante il ciclo di vita stimato* (art. 2, comm. 1-vicies);
- viene introdotto il concetto di *edificio a energia quasi zero* e quindi ad altissima prestazione energetica, con fabbisogno energetico quasi nullo e coperto in misura significativa da energia da fonti rinnovabili prodotta in situ;
- viene introdotto il concetto di *edificio di riferimento o target*, ovvero di edificio identico in termini di geometria, orientamento, ubicazione, destinazione d'uso e situazione al contorno, e avente caratteristiche termiche e parametri energetici predeterminati;
- immobili e aree di notevole interesse pubblico quali, ville, giardini e parchi, non tutelati che si distinguono per la loro non comune bellezza sono esclusi “solo nel caso in cui, previo giudizio dell'autorità competente al rilascio dell'autorizzazione ai sensi del codice di cui al DL 42/2004, il rispetto delle prescrizioni implichi un'alterazione sostanziale del loro carattere o aspetto, con particolare riferimento ai profili storici, artistici e paesaggistici”.

In particolare l'**attestato di prestazione energetica** (APE) è un documento che attesta la prestazione energetica di un edificio attraverso l'utilizzo di specifici descrittori e fornisce raccomandazioni per il miglioramento dell'efficienza energetica. Ha scadenza decennale e va aggiornato ogni qual volta vengano realizzate opere che incidono sulla prestazione energetica dell'edificio. Si tratta di un *documento obbligatorio* per nuove costruzioni, ristrutturazioni “importanti”, edifici pubblici, edifici esistenti in caso di trasferimento a titolo oneroso o meno e locazioni, rilasciato da esperto terzo indipendente, qualificato ed estraneo ai lavori; contiene la classificazione dell'edificio che permette di confrontarlo con altri edifici, così da orientare in modo trasparente le decisioni del mercato. Tale documento contiene (Ruaro, 2013, 14):

- *prestazione energetica globale* sia in termini di energia primaria totale che di energia primaria non rinnovabile, attraverso i rispettivi indici;
- *classe energetica*, determinata attraverso l'indice di prestazione energetica globale dell'edificio, espresso in energia primaria non rinnovabile;
- la *qualità energetica del fabbricato* atta a contenere i consumi energetici per il riscaldamento e il raffrescamento, attraverso gli indici di prestazione termica utile per la climatizzazione invernale ed estiva dell'edificio;

- *requisiti minimi di efficienza energetica;*
- *emissioni di anidride carbonica;*
- *energia esportata;*
- *raccomandazioni per il miglioramento dell'efficienza energetica* dell'edificio con le proposte degli interventi più significativi ed economicamente convenienti, separando la previsione di interventi di ristrutturazione importanti da quelli di riqualificazione energetica;
- *informazioni correlate al miglioramento della prestazione energetica* quali diagnosi e incentivi di carattere finanziario.

In sintesi questo attestato attribuisce a un edificio una classe energetica sulla base delle sue prestazioni in termini di utilizzo di energia primaria non rinnovabile, secondo parametri definiti dalla legge ed identificati per ciascun caso tenendo conto del rapporto di forma dell'edificio e del luogo in cui esso è situato. La scala utilizzata va da A+ a G in senso decrescente rispetto all'efficienza energetica complessiva; ogni classe comprende sottoclassi rappresentative dei singoli servizi energetici certificati, ossia il riscaldamento, il raffrescamento, l'acqua calda sanitaria e l'illuminazione (Ruaro, 2013, 17).

Per quanto riguarda la **certificazione di sostenibilità ambientale**, in Italia non vi è una normativa che la renda obbligatoria: si tratta pertanto di un procedimento volontario che il proprietario o il progettista di un edificio decide di fare con il fine di offrire un valore aggiunto all'edificio (Ruaro, 2013, 21). Queste certificazioni si basano sull'approccio *Life Cycle Assessment (LCA)*: si tratta di una metodologia che valuta un insieme di interazioni che un prodotto o un servizio ha con l'ambiente, considerando il suo intero ciclo di vita che include le fasi di pre-produzione, produzione, distribuzione, uso, riciclaggio e dismissione finale. Tale procedura è standardizzata a livello internazionale dalle norme ISO 14040 e 14044. Gli obiettivi dell'LCA sono quelli di definire un quadro completo delle interazioni con l'ambiente di un prodotto o di un servizio, contribuendo a comprendere le conseguenze ambientali direttamente o indirettamente causate e quindi fornire a chi ha potere decisionale le informazioni necessarie per definire i comportamenti e gli effetti ambientali di un'attività e identificare le opportunità di miglioramento per raggiungere le migliori soluzioni d'intervento sulle condizioni ambientali (Ruaro, 2013, 22). La valutazione della sostenibilità ambientale di un edificio, quindi, è un processo più complesso e più completo rispetto alla valutazione

energetica, in quanto, oltre agli aspetti legati al consumo energetico su cui si basa quest'ultima, affianca la valutazione di altri elementi quali la sostenibilità dell'edificio dalla sua progettazione alla sua dismissione.

Gli obiettivi delle certificazioni ambientali consistono nel verificare (Ruaro, 2013, 23):

- se la progettazione è “ecologicamente orientata”;
- la scelta delle materie prime e verificare come esse sono reperite;
- l'impatto ambientale del cantiere;
- i consumi energetici e impatti durante la vita utile dell'edificio;
- lo smantellamento dell'edificio e il conseguente smaltimento dei materiali.

In definitiva la certificazione ambientale consiste nella realizzazione di un percorso verificabile in ogni passaggio che attesti la sostenibilità ambientale dell'edificio, dalla progettazione, fino allo smaltimento degli scarti di demolizione, passando attraverso una vita utile (Ruaro, 2013, 23). Le certificazioni ora operanti si fondano sui seguenti criteri alternativi (Ruaro, 2013, 24):

- 1) **Soglia minima standard:** l'ente certificatore stabilisce i requisiti minimi necessari per accedere alla certificazione ambientale;
- 2) **Punteggio:** l'ente certificatore definisce una serie di fattori per i quali si ottiene il punteggio che consente di misurarne le prestazioni e quindi accedere alla certificazione di compatibilità ambientale.

Ad oggi nel mondo sono attivi molti enti certificatori, ognuno dei quali si focalizza su aspetti leggermente differenti. In Tabella 3.1 sono presentati i principali.

Tabella 3.1: Enti certificatori europei (Ruaro, V., 2013, 25)

Territorio di riferimento		Nome	Tipo di marchio	www
Europa	✓	Ecolabel	"a soglia"	ec.europa.eu
Austria	✓	Klima: aktiv	"a punteggio"	klimaaktiv.at
Francia	✓	Haute Qualité Environnementale (HQE)	"a soglia"	assohqe.org/hqe
Germania		Guideline for Sustainable Buildings		
Danimarca, Finlandia, Svezia, Norvegia, Islanda	✓	Nordic Ecolabelling	"a soglia"	nordic-ecolabel.org
Spagna	✓	Resolution MAH/1390/2006 (1389/2006)	"a soglia"	
Italia	✓	Protocollo Itaca	"a punteggio"	itaca.org
		CasaClima - KlimaHaus	"a punteggio"	agenziacasaclima.it
		SB100 e Certificazione di prodotto ANAB-ICEA	"a punteggio"	anab.it
		GBC Italia	"a punteggio"	gbcitalia.org
Regno Unito	✓	BREEAM	"a punteggio"	breeam.org
Svizzera	✓	Minergie - ECO / Minergie P-ECO	"a soglia"	minergie.ch
USA	✓	LEED Rating Systems (GBC)	"a punteggio"	usgbc.org
Australia	✓	Green Star (Green Building Council Australia)	"a punteggio"	gbca.org.au
Giappone	✓	CASBEE	"a punteggio"	ibec.or.jp

Tra questi in particolare si desidera menzionare il Protocollo Itaca, il BREEAM e il LEED: in tutti e tre i casi si utilizzano metodi "a punteggio", ma mentre il primo ha una rinomanza prettamente nazionale, il secondo e il terzo sono ormai noti e utilizzati in tutto il mondo.

Il *Protocollo Itaca* è elaborato dall'omonimo istituto e si compone di un insieme di criteri aggregati in categorie e a loro volta raggruppati in aree di valutazione. Per quanto riguarda gli edifici a destinazione commerciale, prevede le seguenti aree di valutazione: qualità del sito, consumo di risorse, carichi ambientali, qualità ambientale indoor e qualità del servizio²⁷. Ogni criterio può ricevere un punteggio da -1 (rappresentativa della pratica corrente) a +5 (prestazione considerevolmente avanzata rispetto alla pratica corrente) ed è dotato di caratteristiche che:

- hanno una valenza economica, sociale, ambientale;
- sono quantificabili o definibili qualitativamente, ovvero oggettivamente rispondenti a scenari prestazionali predefiniti;
- perseguono un obiettivo;
- hanno comprovata valenza scientifica;
- sono dotati di prerogative di pubblico interesse.

²⁷ Per informazioni vedasi: http://www.itaca.org/documenti/protocollo_itaca/PROTOCOLLO%20ITACA%202011_C_070512.pdf.

Per ciascun criterio l'istituto prevede una scheda dettagliata che fornisce tutte le informazioni in modo puntuale sull'oggetto e sul metodo di valutazione; per quest'ultimo, in particolare, si tende ad utilizzare metodologie di tipo quantitativo, lasciando ad indicatori qualitativi solo criteri residuali. I punteggi attribuiti ai singoli criteri sono poi pesati in base alla rilevanza che gli stessi assumono all'interno della categoria a cui appartengono in modo tale da ottenere per ciascun criterio un punteggio pesato. Si procede quindi alla somma dei punteggi pesati per criterio e la si pesa a sua volta con riferimento all'importanza attribuita alla categoria. Infine si sommano questi punteggi ponderati di categoria e li si pesa nuovamente in base al peso delle singole aree, ottenendo infine la valutazione sintetica.

BREEAM è il primo e più diffuso protocollo di valutazione ambientale al mondo; stabilisce lo standard di bioedilizia di più alta qualità ed è diventato "de facto" il criterio di valutazione utilizzato per rappresentare la performance ambientale di un edificio. È stato ideato nel 1990 e tuttora viene riconosciuto in oltre 50 nazioni.

Il protocollo ambientale BREEAM analizza un'ampia serie di problematiche ambientali e di sostenibilità e consente a investitori e progettisti di provare a clienti ed amministrazioni locali i criteri ambientali degli edifici da loro realizzati. Utilizza un sistema di punteggio semplice e chiaro, supportato da una ricerca basata su esperienza e dati concreti e ha un'influenza positiva sul progetto, la realizzazione e la gestione dell'edificio; inoltre stabilisce e mantiene uno standard tecnico robusto tramite un sistema rigoroso di controlli di qualità e certificazione. Anche questo, come il precedente, utilizza schemi di classificazione che variano in base alla tipologia di edificio e alla sua destinazione d'uso. In diversi Paesi europei esistono dei protocolli BREEAM realizzati su misura in base alle esigenze specifiche del territorio; nel caso manchino (come accade in Italia) si utilizzano i criteri standard internazionali.

Il sistema di certificazione *LEED* nasce negli Stati Uniti nel 1993 ad opera di U.S. Green Building Council ed è oggi riconosciuto e utilizzato in oltre 140 Paesi nel mondo. Gli standard LEED, elaborati da USGBC e presenti anche in Italia grazie a GBC Italia che ne ha derivato una versione locale, indicano i requisiti per costruire edifici ambientalmente sostenibili, sia dal punto di vista energetico sia dal punto di vista del consumo di tutte le risorse ambientali coinvolte nel processo di realizzazione. LEED può essere utilizzato su ogni tipologia di edificio e promuove un sistema di progettazione integrata che riguarda l'intero edificio.

I vantaggi competitivi per coloro che adottano gli standard LEED sono identificabili soprattutto nella grande qualità finale del manufatto, nel notevole risparmio di costi di gestione che questi edifici permettono di ottenere se comparati con edifici tradizionali e nella certificazione da parte di un ente terzo. La certificazione LEED, infatti, fornisce al mercato un approccio condiviso, su cui basare le scelte e uno standard misurabile per ogni aspetto trattato. Più nello specifico il sistema di rating LEED si struttura in 7 sezioni organizzate in prerequisiti e in crediti. I prerequisiti di ogni sezione sono obbligatori perché l'intero edificio possa venire certificato; i crediti possono essere scelti in funzione delle caratteristiche del progetto. Dalla somma dei punteggi dei crediti deriva il livello di certificazione ottenuto. Le sezioni riguardano:

- 1) **Sostenibilità del sito** (1 prerequisito, 8 crediti - max 26 punti): questa sezione affronta gli aspetti ambientali legati al sito entro il quale verrà costruito l'edificio e al rapporto di questo con l'intorno. Gli obiettivi sono: limitare l'impatto generato dalle attività di costruzione, controllare il deflusso delle acque meteoriche, stimolare modalità e tecniche costruttive rispettose degli equilibri dell'ecosistema.
- 2) **Gestione delle acque** (1 Prerequisito, 3 Crediti - max 10 punti): questa sezione approccia le tematiche ambientali legate all'uso, alla gestione e allo smaltimento delle acque negli edifici monitorando l'efficienza dei flussi d'acqua e promuovendo la riduzione dei consumi idrici e il riutilizzo delle acque meteoriche.
- 3) **Energia e atmosfera** (3 Prerequisiti, 6 Crediti - max 35 punti): in questa sezione viene promosso il miglioramento delle prestazioni energetiche degli edifici, l'impiego di energia proveniente da fonti rinnovabili o alternative e il controllo delle prestazioni energetiche dell'edificio.
- 4) **Materiali e risorse** (1 Prerequisito, 7 Crediti - max 14 punti): in quest'area vengono prese in considerazione le tematiche ambientali correlate alla selezione dei materiali, alla riduzione dell'utilizzo di materiali vergini, allo smaltimento dei rifiuti e alla riduzione dell'impatto ambientale dovuto ai trasporti.
- 5) **Qualità ambientale interna** (2 Prerequisiti, 8 Crediti - max 15 punti): questa sezione affronta le preoccupazioni ambientali relazionate alla qualità dell'ambiente interno, che riguardano la salubrità, la sicurezza e il comfort, il consumo di energia, l'efficacia del cambio d'aria e il controllo della contaminazione dell'aria.
- 6) **Innovazione nella progettazione** (2 crediti - max 6 punti): questa sezione ha come obiettivo l'identificazione degli aspetti progettuali che si distinguono per le

caratteristiche di innovazione e di applicazione delle pratiche di sostenibilità nella realizzazione di edifici.

- 7) **Priorità regionale** (1 Credito - max 4 punti): tale area ha come obiettivo quello di incentivare i gruppi di progettazione a focalizzare l'attenzione su caratteristiche ambientali del tutto uniche e peculiari della località in cui è situato il progetto.

La somma dei punteggi dei crediti determina il livello di certificazione dell'edificio; su 110 punti disponibili nel sistema di rating LEED, almeno 40 devono essere ottenuti per livello di certificazione base.

I livelli di certificazione si articolano su 4 livelli in funzione del punteggio ottenuto.

3.c. Lo sviluppo sostenibile dal punto di vista dell'azienda promotrice o gestore di centri commerciali

Oltre alle pressioni provenienti dall'esterno, un promotore o gestore di centri commerciali può adottare esso stesso, in qualità di azienda, un approccio orientato allo sviluppo sostenibile nell'ambito del proprio campo di attività. Ciò può avvenire in conseguenza di due considerazioni: da un lato applicare i principi legati alla sostenibilità ambientale e sociale porta indubbiamente maggior valore all'azienda e ai suoi azionisti, in particolare con riferimento al lungo periodo, e dall'altro migliora la legittimazione sociale dell'impresa, trovando un'adesione a principi etici e culturali socialmente condivisi e in sintonia con l'orizzonte morale della comunità in cui opera (Mio, 2014).

Si può quindi definire la *Corporate Social Responsibility* (CSR) come “l'insieme di responsabilità e doveri che l'impresa ha nei confronti dei propri stakeholders” (Mio, 2014).

Riprendendo quanto sopra esposto circa l'attenzione all'ambiente, un promotore o gestore di centri commerciali può percepire la stesso in tre modi differenti, ossia come:

- Un **vincolo** nel momento in cui prevalgono atteggiamenti di rispetto e di adeguamento alle prescrizioni normative in tema ambientale; è questo il caso in cui un operatore del settore decidesse di realizzare l'attestato di prestazione energetica, per esempio, solo in virtù dell'intenzione di ristrutturare un centro al fine della vendita dello stesso (senza il quale non si può procedere con l'operazione);
- Un'**opportunità** nel momento in cui esso è percepito come un'occasione per creare competenze distintive rispetto ai concorrenti e in tal caso le azioni dell'azienda

saranno ampiamente sfruttabili come leva comunicativa. In questo caso quindi l'ambiente può essere visto come occasione strategica, per esempio, per realizzare iniziative atte all'abbattimento dei consumi di un centro commerciale, riducendo sia le spese operative dello stesso, sia potendo sfruttare ciò come elemento di differenziazione rispetto alla concorrenza;

- Una **dimensione da ottimizzare** e quindi una risorsa esauribile da utilizzare con parsimonia, in piena adesione ai principi dello sviluppo sostenibile.

In conseguenza di ciò la letteratura individua tre fasi che caratterizzano l'agire dell'azienda verso l'ambiente (Mio, 2014):

- 1) *Fase della neutralità*: l'ambiente è assunto come dato;
- 2) *Fase sistemica*: l'ambiente è uno degli elementi dello scenario in cui l'azienda si pone e con cui interagisce;
- 3) *Fase della rilevanza specifica*: l'ambiente è degno di tutela al fine di garantire benessere alle comunità presenti e future.

Ponendosi in un'ottica di CSR, un promotore o gestore di centri commerciali si spingerà oltre ciò che prevede la normativa in tema di tutela ambientale e sociale, investendo parte del profitto realizzato entro i tre fattori con cui l'azienda sempre interagisce (Mio, 2014):

- l'*ambiente*, attraverso la riduzione degli sprechi, il monitoraggio del rischio ambientale e la riduzione dell'impatto ecologico;
- il *mercato*, utilizzando meno risorse, compensando le esternalità negative prodotte e distribuendo valore aggiunto;
- la *comunità*, attraverso la tutela dei diritti dell'uomo e del lavoratore, l'integrazione comunitaria, la ricerca della legittimazione sociale e la riduzione degli effetti della globalizzazione.

A tal fine, il successo aziendale non si baserà esclusivamente sul perseguimento dell'economicità e quindi sull'orientamento alla massimizzazione del profitto e dell'efficienza, ma anche sulla ricerca della socialità e della eco-efficienza. In questa direzione andrà cercato il raggiungimento di un equilibrio dinamico tra le varie dimensioni, basato sul bilanciamento delle tre spinte nel lungo periodo attraverso lo sviluppo di adeguate politiche di CSR (Mio, 2014). Ciò determina un cambio della modalità di comunicazione dell'azienda che dovrà tenere conto dell'approccio multi-stakeholders che le politiche di CSR comportano: in particolare la teoria suggerisce di

andare oltre la comunicazione degli aspetti economico/finanziari al mercato previsti dalla legge e realizzati attraverso il bilancio di esercizio, e di scomporre il risultato aziendale distinguendo le performance economica, sociale e ambientale. Questa modalità, definita “Triple Bottom Line”, deve considerare la variabile ambientale come dimensione critica da monitorare; nello specifico dovrà tenere conto dell’eventuale presenza di esternalità che, non potendo essere misurate attraverso un valore monetario puntuale, sono di difficile valutazione economica.

Il tema della comunicazione è molto importante: “infatti, è molto più probabile che le imprese che hanno un atteggiamento socialmente responsabile presentino un’informativa molto più onesta” (Mio, 2014). Per comunicare efficacemente con i propri stakeholders si deve innanzitutto adottare un approccio aperto verso la *trasparenza aziendale*, che può essere implementata attraverso la redazione di report specifici, sintetici ma esaurienti, che facciano trasparire il modus operandi aziendale. In questo modo si possono rassicurare gli stessi stakeholder e conoscere meglio le richieste degli stessi, prevenendo in molti casi forme di reazione serrate e aspri confronti (Mio, 2014) che, con particolare riferimento agli operatori dei centri commerciali e del retail, si possono rivelare estremamente onerose sia in termini economici sia di ritorno d’immagine. È questo il tipico caso che si ha nel momento in cui un promotore decidesse di sviluppare un nuovo progetto: la presentazione di documentazione con dati a consuntivo che dimostrino l’attenzione alla sostenibilità ambientale, sociale ed economica che l’azienda ha storicamente avuto quando ha intrapreso iniziative analoghe in altri territori può rivelarsi un efficace modo per presentarsi al confronto con la comunità locale e con l’autorità pubblica. Non meno importante è naturalmente realizzare questi confronti per poter rispondere in modo pacifico e costruttivo alle obiezioni presentate e accogliere nel progetto quelle migliorie particolarmente sentite nella località, prevenendo l’insorgenza di contenziosi legali o azioni di contrasto a lavori avviati o, peggio, conclusi che possono portare ad un spesso incontrollato aumento dei costi. Nel momento in cui la responsabilità sociale diviene per l’impresa una mossa strategica, si rende quindi necessaria la redazione di documenti in grado di fornire, nel modo più chiaro ed esauriente possibile, tutte le informazioni riguardanti la molteplicità di relazioni esistenti tra impresa e ambiente circostante.

Tutto ciò presuppone l’adozione di un sistema di *contabilità ambientale*, definito come: “insieme delle rilevazioni inerenti l’uso delle risorse naturali rientranti nella sfera

d'influenza dell'azienda" (Mio, 2014). Comporta l'assegnazione di un valore economico attraverso adeguati strumenti di valutazione a beni e servizi ambientali che sono apprezzati e riconosciuti come importanti nella società, ma che non sempre hanno un valore di scambio. La criticità più rilevante che si può riscontrare è dettata dal fatto che le risorse destinate alla dimensione socio-ambientale sono facilmente calcolabili in termini di costo sostenuto, ma può risultare problematica la misurazione dei risultati ottenuti: andranno quindi ricercati dei *Key Performance Indicator* adeguati rispetto alle finalità, alle motivazioni e alle scelte adottate dall'impresa promotrice o gestore di centri commerciali. Per ottimizzare la variabile ecologica e sociale è necessario quindi predisporre specifiche rilevazioni, attraverso strumenti in grado di misurare l'impatto sull'ecosistema e sulla società delle decisioni aziendali in termini di consumi di energia, di sprechi, di emissioni e di esternalità d'impatto sociale (Mio, 2014).

Di particolare importanza in un ambito come quello dei centri commerciali, dove gli investimenti vengono realizzati con un'ottica di lungo periodo, è il calcolo dei costi relativi ai *rischi futuri*: la loro misurazione dipende, infatti, dall'affinamento dei sistemi informativi in uso e dall'effettuazione di un monitoraggio preciso e costante delle prestazioni ambientali dei complessi e la valorizzazione del rischio connesso. Anche i *costi sociali*, invece, dovranno essere compresi nella reportistica in quanto, sebbene siano esterni all'azienda, non si possono considerare indipendenti dalle politiche intraprese da questa. Si tratta nello specifico di (Mio, 2014):

- costi relativi all'impatto ambientale delle azioni aziendali;
- costi relativi all'impatto sulla qualità della vita delle persone, dei consumatori e delle comunità sociali in genere.

Restando sul tema centrale della comunicazione, non va mai dimenticato come il suo compito sia di sviluppare negli utenti atteggiamenti coerenti con le politiche aziendali ambientali e sociali, e la diffusione dei valori e degli obiettivi che esse contengono. Nel *report ambientale e sociale* dovranno quindi trovare spazio le informazioni destinate ai terzi e i risultati principali della gestione ambientale e sociale conseguiti in un esercizio; esso rappresenta "l'insieme delle informazioni strutturate per il monitoraggio della variabile ambientale e/o sociale e per la programmazione e controllo dell'ambiente" (Mio, 2014).

Tra i documenti di reportistica più adottati vi è il *bilancio sociale* che è un documento con cui l'azienda si presenta ed esplicita i propri comportamenti socialmente

responsabili, fornendo a supporto testimonianze di soggetti coinvolti o interessati. “Si tratta quindi di una sorta di rendiconto dei comportamenti socialmente apprezzabili che deve presentare i risultati ottenuti riguardo a tale sensibilità” (Mio, 2014). Gli scopi per cui si realizza il documento spaziano dal suo utilizzo con finalità di marketing e pubbliche relazioni, alla volontà di esposizione delle strategie sociali, alla difesa documentata, alla cautela dalle azioni legislative, alla valutazione della ricchezza prodotta e distribuita, per finire con l’obiettivo del miglioramento delle relazioni sindacali. Per ottimizzare l’efficacia di questo strumento è bene che esso rispetti alcuni principi; nel dettaglio (Mio, 2014):

- dev’essere redatto con scadenza periodica;
- dev’essere pubblico;
- deve riferire dell’azienda nella sua interezza;
- dev’essere finalizzato a costruire degli indicatori di dialogo con gli stakeholder;
- dev’essere consuntivo, ma con un forte orientamento al futuro.

Un modello di bilancio sociale riconosciuto a livello nazionale, condiviso dai cultori della materia e utilizzato come riferimento scientifico da imprese, professionisti e società di revisione è quello redatto secondo i principi indicati dall’Associazione **GBS**. Questi sono: responsabilità, identificazione, trasparenza, inclusione, coerenza, neutralità, autonomia delle terze parti, competenza di periodo, prudenza, comparabilità, comprensibilità, chiarezza, intelligibilità, periodicità, ricorrenza, omogeneità, utilità, significatività, rilevanza, verificabilità dell’informazione, attendibilità e fedele rappresentazione.²⁸

Questo modello prevede che il bilancio sociale debba essere strutturato in cinque parti:

- 1) *L’identità aziendale e contesto*, che implica l’esplicitazione del contesto socio-ambientale nel quale l’azienda è inserita, dell’assetto istituzionale, della missione, dei valori etici di riferimento e del disegno strategico.
- 2) *La riclassificazione dei dati contabili e calcolo del valore aggiunto*, che rappresenta il principale tramite di relazione con il bilancio di esercizio e che rende evidente l’effetto economico (o economicamente esprimibile) che l’attività d’azienda ha prodotto sugli stakeholder che concorrono in modo più diretto all’attività di produzione della ricchezza economica aziendale e partecipano alla sua distribuzione.

²⁸ Per un approfondimento sui singoli principi si rimanda all’Allegato 3 in Appendice.

- 3) La *relazione socio-ambientale*, che espone sinteticamente i risultati ottenuti in relazione agli impegni e ai programmi e agli effetti sui singoli stakeholder ed in particolare personale, soci e azionisti, finanziatori, pubblica amministrazione, collettività, clienti e fornitori.
- 4) Le *sezioni integrative*.
- 5) L'*appendice*.

In ambito internazionale il modello prevalentemente usato è quello ideato da Global Reporting Initiative (**GRI**): a differenza del precedente questo permette una maggior flessibilità e adattabilità rispetto all'esperienza aziendale in tema di sostenibilità. Nello specifico il sistema prevede tre livelli di applicazione del GRI Reporting Framework (C, B, A) così da soddisfare le necessità di coloro che redigono il report per la prima volta, dei redattori più esperti e di quelli con un'esperienza intermedia. In fase di finalizzazione del report dovrà quindi essere indicato il livello utilizzato, così da migliorare la comprensibilità da parte del lettore e aiutare i redattori a individuare un percorso che permetta gradualmente nel tempo di crescere nei livelli. Tale livello viene autodichiarato dall'organizzazione, ma la stessa può richiedere che sia una società di Assurance esterna o lo stesso GRI a verificarla: questa scelta potrà essere indicata nel prospetto. In ogni caso GRI richiede che i documenti redatti secondo il suo Framework siano registrati presso di essa.

Il GRI è stato promosso per la prima volta nel 1997 in partnership con l'UNEP con lo scopo di favorire redazione di un report in cui siano integrate le tre dimensioni dell'attività di un'impresa, di creare uno strumento capace di rappresentare la responsabilità dell'azienda verso la società per quantificare e monitorare le sue prestazioni ambientali, sociali oltre che economiche e di dialogare con gli stakeholder rispondendo alle loro aspettative. Questo standard prevede l'utilizzo di linee guida definite dalla stessa organizzazione e aggiornate periodicamente che contengono dei *principi* per individuare il contenuto del report e garantire la qualità delle informazioni fornite e un'*informativa standard* che costituisce il contenuto minimo che il bilancio di sostenibilità dovrà avere. Inoltre sono forniti dei *supplementi di settore* che integrano le linee guida con interpretazioni e consigli per la redazione di un report più incline a rappresentare lo specifico contesto riscontrabile in un settore. Le linee guida attualmente in uso sono state pubblicate nel 2011 e corrispondono alla versione G3.1.

Tale versione individua i seguenti principi che dovranno essere utilizzati per determinare gli argomenti e gli indicatori da includere nel report: materialità, inclusività degli stakeholder, contesto di sostenibilità e completezza. A questi si aggiungono i principi di: equilibrio, comparabilità, accuratezza, tempestività, affidabilità e chiarezza che permettono di garantire la qualità delle informazioni comunicate così da permettere agli stakeholder di valutare le performance con sicurezza e ragionevolezza e di intraprendere azioni adeguate.²⁹

L'informativa standard invece è strutturata in tre sezioni:

- 1) *Strategia e profilo*: definisce il contesto generale per la comprensione della performance dell'organizzazione, quali strategia, profilo e governance.
- 2) *Modalità di gestione*: illustra in che modo un'organizzazione affronta una determinata serie di argomenti al fine di comprendere la performance di una specifica area.
- 3) *Indicatori di performance*: attraverso cui si traggono informazioni comparative sulla performance economica, ambientale e sociale dell'organizzazione.

L'utilizzo di questo modello permette di svolgere analisi di benchmark e valutazione della performance di sostenibilità rispetto a quanto previsto da leggi, norme, codici, standard di performance e iniziative su base volontaria, di dimostrare in che modo l'organizzazione influenza ed è influenzata dalle aspettative in tema di sviluppo sostenibile e di confrontare la performance, sia nell'ambito di una stessa organizzazione sia tra diverse organizzazioni, nel corso del tempo.

Infine, l'ultimo standard con rilevante applicazione in ambito aziendale è l'**AA1000** elaborato da AccountAbility, network globale senza scopo di lucro nato nel 1995 per promuovere l'innovazione nell'accountability per la crescita dello sviluppo sostenibile, sulla base di principi elaborati a partire dal 1999; la prima pubblicazione dei principi di redazione è stata fatta nel 2003 e in seguito sono stati sviluppati e ampliati nel 2006. Lo standard attualmente in vigore AA1000APS, invece, è stato redatto nel 2008, rivedendo alcuni principi che stavano alla base della precedente versione, sulla base di consultazioni realizzate in 20 Paesi che hanno visto la partecipazione attiva di gruppi di stakeholder coinvolti in specifici gruppi. L'obiettivo dell'AA1000APS è di dare ad un'organizzazione un set di principi internazionalmente accettato e liberamente

²⁹ Per un approfondimento sui singoli principi si rimanda all'Allegato 4 in Appendice.

disponibile per schematizzare e strutturare il modo in cui essa comprende, governa, amministra, implementa, valuta e comunica la propria accountability.

I principi cardine su cui si basa lo standard sono: inclusività, materialità e rispondenza, in cui il primo risulta condizione necessaria per sottostare agli altri due. Inoltre, sebbene il principio di completezza non sia più compreso nello standard, rimane comunque un principio chiave nei processi di Assurance della sostenibilità, giacché si riferisce al grado fino al quale questi tre principi sono stati applicati.³⁰

L'AA1000 individua analiticamente le fasi del processo d'implementazione di un sistema di *social accounting and reporting* all'interno dell'azienda, dettando una serie di principi guida da osservare. Il processo si articola in cinque fasi fondamentali:

- pianificazione (planning);
- rilevazione (accounting);
- verifica delle informazioni e comunicazione (auditing and reporting);
- integrazione nel più ampio sistema di gestione (embedding);
- coinvolgimento degli stakeholder (engagement).

Trattandosi di uno standard di processo, l'AA1000 non perviene a una definizione del contenuto del reporting sociale; non detta, infatti, indicazioni circa la definizione della struttura del modello di rendicontazione sociale, né circa le informazioni minime che esso deve riportare, consentendo la più ampia personalizzazione degli strumenti a opera della singola azienda.

In sintesi qualsiasi report ambientale che un'azienda redige verso gli stakeholder esterni è volontario, a struttura libera, può essere quantitativo monetario o non monetario ed è certificabile; dovrà includere gli impatti ambientali delle attività aziendali relativamente ad aria, acqua, suolo, risorse naturali, flora e fauna, salute e comunità. Gli stakeholder a cui in genere si dovrà fare riferimento sono: dipendenti e sindacati, investitori, finanziatori, clienti, fornitori, comunità locale e associazioni, autorità pubblica.

Quando si redige un report ambientale, l'azienda deve avere ben chiaro quali sono i propri confini così da definire l'estensione del suo raggio d'azione entro il quale riferisce sull'impatto ambientale correlato alle proprie attività. Inoltre è bene rispettare il principio cardine della *competenza* cercando, nel limite delle conoscenze scientifiche disponibili, di evidenziare le conseguenze attuali e future delle attività messe in atto in un periodo (Mio, 2014). I report ambientali poi devono essere redatti con l'ottica della

³⁰ Per un approfondimento sui singoli principi si rimanda all'Allegato 5 in Appendice.

rilevanza rispetto all'interlocutore con il quale ci si prefigge di comunicare, cosicché esso possa apprezzare l'impatto sull'ambiente dell'azienda e il profilo di rischio ambientale. Allo stesso tempo non va dimenticato che, seppure nell'ottica della trasparenza, è bene mantenere una qualche *selettività* nelle informazioni inserite, onde evitare di creare nel destinatario un inutile overload informativo.

In conclusione s'intende illustrare al meglio le **strategie** individuate dalla letteratura che un'azienda può adottare nei confronti dello sviluppo sostenibile e, più nello specifico, dell'ambiente (Mio, 2014):

- 1) *Strategia passiva*: l'unica spinta che riceve l'impresa è quella obbligatoria della legge; la dimensione ambientale quindi non viene considerata nelle scelte strategiche e non vengono introdotte modifiche al modus operandi dell'azienda. Questo è un tipico approccio strategico di un'azienda che vede l'ambiente come un vincolo e si trova nella fase della neutralità;
- 2) *Strategia adattiva*: vi è nel management la consapevolezza che l'agire dell'azienda ha un impatto ambientale e sociale attivo; tuttavia si preferisce non investire in questa direzione e limitarsi a reagire solo nel momento in cui intervengono modifiche normative o pressioni pubbliche. In questo caso quindi l'azienda pur considerando l'ambiente ancora come un vincolo, si trova nella fase sistemica;
- 3) *Strategia reattiva*: l'azienda attua strategie conformi al rispetto ambientale con il fine di cogliere delle opportunità di mercato; la sensibilità socio-ambientale resta confinata ai vertici aziendali, ma s'inizia ad estendere il sistema informativo affinché accolga anche la variabile ambientale. In questo contesto l'azienda si trova ancora nella fase sistemica, pur considerando però l'ambiente come un'opportunità;
- 4) *Strategia pro-attiva*: l'azienda fa della responsabilità ambientale e sociale una fonte di vantaggio competitivo e di differenziazione strategica dalla concorrenza; la sensibilità sui temi dello sviluppo sostenibile è diffusa in tutti i centri decisionali aziendali e, nel rispetto delle aspettative degli stakeholders, l'impresa implementerà delle strategie coerenti con tale visione. In linea con ciò, i parametri-obiettivo presenti in tutti i livelli dell'azienda tengono conto della variabile ambientale e, conseguentemente, la contabilità ambientale è ormai ben integrata nel sistema informativo. L'azienda quindi vede ora la variabile socio-ambientale come una dimensione da ottimizzare ed è entrata nella fase della rilevanza specifica.

Queste riflessioni forniscono la base teorica per approfondire più da vicino le dinamiche inerenti lo sviluppo sostenibile e la sostenibilità con riferimento allo specifico ambito dei centri commerciali. Nel dettaglio, da una ricerca bibliografica, è emerso che tale argomento non è ancora stato affrontato in modo strutturato dalla letteratura nazionale e anche a livello internazionale non si evidenziano contributi di rilievo, se non all'interno di alcuni articoli incentrati per lo più sul tema generale delle città sostenibili e con un taglio prevalentemente fondato su materie architettoniche e urbanistiche.

In particolare, si sottolinea la carenza di materiale letterario che affronti il tema dal punto di vista del management e delle sue implicazioni. A tal proposito i contributi più importanti che si possono trovare trattano temi inerenti i cosiddetti *centri commerciali naturali*, ossia i progetti di riqualificazione e rivitalizzazione dei centri storici italiani realizzati attraverso “moderne forme di aggregazione e cooperazione di tutti gli operatori economici del centro urbano e finalizzati a realizzare politiche comuni di marketing e comunicazione” (Paparelli, Del Duca, 2010). Si tratta quindi di un filone che s'inserisce nell'ambito dell'innovazione nel retail attraverso l'attenzione alla sostenibilità ambientale, sociale ed economica, ma s'incentra essenzialmente sul rilancio della distribuzione tradizionale. Per quanto riguarda invece la distribuzione moderna, svariati contributi esaminano come il tema dello sviluppo sostenibile e della sostenibilità più in generale sia affrontato dagli operatori della grande distribuzione organizzata, ma non si trovano ricerche relative allo specifico ambito dei centri commerciali.

Sul piano internazionale, invece, si possono riscontrare articoli che illustrano casi pratici di centri commerciali dove sono presentate soluzioni in grado di rispondere ai principi dello sviluppo sostenibile; tuttavia anche in questa sede non si è trovata documentazione bibliografica che affronti il tema in modo strutturato.

Si ritiene pertanto necessario procedere con una ricerca che possa illustrare meglio la situazione del settore in merito all'adozione di strategie, politiche e iniziative che possano rispondere ai principi dello sviluppo sostenibile. Prima di affrontare la stessa, è utile individuare gli stakeholder verso cui possono rivolgersi le politiche di sostenibilità ambientale, sociale ed economica realizzate da un'azienda promotrice e gestore di centri commerciali: ciò permetterà di classificare al meglio le iniziative intraprese dalle aziende considerate.

3.d. Principali stakeholder di un centro commerciale

Per identificarli si è preso spunto da quelli che le imprese stesse indicano nei bilanci di sostenibilità. Si procede quindi alla presentazione di ciascuno di essi, illustrando in particolar modo l'interesse che questi può avere nel fatto che l'azienda adotti delle iniziative a favore della sostenibilità.

- **Comunità finanziaria**

Questo stakeholder identifica i portatori di capitale di rischio e di debito dell'azienda; entrambi, come già accennato, hanno l'interesse affinché quest'ultima persegua *obiettivi di efficienza*. Inoltre, poiché gli investimenti immobiliari sono a lungo termine, è nel loro interesse che durante il periodo di attività di un centro non emergano costi riconducibili a *carenze nella fase di progettazione* che possano portare, ad esempio, a controversie con la pubblica amministrazione o con la comunità. Allo stesso tempo è importante per gli azionisti che il centro venga costruito con *criteri che anticipino l'evoluzione prevista delle normative* edili e quelle per la tutela ambientale.

Non va dimenticato poi l'insieme di investitori e operatori finanziari che operano nel campo della cosiddetta "finanza sostenibile": questi hanno come obiettivo la creazione di valore nel lungo periodo e indirizzano i capitali verso attività che non solo generano un plusvalore economico, ma che sono al contempo *utili alla società senza superare le capacità di carico del sistema ambientale*.

- **Tenants**

Questo stakeholder detiene l'interesse da un lato che il centro garantisca efficienza sotto l'aspetto delle *spese di gestione* e dall'altro che abbia un'elevata qualità progettuale affinché il centro mantenga un *ottimo appeal nel bacino di riferimento* per lungo periodo: si pensi per esempio all'aspetto del traffico e dei parcheggi, dell'accesso ai mezzi pubblici e, non ultimo, della qualità del contesto sociale della location (sicurezza, pulizia, ecc.). Allo stesso tempo è importante per ciascuno di essi che gli altri tenant non mettano in pratica politiche o si riforniscano da fornitori che attuano strategie che possano portare ad un offuscamento da un punto di vista comunicativo dell'insegna del centro: si pensi agli esempi già citati di sfruttamento lavorativo o di utilizzo di materie prime non idonee. Su quest'aspetto l'attività del promotore e del gestore è fondamentale per garantire che l'offerta complessiva del centro sia in linea con la tipologia dello

stesso, con il posizionamento dell'insegna e con la domanda del target di riferimento. Inoltre, la realizzazione di *iniziative d'impatto sociale* può diventare un'importante leva di comunicazione in grado proprio di migliorare l'immagine dell'insegna del centro commerciale stesso, garantendo un aumento del flusso di visitatori e potenziale miglior redditività agli operatori commerciali stessi.

- **Visitatori**

Questo è lo stakeholder verso cui si rivolge l'intero modello di business di un'azienda promotrice e gestore di centri commerciali; verso di essi in particolare si sviluppano le iniziative sui singoli centri commerciali che hanno come obiettivo l'aumento della *differenziazione dei centri* in termini d'immagine e di caratterizzazione dell'offerta rispetto alle altre proposte che gravitano nello stesso bacino d'utenza. Il visitatore sarà quindi lo stakeholder preminente verso cui dover sviluppare *efficaci e innovative politiche di comunicazione* per evidenziare le iniziative svolte dall'azienda per la promozione della sostenibilità e dello sviluppo sostenibile: queste ultime pertanto dovranno essere integrate all'interno del piano di marketing e del piano di comunicazione del centro stesso. Operativamente le strategie di sostenibilità possono portare allo sviluppo di un'ampia gamma di iniziative su ciascun centro commerciale, talune decise dal vertice strategico e altre delegate al management del centro stesso e possibilmente decise in coordinamento con i tenants.

- **Comunità locale e autorità pubblica**

Questi stakeholder assumono un ruolo chiave nello spingere un'azienda operante nell'ambito dei centri commerciali a iniziare a sviluppare delle politiche orientate verso lo sviluppo sostenibile. La comunità locale ha interesse affinché il centro commerciale abbia *un impatto minimo sotto l'aspetto ambientale*, così da ridurre le esternalità negative generate dalla presenza dello stesso. Allo stesso tempo richiede che a livello sociale la presenza del centro commerciale non generi situazioni come degrado, incuria e abbandono in grado di *compromettere la qualità della vita* nella zona. Al contrario la comunità locale vede favorevolmente iniziative volte a *promuovere la vitalità della zona* sotto l'aspetto culturale, educativo e sociale che potranno essere inserite all'interno del piano di marketing. Un punto chiave che potrebbe creare contrasti emerge sotto il profilo economico: la nascita di un nuovo centro commerciale, come di qualsiasi attività economica, altera l'equilibrio sussistente nelle attività esistenti. Le politiche aziendali di

sviluppo sostenibile dovrebbero cercare da un lato di circoscrivere questi effetti e dall'altro di *far percepire i benefici economici* derivanti dalla presenza del centro stesso nell'area, quali ad esempio la creazione di nuovi posti di lavoro, l'aumento dell'offerta di beni e servizi, la concorrenza sui prezzi a favore del consumatore, lo stimolo indiretto alle attività insistenti sull'area che non entrino in concorrenza con il centro stesso.

Su tutti questi punti un ruolo cardine di mediatore è assunto dall'amministrazione locale che dovrà da un lato verificare la regolarità degli adempimenti previsti per il promotore (ed i soggetti da esso delegati allo sviluppo del centro stesso) e dall'altro verificare che la modalità di promozione e la gestione del centro stesso sia in linea con gli indirizzi politici attuati in città. All'interno di questo contesto assume importanza tutto quanto illustrato nel capitolo. Le strategie riguardanti lo sviluppo sostenibile dovrebbero quindi avere come obiettivo la *creazione di consenso* all'interno dell'amministrazione locale verso il centro commerciale e la sua attività e allo stesso tempo *dovrebbero essere propositive* nei confronti della stessa amministrazione, in modo tale che questa possa coinvolgere le altre attività della zona in iniziative comuni volte proprio alla promozione locale. Va rilevato, infine, come a differenza degli altri stakeholder, l'amministrazione locale è soggetta a elettività e pertanto possono cambiare nel tempo gli indirizzi politici assunti dalla stessa in virtù di variabili non dipendenti solo dalla politica locale: in particolare, la stessa amministrazione potrebbe trovarsi a promuovere iniziative (come i già menzionati "centri commerciali naturali") che entrano in netta concorrenza con l'attività del centro commerciale. Tale eventualità comunque è meno probabile che accada nel momento in cui la presenza del centro commerciale nel sito non crea un impatto socio/economico negativo e sicuramente le politiche di sviluppo sostenibile promosse dall'azienda promotrice o gestore svolgono un ruolo fondamentale in quest'ambito. In ogni caso si ritiene comunque profittabile che il centro non attui azioni di netto contrasto nei confronti delle amministrazioni che mettono in atto queste iniziative, ma cerchi comunque di sfruttarle in senso indiretto per aumentare il flusso di visitatori, aspirando al contempo a promuovere uno *spirito di collaborazione con il territorio*.

- **Personale**

Questo stakeholder ha interesse in particolare che l'azienda persegua politiche di sostenibilità sociale: ad esempio le controversie emerse nel momento di approvazione della legge sulla liberalizzazione delle aperture delle attività commerciali hanno spinto

tale categoria verso la richiesta di politiche di gestione delle risorse umane in grado di coniugare al meglio il work-life balance. Tali politiche possono includere sistemi di *welfare aziendale* che consentano di accedere a determinati servizi a costo gratuito o calmierato; le iniziative in tale ambito, tuttavia, sono molto variegata e dipendono strettamente dalla cultura aziendale. L'importanza di queste politiche si riflette anche nel personale dei tenant che, alla pari se non più di quello della società gestore del centro, è interessato affinché il centro le persegua. Le politiche di sostenibilità verso il personale, tuttavia, come in qualsiasi azienda, possono estendersi anche in altri ambiti, quali la *promozione di comportamenti* che minimizzino l'impatto ambientale dell'attività lavorativa. In questo modo quindi vi sarà una coerenza rispetto alle altre iniziative inserite nelle strategie per quanto riguarda l'ambito della sostenibilità che permetterà di migliorare l'efficacia delle attività di comunicazione perpetrate nei confronti degli altri stakeholder.

- **Fornitori**

Questi ultimi sono identificabili con tutte quelle maestranze che intervengono nella fase di sviluppo di un centro commerciale e con le aziende appaltatrici di servizi che operano nel centro quando esso è in attività. L'interesse di questi stakeholder verso che l'azienda persegua politiche di sostenibilità è limitato; tuttavia può assumere importanza per quest'ultima l'inserimento di condizioni relative alla sostenibilità ambientale e sociale tra i criteri di selezione degli stessi nell'ambito di un *approccio integrato alla sostenibilità*, a testimonianza del perseguimento concreto di politiche di sviluppo sostenibile indicate agli altri stakeholder o per avere accesso alle certificazioni.

- **Ambiente**

In questo caso non si tratta di uno stakeholder identificabile in un'organizzazione o una rete di individui; tuttavia nell'ambito di quanto stabilito dalla Conferenza di Rio vi è un interesse complessivo di sistema affinché l'ambiente venga tutelato per garantire adeguate risorse alle generazioni future. In tal senso quindi le aziende promotrici e gestori di centri commerciali (alla pari di qualsiasi altra azienda) dovrebbero porre in essere iniziative e politiche di promozione dello sviluppo sostenibile senza alcun obbligo o interesse particolare, ma con il semplice fine di *garantire la continuità dell'attività nel lungo periodo*, in linea con le esigenze e il mutare della società. In

quest'ambito quindi si possono ricondurre molte delle iniziative messe in campo per la soddisfazione di specifici interessi degli stakeholder prima individuati.

Fatta questa doverosa introduzione all'argomento, con il prossimo capitolo si procede a esporre la ricerca realizzata tra sei operatori attivi nel mercato nazionale dei centri commerciali.

4. ESPOSIZIONE DELLA RICERCA

4.a. Metodologia

In questo capitolo si andrà a presentare una ricerca di tipo qualitativo che si è svolta con il fine di saggiare quanto i principali attori privati che operano nei centri commerciali in Italia, e nello specifico le società promotrici e gestori degli stessi, considerano strategica l'adozione di politiche imperniate sullo sviluppo sostenibile.

- **Obiettivo**

La ricerca si pone l'obiettivo di verificare se gli operatori dei centri commerciali adottano in modo strategico un approccio alla sostenibilità e realizzano politiche attive sul fronte dello sviluppo sostenibile e della sostenibilità. Nello specifico si farà riferimento agli stakeholder illustrati nel capitolo precedente e si individueranno quali iniziative vengono promosse a favore della sostenibilità ambientale, sociale ed economica per rispondere agli interessi degli stessi.

- **Metodologia**

Tipologia di ricerca	Ricerca qualitativa
Periodo svolgimento della ricerca	Giugno - Luglio 2014
Metodo	Analisi bilanci di sostenibilità 2013 Realizzazione di 3 interviste mirate in modalità semi-strutturata

La ricerca si è svolta innanzitutto analizzando la documentazione ufficiale aggiornata che le aziende mettono a disposizione attraverso i propri canali istituzionali (siti web e social network) e, nello specifico, il bilancio sociale, l'annual report e la presenza di apposite sezioni del sito web dedicate al tema della sostenibilità, in cui sono illustrate (nel sito stesso o in appositi documenti) le azioni attuate o promosse dalle stesse aziende. Per quelle in cui non si riscontra la disponibilità di tale documentazione o si rileva che la stessa è insufficiente, si è provveduto alla presa di contatto con il management attraverso canali telematici diretti o attraverso il contatto telefonico: in entrambi i casi si è in primo luogo richiesto l'accesso alla documentazione ufficiale in loro possesso e, in seguito, si è provveduto a realizzare un'intervista semi-strutturata. Questa è stata articolata su tre punti:

TIPOLOGIA DI INFORMAZIONI RICHIESTE	OBIETTIVO D'INDAGINE
<i>Informazioni sul modello organizzativo aziendale</i>	<p>Approfondire la distribuzione di ruoli e competenze in ambito marketing e comunicazione tra la sede centrale e i singoli centri commerciali.</p> <p>Accertare la presenza di funzioni o figure specifiche dedicate alla sostenibilità.</p>
<i>Informazioni sul livello di approccio alla sostenibilità</i>	<p>Capire se l'azienda adotta una strategia socialmente responsabile (CSR) e la tipologia di approccio strategico adottato.</p> <p>Verificare se viene adottato un sistema di contabilità ambientale.</p>
<i>Strategie di sviluppo sostenibile (per le aziende che adottano la CSR)</i>	<p>Illustrazione delle iniziative di sostenibilità attuate nei confronti degli stakeholder.</p> <p>Indagine sugli strumenti di marketing adottati per la comunicazione e la promozione delle iniziative.</p> <p>Illustrazione delle iniziative in programma per i prossimi anni.</p>

Per la ricerca si è provveduto inoltre a coinvolgere l'associazione nazionale che raggruppa gli attori operanti nell'ambito dei centri commerciali, ossia il Consiglio Nazionale dei Centri Commerciali (CNCC), ma, a causa di motivi che saranno illustrati al capitolo seguente, non si è riusciti ad ottenere la collaborazione della stessa.

4.b. Individuazione delle aziende e criteri di selezione

La ricerca ha coinvolto sei tra i più importanti operatori che operano in Italia nell'ambito dei centri commerciali e nello specifico: Immobiliare Grande Distribuzione, Klépierre, Corio, Eurocommercial Properties, Gallerie Commerciali Italia e SES. Trattandosi di un settore molto frammentato e concorrenziale dove agiscono imprese diverse per attività, dimensione e ambito geografico d'interesse, si sono considerate queste sei aziende per i seguenti criteri e motivazioni:

CRITERIO	MOTIVAZIONE
<i>Operanti sia nell'ambito della promozione sia in quello della gestione</i>	In questo modo è possibile avere un adeguato livello di comparabilità delle informazioni; ciascun'azienda, infatti, può intraprendere azioni su tutti i fronti della sostenibilità e dello sviluppo sostenibile, senza il rischio che vi possano essere limitazioni legate al campo di attività. Ad esempio un promotore potrebbe manifestare disinteresse per le iniziative più estemporanee (eventi, sponsorizzazioni, ecc.), mentre un gestore potrebbe trovarsi limitato sul fronte degli interventi strutturali nei complessi.
<i>Varietà dell'insieme di aziende considerate</i>	Si ha un insieme che contempla sia aziende con una forte e radicata presenza nel territorio nazionale (IGD, Klepierre e GCI gestiscono ciascuna dai trenta ai quarantacinque centri commerciali in Italia), sia aziende con una presenza meno capillare in ambito nazionale (ma comunque in possesso e gestione di almeno 10 centri commerciali) e molto attive in mercati esteri prossimi all'Italia ³¹ .
<i>Dimensione patrimoniale</i>	Si tratta di aziende in possesso di un patrimonio immobiliare stimato consistente (dai 2,5 ai circa 15 miliardi di euro ciascuna), il che aumenta la probabilità di riscontrare una gamma più diversificata di azioni sul fronte della sostenibilità e dello sviluppo sostenibile.
<i>Attività estere</i>	Sono tutti e sei operatori attivi in altri mercati europei: questo consente in linea teorica di poter confrontare le politiche e le azioni realizzate in altri stati europei con quelle realizzate in Italia e, previa disponibilità di informazioni e dati, l'efficacia delle stesse.
<i>Varietà dell'ambito di attività dei Gruppi di appartenenza</i>	La metà di esse è riconducibile direttamente o indirettamente a gruppi della grande distribuzione (IGD, GCI e SES), mentre l'altra metà opera esclusivamente nel mercato del Real Estate Commerciale (Klépierre, Corio ed Eurocommercial Properties). In questo modo si ritiene l'insieme di aziende considerate sufficientemente rappresentativo di gruppi che operano in settori diversi e con obiettivi e modalità differenti. In tal senso è possibile

³¹ A tal proposito fa eccezione SES che, nonostante abbia solo tre centri nel territorio italiano, ne possiede e gestisce altri in Stati confinanti che hanno un bacino di attrazione che include anche l'area italiana. Considerando questi altri centri esteri si arriva ad un numero di dieci centri commerciali d'interesse.

	verificare se l'adozione dell'approccio alla sostenibilità si può ricondurre a tutte le tipologie di operatori o solo a quelli che operano all'interno di una certa tipologia di gruppo ed è possibile evidenziare le differenze nelle modalità di azione.
--	--

4.c. Indagine qualitativa sul campo

4.c.I. Immobiliare Grande Distribuzione (IGD)

IGD S.p.A. nasce nel 2000 dal conferimento di una parte consistente del patrimonio immobiliare di proprietà di Coop Adriatica e di Unicoop Tirreno, con l'obiettivo di sviluppare una realtà specializzata e competitiva nel settore immobiliare. IGD è una delle due SIIQ (Società di Investimento Immobiliari Quotate) presenti in Italia, l'unica focalizzata sul segmento della grande distribuzione.

L'attività del Gruppo IGD si svolge principalmente in Italia, dove opera nello sviluppo, acquisizione, gestione e locazione di immobili a destinazione commerciale, nonché nell'offerta di servizi di commercializzazione e di facility management, anche per immobili di proprietà di terzi. Dal 2008 IGD è presente anche in Romania attraverso la controllata WinMagazine SA, principale catena di department store, con insegna "Winmarkt". Il portafoglio italiano dell'azienda è costituito essenzialmente da ipermercati e gallerie commerciali, localizzati in 11 regioni italiane: i centri in questione sono caratterizzati da dimensioni non elevate, da una vasta distribuzione sul territorio e dall'ubicazione in città medio grandi.

Da un'analisi del sito web istituzionale³² e del bilancio di sostenibilità 2013³³ emerge come la *mission* di IGD sia quella di creare valore per tutti i suoi stakeholder (azionisti, dipendenti, clienti e fornitori) attraverso un percorso di crescita sostenibile. In merito alla *vision*, essa è incentrata su cinque punti: focalizzazione del business sul mercato retail, portafoglio geograficamente segmentato e diversificato sul territorio, presenza nei mercati esteri limitata alla Romania, rapporti con gli stakeholder basati sul dialogo, studio e ricerca di nuovi formati e la considerazione della sostenibilità ambientale come paradigma nella gestione corrente, nella realizzazione dei restyling, degli ampliamenti o delle nuove aperture.

³² In particolare: <http://www.gruppoigd.it/Sostenibilita> [Data di accesso: 31/07/2014]

³³ Disponibile al sito web: http://www.gruppoigd.it/content/download/6001/167492/file/IGD%20BILANCIO_ITA_2013_ese.pdf

Tutto ciò trova esplicazione nel piano strategico 2014-2016, dove si ridisegnano gli sviluppi futuri in chiave di un'ancora più stringente obiettivo di sostenibilità, già presente nel piano precedente, ma a cui si intende dare un significato più profondo dal momento che l'azienda intende integrare le logiche di responsabilità socio-ambientale nelle strategie aziendali. Dal punto di vista economico, IGD intende continuare a perseguire la sostenibilità dei ricavi e del costo del capitale investito nel medio-lungo termine.

Andando al tema specifico della CSR, nel 2013 IGD ha perseguito due obiettivi:

- Aumentare la consapevolezza dei dipendenti sui temi della CSR;
- Integrare progressivamente la responsabilità sociale nella pianificazione industriale.

Quest'ultimo fa parte di un percorso che ha avuto origine nel 2012 quando la Direzione Operativa ha dato mandato al Comitato di Sostenibilità di definire i passi necessari per impostare la pianificazione di breve e medio periodo dell'azienda. Dopo aver quindi identificato quali elementi di sostenibilità fossero già presenti nel Piano Industriale, la fase di indagine è poi proseguita sia osservando quello che i peer a livello internazionale stessero già facendo sul tema, sia analizzando gli spunti di miglioramento emersi dalla formazione sulla responsabilità sociale rivolta ai dipendenti IGD. Quanto emerso dalla fase di indagine è stato analizzato dal Comitato di Sostenibilità ed integrato dai Direttori. Il processo partecipativo è quindi continuato con il coinvolgimento dei Quadri aziendali in tre Gruppi di Lavoro tematici (suddivisi per stakeholder di riferimento) per approfondire le proposte emerse dal punto di vista della fattibilità e dell'impatto economico. A seguito di questo lavoro, l'azienda ha individuato i seguenti obiettivi ed attività che sono stati integrati nel Piano Industriale:

- 1) *Incrementare qualità ed efficienza dei centri* attraverso un piano di roll out secondo lo standard ISO 14001, la volontà di acquisire la certificazione BREEAM per gli asset in portafoglio, la realizzazione di interventi specifici e mirati per la riduzione dei consumi energetici e l'applicazione delle Linee Guida per la fruibilità dei centri da parte dei disabili.
- 2) *Interpretare le necessità in un contesto che cambia* attraverso la strutturazione dello "stakeholder engagement" che intende monitorare la soddisfazione dei tenant e dei visitatori (anche sugli eventi), delle banche e degli investitori (sui temi CSR) e dei dipendenti (sul clima aziendale).
- 3) *Rafforzare il concetto di "Spazi da Vivere"*, con una forte attenzione alle strategie di comunicazione integrata e all'utilizzo dei mezzi di comunicazione 2.0.

Entrando nello specifico, si è quindi proceduto con l'analisi delle azioni messe in campo da parte della società nei confronti degli stakeholder sopra illustrati, sempre facendo riferimento a quanto esposto nel bilancio di sostenibilità.

- **Comunità finanziaria**

Le linee guida utilizzate dall'azienda fanno riferimento a: trasparenza ed accessibilità delle informazioni, simmetria informativa nei confronti del mercato, tutela degli azionisti di minoranza. Sul fronte della sostenibilità, particolare rilievo viene posto all'obiettivo di arricchire la presentazione al mercato con l'introduzione di un'apposita sezione con cui aggiornare lo stesso in merito alle attività realizzate dall'azienda sul fronte della CSR: da menzionare soprattutto la realizzazione di un'apposita conference call nel corso dell'anno dedicata esclusivamente alle tematiche della sostenibilità.

Altre attività che si sono svolte nel corso dell'anno sono consistite in:

- Iniziative volte a diffondere l'impegno di IGD in termini di RSI, come ad esempio l'inserimento delle tematiche della sostenibilità nella newsletter aziendale.
- Partecipazione a benchmark internazionali, questionari o valutazioni delle performance di sostenibilità, dove l'azienda ha ottenuto un miglioramento del 7% nella valutazione del Carbon Disclosure Project e del 9% nell'analisi del Global Real Estate Sustainability Benchmark (GRESB).
- La collaborazione attiva con l'associazione senza scopo di lucro "Impronta Etica" che ha permesso all'azienda da settembre 2012 a dicembre 2013 l'inserimento nel FTSE ECPI Italia SRI Benchmark Index, un indice appositamente introdotto da Borsa Italiana nel 2010 che raggruppa le 100 aziende quotate che si distinguono per il miglior rating in ambito ambientale, sociale e di governance.

Infine, si ritiene importante accennare al miglioramento della posizione nell'Italian e nell'European Web Ranking ottenuto dal sito web istituzionale di IGD, a testimonianza dell'impegno della società nel rendere il suo sito web sempre più rispondente alle esigenze degli stakeholder e canale privilegiato di dialogo con la comunità finanziaria.

Gli obiettivi che l'azienda si pone per il 2014 sono: un maggior *coinvolgimento* degli investitori e finanziatori sui temi specifici della responsabilità sociale d'impresa di IGD e l'approfondimento della fattibilità di un percorso che conduca *all'organizzazione di incontri tematici sulla CSR* con gli investitori.

- **Tenants**

Le linee guida del rapporto con questi stakeholder consistono in: merchandising e tenant mix funzionali al posizionamento obiettivo, attrattività come obiettivo condiviso con gli operatori, forte attenzione alla sostenibilità economica degli operatori e sensibilizzazione alla responsabilità socio-ambientale.

Su questo fronte, le azioni messe a punto sono:

- Inserimento nei contratti di note riguardanti le politiche di sostenibilità di IGD, così da auspicare un fattivo coinvolgimento dei tenants;
- Contenimento dei costi degli oneri gestionali, diminuiti in Romania del 9,3% e in Italia del 2,2%;
- Indagine interna sulla *tenants satisfaction*;
- Iniziative sviluppate in Romania per incrementare il numero di spazi dedicati al fitness e ai giochi per bambini.

Gli obiettivi perseguiti nel corso del 2013 riguardano il confronto con i tenant attraverso una forte attenzione all'ascolto e al dialogo, il sostentamento degli stessi con azioni mirate e soprattutto l'impegno per la *diminuzione delle spese* con una riduzione del 1,3% di quelle gestionali (attraverso il risparmio energetico) e del 6,5% di quelle promozionali (per via di una maggior efficienza nell'organizzazione degli eventi e nella comunicazione, pur con una crescita nel numero di eventi organizzati). Questo ha comportato il mantenimento del livello del 12,9% del cost occupancy rate, un indicatore che indica il rapporto tra spese sostenute e fatturato. Infine, si ritiene importante sottolineare come la ricerca pilota sulla *tenants satisfaction* realizzata al "Centro Piave" di San Donà (VE) abbia evidenziato un buon apprezzamento circa i comportamenti tenuti da IGD e dal centro sulle tematiche ambientali.

Nel 2014 l'azienda intende continuare nella *riduzione degli oneri gestionali*.

- **Visitatori**

Verso i visitatori l'azienda ha adottato un marketing che coniuga al meglio il piano commerciale con quello sociale, impegnandosi nell'accessibilità dei centri per tutti.

Sul fronte della sostenibilità, le azioni messe a punto riguardano in particolare:

- L'organizzazione di una *campagna informativa* rivolta ai cittadini sulle azioni che possono intraprendere per essere più sostenibili, declinata a livello di singoli centri commerciali per essere collegata a specifici eventi.

- L'organizzazione di *eventi* sul tema della promozione di stili di vita più salutari in collaborazione con i tenants; in particolare si allude a tre iniziative trasversali: “Sapere e Sapori”, mostra concorso sulla storia e cultura del cibo con laboratori tematici, “Conquista il tuo corpo” per la promozione dell'attività ginnica e “Sport Show”, realizzata in collaborazione con il CONI e con la presenza di atleti olimpici, sempre per la promozione di attività sportive e di wellness.
- Il miglioramento dell'*accessibilità* dei centri in fase di restyling ai disabili.
- Altre iniziative di *edutainment* limitate al mercato romeno.

In particolare si è realizzato, in collaborazione con la cooperativa sociale “Excalibur”, un audit su sei centri con l'obiettivo di verificare l'accessibilità e la vivibilità da parte di persone con disabilità di aree interne ed esterne alle strutture, quali i parcheggi, i bagni, la galleria commerciale, oltre ad alcuni negozi; quanto è emerso è stato recepito all'interno del Business Plan.

Per quanto riguarda il 2014, l'azienda intende procedere con la *valutazione della soddisfazione dei visitatori* sia sui centri in sé, sia sugli eventi organizzati attraverso specifiche indagini. Inoltre intende realizzare due *app* pilota per due centri commerciali, in virtù della consapevolezza che si tratti di uno strumento efficace per dialogare con un consumatore sempre più attivo e autonomo, e proseguire con la messa a punto di soluzioni per il miglioramento dell'*accessibilità* ai disabili. Infine c'è la volontà di continuare sulla strada del coinvolgimento dei visitatori per la *diffusione di buone pratiche ambientali*.

- **Comunità locale e autorità pubblica**

L'azienda lascia autonomia ai singoli centri nella declinazione dei rapporti con questi stakeholder, nel rispetto delle linee guida del piano di marketing che consistono nel considerare la centralità del territorio e nel garantire e rafforzare il ruolo di “Spazi da vivere” proprio dei centri commerciali IGD.

Da rilevare come l'azienda organizzi un vero e proprio sistema di premiazione (IGD Awards) per valorizzare le attività promozionali realizzate nel corso dell'anno all'interno delle gallerie, suddividendole in quattro tipologie:

- *Iniziativa dalla valenza locale*: tengono conto del ruolo crescente che il centro commerciale va assumendo all'interno delle comunità locali come elemento di aggregazione, in parallelo a quanto avviene nelle piazze delle città. Vi è stato un incremento del 9,4% di eventi di questa tipologia con un'offerta continua (un

evento ogni tre giorni) e variegata in termini di tematiche, che portano la quantità complessiva di eventi organizzati a quota 514, il 36% a carattere ludico/sportivo e culturale svolti con la partecipazione di associazioni o delle istituzioni del territorio. Due esempi sono: “Artisti in vetrina” tenutosi al centro commerciale “Lungo Savio” di Cesena e “Dance Reality” al “Centro Tiburtino” di Guidonia (Roma) protrattosi per quattro mesi.

- *Iniziativa di rilevanza sociale e trasversali a più centri commerciali*: si tratta di format esclusivi condivisi da più strutture, con una valenza sia sociale sia culturale. Alcuni esempi: “The Talent” è il primo talent show itinerante d’Italia, sviluppato da IGD in collaborazione con MA Europe; il tour ha coinvolto 20 centri commerciali ed ha visto una partecipazione complessiva di 1.000 artisti che si sono esibiti in 60 giorni di selezione (3 giorni per ogni centro). I centri commerciali hanno messo a disposizione gli spazi interni per l’esibizione dei concorrenti davanti ad una giuria e a un pubblico che ha dimostrato di gradire molto l’iniziativa. Sono stati scelti i 12 migliori artisti per la partecipazione alla finalissima, svoltasi l’11 luglio 2013 a Riccione, alla fine della quale è stato premiato un vincitore per ogni categoria: ballerini, cantanti e DJ. Ai vincitori sono state conferite come premio importanti opportunità di crescita professionale. L’iniziativa è stata ripetuta nel 2014.

Il progetto “Sport Time” ha coinvolto i comitati regionali del CONI in manifestazioni di tre/quattro giorni presso 8 Centri IGD; nei centri è stato allestito uno Sport Show con la presenza di 28 atleti CONI del territorio. Sono state coinvolte le famiglie, presentati progetti ed iniziative territoriali per le discipline sportive di maggior interesse locale ed è stato ricavato uno spazio per dare voce alle Associazioni Sportive Territoriali.

Altri eventi da segnalare sono: “Un naso rosso contro l’indifferenza”, spettacolo di arte, circo, emozione e solidarietà organizzato dall’associazione Parada; l’iniziativa “Youtuber’s”, sviluppata sul Centro Commerciale Casilino di Roma, con l’obiettivo di far incontrare personaggi la cui notorietà si è creata e rafforzata in rete con il loro pubblico (ripetuta nel 2014); infine, l’iniziativa svolta in collaborazione con l’Associazione Italiana Studio Tosse, con l’Istituto di Pneumologia Sant’Orsola Malpighi di Bologna e con Novartis per la promozione dell’informazione e della diagnosi precoce delle patologie respiratorie.³⁴

³⁴ Uno schema con tutti gli eventi è riportato nell’Allegato 6 in Appendice.

- *Attività di rilevanza socio-ambientale*: in quest'ambito sono stati organizzati 86 eventi in due modalità. La prima prevede una collaborazione con le ONLUS nei singoli centri commerciali per la realizzazione di progetti condivisi su temi quali la salute, la prevenzione, la diffusione della cultura locale e l'educazione; un esempio di manifestazione di questo tipo è "Diversamente...TE!", realizzata in collaborazione con la Cooperativa Sociale "Arca di Noè" e con il coinvolgimento di sei organizzazioni no profit operanti sul tema della disabilità al centro commerciale "Nova" di Villanova di Castenaso (BO). La seconda prevede la messa a disposizione di spazi per raccolte fondi a favore delle ONLUS per iniziative di carattere locale. In complesso è da rilevare come siano in aumento le iniziative che hanno coinvolto più associazioni su un unico progetto condiviso: ciò ha comportato un aumento del numero delle associazioni ospitate.
- *Sostegno economico a specifici progetti*: si tratta essenzialmente di attività di sponsorizzazione al di fuori dell'ambito dei centri commerciali, indirizzata verso soggetti attivi sotto l'aspetto sportivo o culturale. Di grande impatto è la sponsorizzazione della Virtus Pallacanestro Bologna, ma va menzionato anche il sostegno anche a piccoli progetti locali come "Happy Hand – Giochi senza barriere", festival dello sport e dell'inclusione sociale tenutosi in provincia di Bologna, il supporto alla Polisportiva "I Bradipi", squadra di basket di disabili in sedia a rotelle. Va ricordata poi la partecipazione al "Green Social Festival", manifestazione sulla sostenibilità ambientale e sociale, risparmio energetico, diritti e legalità, dedicata in particolar modo agli studenti delle scuole di ogni ordine e grado e ai cittadini, e l'adesione a "Artelibro", festival del libro d'arte di Bologna. Ai singoli centri è data la possibilità di affiancarsi ad associazioni locali o alle pubbliche amministrazioni per favorire la realizzazione di eventi o campagne dalla forte utilità territoriale. Va tuttavia evidenziato come l'impegno economico complessivo in questi progetti sia diminuito rispetto al 2012 di circa il 30%.

- **Personale**

Le linee guida che adotta l'azienda nei confronti delle risorse umane sono: trasparenza nei percorsi di crescita, valutazione periodica di competenze e performance, valutazione della crescita interna, senso di appartenenza e condivisione di valori, obiettivi e stile aziendale, attenzione alle pari opportunità, impegno verso la diversità.

In tema di sostenibilità, le iniziative poste in essere nel 2013 riguardano due ambiti:

- *Inserimento*, laddove possibile, *di aspetti di CSR negli obiettivi di dirigenti, quadri, capi-servizio e capi-area*: in particolare alle figure territoriali è stato dato come obiettivo il raggiungimento di un contenimento dei costi gestionali;
- *Formazione sulla sostenibilità rivolta a tutti i dipendenti*.

L'azienda conferma il suo impegno nell'utilizzo pressoché completo di contratti a tempo indeterminato (98%) e nell'attività formativa, grazie a convenzioni stipulate con le università e le scuole superiori del territorio. Per quanto riguarda la formazione interna si segnala l'erogazione in media di 40,5 ore a dipendente. A tal proposito, particolare risalto meritano le quattro giornate che l'azienda ha realizzato sui temi della CSR in collaborazione con l'associazione Impronta Etica, in cui sono stati coinvolti 64 dipendenti con l'obiettivo di aumentarne la consapevolezza e le implicazioni nell'attività lavorativa quotidiana di ciascuno. I benefici ottenuti sono di due ordini: responsabilizzazione dei dipendenti, agevolando la realizzazione di pratiche in linea con gli obiettivi aziendali in tema di sostenibilità, e ottenimento di maggiori indicazioni e feedback per poter migliorare la qualità del processo di definizione degli obiettivi futuri. Quest'attività ha permesso a IGD di:

- Definire una corretta mappatura dei propri stakeholder, identificandone le specifiche aspettative e introducendo una serie di azioni mirate per coinvolgerli.
- Riflettere su come si possano tradurre nella pratica del proprio ambito di lavoro gli obiettivi previsti da IGD nel Bilancio di Sostenibilità.
- Indicare in quale modo e attraverso quali cambiamenti IGD potrà essere più sostenibile e responsabile tra 5 anni.

L'azienda prevede di riproporre tale iter formativo nel corso del 2014 anche per tutti gli altri dipendenti. Sempre sotto l'aspetto della sostenibilità, l'azienda ha introdotto nel contratto integrativo un pacchetto di *permessi retribuiti aggiuntivi per visite* e check di prevenzione per i dipendenti con età pari o superiore a 45 anni, ha *promosso screening per le donne* in collaborazione con ANT e mantenuto attive *convenzioni* per l'acquisto di beni e servizi a condizioni agevolate.

Infine, un accenno al tema delle *pari opportunità* per il quale si segnala che la componente femminile del personale si attesta in media sul 57% (56% Italia e 62% Romania).

Nel 2014 e nel 2015 sarà sviluppato un progetto integrato di *welfare aziendale*.

- **Fornitori**

Le linee guida adottate dall'azienda con riferimento a questo stakeholder sono: legalità quale base del rapporto e attenzione al territorio.

Nel dettaglio l'azienda ha attuato le seguenti iniziative:

- *Coinvolgimento crescente dei fornitori sui temi legati alla sostenibilità sociale e ambientale* per cui sono stati inseriti aspetti ambientali nella “procedura cantieri” ed estese ai nuovi stabili certificati nel 2013 le procedure richieste dallo standard ISO 14001 sulle forniture; l'azienda ha inoltre previsto forme di controllo sul rispetto dei parametri ambientali.
- *Strutturamento del Protocollo di Sostenibilità con norme attuative e un adeguato piano di controlli in Romania*, attraverso l'istituzione del “Comitato di Vigilanza”.

L'azienda dichiara quindi di porre particolare attenzione nei confronti dell'*eticità* e *legalità* dei fornitori, attraverso l'adesione Protocollo di Legalità sottoscritto dal Ministero dell'Interno e da Confindustria. In particolare, in virtù della certificazione ISO 14001, IGD invia la documentazione riguardante la sua politica ambientale, sia a scopo conoscitivo sia comportamentale, a tutti i fornitori dei Centri di volta in volta certificati ISO. Dal 2013, a seguito della certificazione, nei contratti di fornitura di servizi per la sede è stato richiesto alla società vincitrice dell'appalto di pulizia, di utilizzare prodotti biodegradabili o certificati. Questa misura sarà estesa a tutti i centri commerciali oggetto di certificazione.

Un altro elemento di attenzione riguarda l'aspetto della *territorialità* dei fornitori dei servizi di pulizia, vigilanza, comunicazione e organizzazione di eventi; l'azienda quindi ha deciso di evitare la sottoscrizione di contratti di tipo global service per i centri.

Nel 2014 l'azienda intende continuare con le stesse iniziative poste in essere nel 2013.

- **Ambiente**

Le linee guida che la società adotta verso l'ambiente sono: sensibilizzazione verso tutti gli stakeholder, riduzione dell'impatto ambientale degli investimenti e sviluppo di una progettualità integrata nell'ambiente di riferimento di ciascun centro.

Nel corso del 2013 sono state intraprese le seguenti iniziative:

- *Installazione di contatori divisionali in tutti i centri di proprietà per registrare e analizzare i consumi specifici di ogni singola area.*
- *Estensione della certificazione ISO 14001 ai nuovi centri commerciali.*
- *Attenzione alla riduzione dell'impatto ambientale nei restyling pianificati.*

- *Ripresa dello studio per l'installazione del fotovoltaico sui tetti o sui parcheggi dei centri commerciali.*
- *Iniziative riguardanti il miglioramento dell'isolamento termico, l'introduzione di lampade a basso consumo e l'introduzione di sistemi inverter nei tapis roulant nei centri commerciali romeni.*

Attualmente la *certificazione* ISO 14001 è stata ottenuta per cinque centri commerciali, oltre che per la sede di Bologna e per gli uffici distaccati di Palermo. Ciò è stato possibile anche grazie all'adozione del Sistema di Gestione Ambientale che prevede tra le altre cose l'istituzione di un Comitato apposito che elabori il *Piano Ambientale* al cui interno sono contenuti gli obiettivi raggiunti nell'anno precedente e quelli fissati per il periodo successivo. Il Piano Ambientale è parte del più articolato documento di Riesame per la Direzione che contiene: i risultati qualitativi e quantitativi raggiunti nell'anno di riferimento, la strategia di comunicazione adottata, la formazione erogata e la pianificazione per il periodo successivo, i risultati degli audit interni, le non conformità rilevate, le relative azioni correttive intraprese e l'aggiornamento del piano di roll-out. In particolare l'azienda si è impegnata:

- Nella *riduzione dei consumi*, sostituendo i neon e installando sotto-contatori per il corretto monitoraggio e ripartizione dei consumi idrici nei centri;
- Nella *preparazione alle emergenze*, attraverso simulazioni di incidenti ambientali negli spazi del centro e della sede;
- Nell'*uso sostenibile delle risorse*, con l'utilizzo di materiali di consumo riciclati e/o certificati;
- Nella *riduzione utilizzo materiali di consumo*;
- Nella *diminuzione emissioni CO₂*, dotando il parco aziendale di tre veicoli GPL.

Sono state formalizzate inoltre le schede ambientali per ciascun asset certificato e scadenzari per il monitoraggio dell'esecuzione attività. I nuovi strumenti di gestione Ambientali garantiscono la riduzione del rischio d'impatto ambientale nello svolgimento dell'attività di gestione di un centro commerciale e la base dati su cui tarare gli obiettivi di miglioramento. Il piano di roll-out prevede l'estensione progressiva del nuovo metodo di gestione ambientale all'80% dei centri di proprietà di IGD SIIQ e gestiti da IGD Management entro il 2018.

Con specifico riferimento ai consumi, la società dichiara che i propri centri italiani hanno ridotto del 7,8% quelli relativi all'*energia elettrica*, risparmiando 1884 tonnellate

di CO₂ (-6,1%) e 600.000 € sugli oneri gestionali (dovuti anche alla contrattazione di un prezzo dell'energia inferiore del 16% rispetto all'anno precedente); tale maggior efficienza si registra sia sui centri più nuovi sia su quelli più maturi, seppur in minore entità. Tre centri IGD, inoltre, utilizzano il teleriscaldamento, andando a ridurre ulteriormente l'impatto dell'attività aziendale sull'ambiente. Ulteriori risparmi energetici sono stati ottenuti anche con riferimento ai centri romeni.

Per quanto concerne l'aspetto *idrico*, si registra una stabilità nei consumi di acqua potabile e una riduzione del 17% nell'utilizzo di acqua non potabile utilizzata nell'irrigazione e nei sistemi antincendio.

Infine, in merito alla *raccolta differenziata*, si sottolinea come la quantità di rifiuti prodotta dai centri sia rimasta pressoché stabile rispetto all'anno precedente (-0,3%), mentre aumenta la quantità di rifiuti destinata al riciclo dal 47% al 50%. Trend analoghi sono evidenziati anche con riferimento alla sede.

Un ultimo appunto, infine, riguarda i *materiali* impiegati nel restyling dei centri più maturi: in particolare, si sottolinea l'attenzione che l'azienda sta riponendo nella ristrutturazione del "Centro Sarca", dove intende richiedere la certificazione BREEAM, e nella realizzazione del complesso "Porta a Mare" a Livorno, dove è entrato in funzione un sistema geotermico marino. In genere gli interventi prevedono la sostituzione delle lampade dell'impianto d'illuminazione con nuove dotate di tecnologia LED e l'utilizzo di materiali ecologici e riciclabili per pareti, soffitti e pavimenti.

4.c.II. Klépierre

Klépierre è un'azienda francese tra i principali operatori europei nell'ambito dei centri commerciali con un patrimonio immobiliare stimato in 14 miliardi di euro, proprietaria di 125 centri commerciali e gestore di 175. Sorta nel 1990, nel corso degli anni Klépierre si è gradualmente estesa nelle regioni europee identificate come più dinamiche e profittevoli, ossia Francia, Belgio, penisola scandinava e Italia settentrionale, dove è presente dal 1998; ad oggi opera in 40 città e 13 nazioni, delle quali l'Italia rappresenta il terzo mercato più importante. Klépierre ha rafforzato la propria presenza in queste regioni, sviluppando centri commerciali sempre più di qualità, conformi alle norme ambientali più severe, e perfettamente integrati nelle regioni in cui si trovano.

La *mission* dell'azienda consiste nel creare luoghi dove le persone interagiscono e sperimentano la vita, attirando visitatori che sono alla ricerca di un retail mix che cambia in anticipo sui tempi, e che sono conquistati dalla combinazione unica di esperienze di shopping *one-of-a-kind*. Per questo Klépierre reinventa regolarmente la sua gamma retail, la sua attività e l'esperienza del cliente nei centri commerciali che possiede e gestisce. L'azienda annovera tra i principali azionisti Simon Property Group e BNP Paribas.

Con riferimento al tema della sostenibilità, dal sito web³⁵ e dall'Annual Report 2013³⁶ emerge come l'azienda sia organizzata con uno specifico "Comitato per lo Sviluppo Sostenibile" che riferisce al Consiglio di Sorveglianza. Accanto a questo vi è il "Comitato esecutivo per lo sviluppo sostenibile" che si riunisce sei volte l'anno con i membri del Comitato esecutivo e alcuni dipendenti selezionati (in quanto direttamente coinvolti nelle tematiche in esame). A livello operativo poi l'azienda possiede una rete di 30 dipendenti che coprono tutte le attività del Gruppo, con il compito di guidare il piano di azione locale. Infine l'azienda possiede una funzione dedicata allo Sviluppo Sostenibile, che risponde al C.O.O. e che definisce, sviluppa e controlla l'implementazione della politica ambientale.

La *vision* identifica come il valore stesso dell'azienda dipenda dalla sua performance ambientale, societaria e sociale: una migliore performance ambientale, in particolare in termini di consumo di energia, è un'ambizione permanente della società. L'azienda riconosce quindi che centri commerciali che sono ben stabiliti nei loro territori, che sono rispettosi verso i loro stakeholder e che hanno un impatto locale positivo, sono più attraenti per i clienti.

Tale azienda si dichiara particolarmente attenta nella presentazione delle attività intraprese in modo trasparente e onesto, ribadendo il proprio sostegno ai principi del Global Compact delle Nazioni Unite e ai dieci principi universali che promuovono i diritti umani, gli standard, il lavoro, l'ambiente e la lotta contro la corruzione.

Il *Piano d'Azione* per lo Sviluppo Sostenibile costituisce la spina dorsale dell'impegno di Klépierre per la sostenibilità: riflette il costante impegno dell'azienda per prestazioni superiori, in anticipo sui tempi e rivolte verso l'innovazione, mobilitando le energie di

³⁵ In particolare: <http://www.klepierre.com/en/sustainable-development/> [Data di accesso: 01/08/2014]

³⁶ Disponibile al sito web: http://www.klepierre.com/content/uploads/2014/03/KLEPIERRE_AR_2013_UK.pdf

ogni divisione operativa del Gruppo in Europa. Il Gruppo coinvolge gli stakeholder a ogni fase nello sviluppo dei suoi centri, da quella di progettazione fino alla gestione quotidiana. L'azienda interagisce con essi e rimane informata circa le loro opinioni attraverso vari metodi: consultazioni pubbliche, sondaggi di targeting per rivenditori e clienti, incontri, visite guidate del centro commerciale.

In particolare l'azienda individua quattro priorità nelle politiche di sviluppo sostenibile:

- *Condotta ineccepibile*: diritti umani e etica;
- *Ambiente sicuro e duraturo*: rischi, sicurezza e clienti;
- *Strutture efficienti*: energia e rifiuti;
- *Impatto locale positivo*: sviluppo locale e trasporti

Tali politiche sono implementate seguendo tre principi cardine:

- Irreprensibilità: adottare un comportamento onesto e leale nei confronti di tutti gli stakeholder e garantire un livello esemplare di sicurezza e comfort ai suoi tenant e ai visitatori.
- Efficienza: fissare obiettivi ambiziosi che sono quantificabili e dettagliabili, al fine di fornire ottimale gestione operativa quotidiana dei suoi centri.
- Innovazione: prestare costante attenzione alle best practice e trarre il massimo vantaggio dalla presenza in tutta Europa, dalle competenze e dalla capacità innovativa delle squadre che sono presenti nelle regioni più dinamiche del continente.

L'azienda precisa che tali impegni sono supportati dall'attenzione alla trasparenza e dal coinvolgimento del personale aziendale in quest'ambito.

- **Comunità finanziaria**

Le linee guida utilizzate fanno riferimento a: attenzione alla performance finanziaria, stabilità e continuità nell'attività del gruppo, comunicazione e trasparenza. In quest'ultimo ambito Klépierre promuove rapporti continuativi con le agenzie di rating extra-finanziarie, nonché con gli analisti e gli investitori SRI (Socially Responsible Investment), come parte del suo impegno per la *valutazione periodica delle prestazioni dello sviluppo sostenibile*. Gli indici in cui Klépierre è inclusa dimostrano sia l'entità dei suoi sforzi per raggiungere una maggiore trasparenza e sia la pertinenza delle misure da essa decise. Gli aumenti nelle sue valutazioni principali nel 2013 nel campo della responsabilità d'impresa, infatti, riflettono questo suo impegno per la *trasparenza*.

Il titolo dell'azienda, inoltre, è incluso nei principali *indici di borsa* che raggruppano le aziende che hanno assunto particolari impegni sul fronte della sostenibilità; questi indici sono: DJSI World and Europe, FTSE4Good, STOXX® Global ESG Leaders, Euronext Vigeo France 20 ed Eurozone 120.

L'impegno per lo sviluppo sostenibile è anche espresso all'esterno attraverso le diverse *iniziative* a cui Klépierre prende parte: l'azienda, infatti, è un membro attivo di diverse associazioni nazionali ed internazionali di settore che considera come strategiche per la sua attività. Per ciascuna di essi, essa detiene una posizione nella governance e partecipa a progetti e comitati, tra cui in particolare quelli che inerenti la sostenibilità. Inoltre, Klépierre ha vinto un Gold Award agli *EPRA Sustainability Award* per il secondo anno di fila, come riconoscimento nell'applicazione delle migliori pratiche di reporting delle valutazioni extra-finanziarie.

- **Tenant**

Le linee guida che l'azienda adotta nei confronti di questo stakeholder sono incentrate su: qualità delle relazioni, supporto per i creatori di nuovi concept e dialogo sui temi ambientali. In particolare su quest'ambito l'azienda attua azioni di *sensibilizzazione e iniziative di cooperazione* e lavora all'uso di un indice per i tenant che possa paragonare il centro stesso con altri centri dove quello stesso retailer è presente.

Klépierre sottolinea che il *contratto di locazione verde* è ormai parte integrante dei nuovi contratti in tutta Europa: questo apre la strada a un'ulteriore cooperazione con i retailer, in particolare per le questioni ambientali ed energetiche. Tuttavia, ci vorrà del tempo per ottenere le firme da tutto l'insieme dei tenant e Klépierre è impegnata nel cercare di accelerare questo processo; il dialogo ambientale è quindi già ben avviato.

Sebbene la sensibilizzazione e la cooperazione possano assumere forme diverse, è necessaria un'adeguata comprensione delle specificità tecniche e commerciali di ogni tenant. A supporto delle azioni, l'azienda ha realizzato uno strumento paneuropeo per *l'analisi comparativa dell'uso di energia* in termini di kW/h al m² per ciascun tenant; tale strumento è già attivo per oltre 1000 contratti di locazione e permetterà un raffronto tra i settori all'interno dello stesso centro, o tra i diversi negozi dello stesso tenant nelle strutture del Gruppo.

- **Visitatori**

Verso i visitatori l'azienda adotta le seguenti linee guida: attenzione all'esclusività della customer experience, ambienti salutarie e sicuri, innovazione e servizi distintivi.

La customer experience deve creare le condizioni affinché i visitatori desiderino tornare nel centro ed è per questo che Klépierre s'impegna nell'offrire servizi avanzati nei suoi centri commerciali: assistenti personali, stazioni di ricarica cellulare, servizi di prenotazione taxi, guardaroba con lavanderia e servizi di sartoria, passeggini e sedie a rotelle in prestito e molto altro. Ad esempio il centro "L'Esplanade" in Belgio è dotato di angoli dedicati a bambini e famiglie, per i visitatori che necessitano di cambiare o nutrire i loro figli.

Nel 2013, Klépierre ha creato "Club Store®", un concept esclusivo completamente orientato verso la soddisfazione del cliente: l'idea è quella di creare spazi con personalità, combinando i servizi e l'eccellenza di un department store con il senso di appartenenza e il tocco personale di un concept store, offrendo la raggiungibilità e l'impatto di un centro commerciale. Dalla segnaletica agli spazi di sosta di alto design, alle aree giochi digitali interattive per i bambini, ogni dettaglio è realizzato con cura per evitare la noia e lo stress. L'obiettivo è quello di arricchire l'esperienza di acquisto, offrire ai clienti un luogo per prendersi una pausa dalla vita quotidiana che li incoraggi a soffermarsi nel centro commerciale. Questo concept esclusivo è già stato implementato in due centri commerciali e sarà gradualmente esteso ad altri dieci nel momento in cui si provvederà al restyling o all'ampliamento degli stessi. Migliora il legame con il cliente con l'aggiunta di fantasia e un senso di sorpresa in ogni fase dell'esperienza d'acquisto. Questo è il caso, per esempio, del centro "Les Sentiers" a Claye-Souilly, che contiene grandi sculture di animali che si inseriscono armoniosamente nel loro ambiente; nel centro "Passages" a Boulogne-Billancourt, invece, sono stati introdotti un ascensore con biblioteca e una scala di pianoforte con i tasti-melodia che permettono la creazione di musica.

Indagini di *customer satisfaction* sono poi ritenuti strumenti indispensabili per garantire che le giuste politiche siano state messe in atto. Nel dettaglio l'azienda ha sottoposto questionari di soddisfazione ai visitatori dei suoi centri commerciali francesi, ottenendo un livello di *gradimento* dell'85,2%; non è tuttavia precisato se tale iniziativa è stata eseguita anche nei centri italiani. A livello di strutture, l'azienda si è dedicata a

mappare, valutare e affrontare i rischi³⁷ con l'intenzione di garantire la *sicurezza* dei milioni di visitatori; nuove risorse e sistemi di allarme sono stati implementati e forniscono dati regolari per correggere le criticità.

I nuovi parcheggi incorporano una migliore progettazione in termini di *gestione del traffico* e spazi specifici per i *disabili* e per le famiglie. I bagni e le aree di sosta sono progettati per soddisfare le aspettative dei clienti con esigenze specifiche.

- **Comunità locale e autorità pubblica**

Il rapporto con questi stakeholder è incentrato su: perseguimento dello sviluppo economico, contributo alla pianificazione urbana, alla promozione culturale e all'integrazione sociale, impegno culturale e sociale del gruppo e nel rendere i centri commerciali luoghi di espressione. L'azienda pone in luce come i suoi centri commerciali abbiano creato 90.000 *posti di lavoro* in Europa (tra dipendenti diretti, dei tenant e dei fornitori) che non possono essere delocalizzati e distribuiscano 49 milioni di euro di introiti alle comunità attraverso la tassazione locale. In quest'ambito, inoltre, i team di sviluppo dei centri commerciali stanno favorendo strette relazioni con le agenzie per promuovere il reclutamento di personale locale; queste relazioni vengono mantenute anche una volta che il centro è stato aperto e assumono diverse forme.

L'impegno verso le comunità prosegue inoltre attraverso iniziative legate alla *promozione della mobilità sostenibile*: il 97% dei centri è facilmente raggiungibile con i mezzi pubblici (93% in Italia), con una fermata a meno di 500 metri da un ingresso e con servizi ogni 20 minuti. A tal proposito l'azienda ha rilevato che il 38% dei clienti raggiunge i centri attraverso mezzi pubblici o mezzi di trasporto cosiddetti "verdi", anche se in Italia tale dato è decisamente più basso (15,2%). Inoltre il 94% dei centri è dotato di strutture adeguate per le biciclette e il 35% dei parcheggi sotterranei di proprietà sono equipaggiati con installazioni per la ricarica di auto elettriche, in particolare in Norvegia, dove tale mezzo di trasporto sta crescendo a ritmi sostenuti. Per entrambe le iniziative, l'azienda si è fissata come target obiettivo la piena copertura dei propri centri entro il 2017.

Un altro elemento di attenzione riguarda la *qualità della salute* che nelle aree dove insistono i centri dev'essere ottimale. Si distinguono tre componenti principali della qualità sanitaria:

³⁷ Per l'identificazione dei rischi, vedasi "Annual Report 2013" p. 143

- Igiene generale: le specifiche per ogni servizio, in particolare la pulizia, comprendono un elenco di prodotti favoriti per la loro qualità.
- La qualità dei materiali, superfici e facciate di mobili: il gruppo s’impegna a utilizzare materiali sani con basse emissioni di composti organici volatili, e con basso contenuto di sostanze nocive.
- Qualità dell'aria e dell'acqua sanitaria: si assicura che le prese d'aria siano libere delle principali fonti d’inquinamento.

Infine, i centri ospitano numerosi eventi organizzati e sostenuti da *organizzazioni sociali* in tutta Europa; quasi il 94% di essi hanno ospitato una o più di queste iniziative con un contributo complessivo dell’azienda di 847.000 euro nel 2013.

- **Personale**

La politica inerente alle risorse umane è ispirata dalle seguenti linee guida: attenzione ai diritti sociali, alle condizioni di lavoro e alla salute, reclutamento, retribuzione e possibilità di progressione nelle carriere, promozione delle diversità e lotta contro la discriminazione.

In particolare l’azienda rileva come il 100% dei propri dipendenti si trova in nazioni definite libere³⁸ e come vengano dedicate 24 ore a dipendente per *attività di training*, in procinto di essere estese a 25 ore nel 2015. In merito al turnover, il tasso attuale è del 11,9%. La *proporzione di donne* nelle posizioni manageriali è del 32%: su quest’ultimo punto, in particolare, vi è l’obiettivo dell’azienda di arrivare al 40% nel 2015; va comunque sottolineato che nel complesso la componente femminile complessiva costituisce il 56,4% del personale. La percentuale di dipendenti assunti con contratto a tempo indeterminato si attesta al 95,2%; quasi il 60% dei nuovi dipendenti nel 2013 è stato assunto con *contratti a tempo indeterminato*, il 26% dei quali sono stati trasferiti da contratti a breve. Varie iniziative sono state avviate nel corso del 2013 per sostenere il cambiamento e *prevenire lo stress sul lavoro*; in totale, più di mille ore di *formazione* su questi temi sono state effettuate a livello di Gruppo.

- **Fornitori**

Le linee guida per la selezione e la gestione dei rapporti con questi stakeholder sono da ricondurre a: qualità del servizio e promozione di partner innovativi e onesti. Nello specifico, le relazioni del gruppo con i suoi fornitori di beni e servizi sono regolati da

³⁸ Secondo l’indice “Freedom in the World” 2013 della Freedom House.

una forte *attenzione per la correttezza e l'integrità*; Klépierre intende estendere l'ambito di applicazione della responsabilità sociale per la propria catena del valore.

Le azioni messe in campo riguardano l'inserimento progressivo nei contratti di fornitura di *clausole di sostenibilità*; nello specifico l'azienda dichiara che la totalità dei fornitori e sub-appaltatori chiave si trova in paesi liberi¹ e che il 76% dei principali fornitori di servizi (l'82% per quanto riguarda i servizi di pulizia) è certificato principalmente ISO 9001 o ISO 14001: l'obiettivo è di arrivare all'80% entro il 2017.

Per quanto concerne la fase di sviluppo, il gruppo opera in stretta *collaborazione* con gli sviluppatori immobiliari su un approccio ambientale riconosciuto:

- prestando particolare attenzione alle politiche di "cantiere verde" attuate da questi;
- incoraggiandoli a implementare un rigoroso monitoraggio dell'impatto ambientale in fase di costruzione;
- esaminando sistematicamente l'utilizzo di materiali eco-compatibili;
- esaminando l'origine delle materie prime utilizzate: le aziende devono dimostrare che il legno utilizzato provenga da fonti legali e Klépierre favorisce la certificazione nel quadro dei regimi PEFC o FSC. Sui nuovi progetti, in linea con i criteri fissati da BREEAM per la destinazione dei materiali, la tracciabilità è assicurata per oltre l'80% del legno utilizzato.

L'azienda indica poi di destinare 223 milioni di spese operative ai fornitori locali dei servizi di pulizia, sicurezza e manutenzione.

- **Ambiente**

Sul fronte ambientale, Klépierre è impegnata nel migliorare l'impatto dei propri centri attraverso un insieme di azioni.

L'*efficienza energetica* è considerata una priorità strategica e il principale indicatore della qualità della gestione operativa; è perseguita attraverso:

- risparmi energetici generali con attenzione alle ore operative, regolazione della temperatura, adozione di sistemi di monitoraggio in tempo reale dei consumi, diffusione delle buone pratiche;
- miglioramento delle attrezzature tecniche con la sostituzione degli impianti a basso rendimento e delle lampade tradizionali con LED o altre a basso consumo;
- investimenti specifici nelle strutture sia durante lo sviluppo (attenzione all'isolamento e alla compattezza degli edifici per migliorare l'inerzia termica), sia nelle ristrutturazioni.

Complessivamente in cinque anni l'intero parco immobiliare europeo ha ottenuto un miglioramento del 7,7% e si mira a raggiungere una riduzione dei kWh per visita del 25% entro il 2020; con riferimento solo all'Italia il risparmio ottenuto in un anno è nell'ordine del 6,6%. I risparmi conseguiti con l'efficienza energetica si attestano a 8,3 milioni di euro dal 2009. Un altro elemento che l'azienda mette in luce inoltre è che il 44,1% dell'energia usata dall'azienda proviene da fonti rinnovabili (26,4% in Italia); in aggiunta mette in evidenza che le caldaie a olio combustibile ancora in uso in Italia e in Francia saranno gradualmente sostituite con impianti a gas naturale.

Con riferimento ai *consumi idrici* l'azienda ha posto in essere notevoli sforzi negli ultimi anni per introdurre contatori individuali, così da avere un'analisi più precisa dei consumi per negozio e per utilizzo; in questo modo l'azienda è quindi meglio attrezzata per rilevare eventuali perdite o anomalie, nelle aree pubbliche e private. L'utilizzo di materiali a risparmio energetico, una migliore gestione degli spazi verdi e il recupero o il riutilizzo delle acque piovane sono alcune delle azioni messe in atto. Nel complesso la società rileva un risparmio complessivo in termini di m³ di acqua al m² di superficie dell'8,6% in tre anni, mentre in litri per visita il calo è del 4% in un anno; l'impegno del Gruppo è di migliorare questo rapporto del 20% entro il 2020 rispetto al dato base del 2012. Va sottolineato che in Italia tale obiettivo è decisamente alla portata in quanto in un anno il calo rilevato è stato del 14,6%; la diminuzione complessiva del consumo nazionale su tre anni si attesta addirittura al 27,8%.

Un altro ambito che vede l'azienda impegnata riguarda l'abbattimento delle *emissioni di anidride carbonica* in atmosfera; per perseguire questi obiettivi opera su tre fronti:

- la riduzione dell'utilizzo di combustibili fossili, che complessivamente è stata del 13,1% in cinque anni; in Italia tale dato si attesta all'1,8%, anche se vi è un significativo miglioramento nell'ultimo anno del 6,5%.³⁹;
- l'energia usata dai tenant (vedi iniziative illustrate nell'apposita sezione);
- i mezzi di trasporto utilizzati dai visitatori per recarsi nei centri commerciali; a tal proposito nei quattro centri aperti europei inaugurati più di recente, la percentuale di visitatori che utilizzano i mezzi pubblici o mezzi verdi di trasporto è del 53%; con l'inclusione del "St. Lazare" di Parigi, questo dato sale al 87%.

³⁹ L'azienda precisa che realisticamente non considera un fattore di "emissioni 0" l'utilizzo di energia rinnovabile

Il futuro vede l'azienda impegnata nel continuare a ridurre la dipendenza dai combustibili fossili, nel limitare gli impatti dei propri centri e nell'effettuare verifiche strutturali per proteggerli dagli effetti degli eventi estremi.

Un altro ambito dell'azione aziendale verso la sostenibilità riguarda la *gestione dei rifiuti*, dove il gruppo propone soluzioni di smistamento ai suoi tenant e visitatori così da garantire che questi raggiungano la loro destinazione corretta, attraverso i fornitori responsabili della rimozione e trattamento. Queste azioni, sviluppate in collaborazione con i retailer, conducono a vantaggi ambientali ed economici: i rifiuti riciclabili riacquistati (il valore di una tonnellata di cartone arriva a quasi 100 €) potrebbero compensare i costi di rimozione o la trasformazione dei rifiuti non differenziati. Nei centri più performanti, più di 30 tipi diversi di rifiuti sono differenziati: questo successo è dovuto alla maggiore consapevolezza tra il personale dei rivenditori di una procedura di trattamento dei rifiuti chiara e alle informazioni precise sulla destinazione di ogni tipo di rifiuto. In termini di dati, la produzione di rifiuti è calata in un anno di circa l'1% e la percentuale di rifiuti riciclati, riutilizzati o compostati è stata del 40,3%, in crescita del 6% rispetto al 2012. Se s'includono tutte le altre forme di recupero, come l'incenerimento con produzione di energia o l'interramento con la digestione anaerobica, questa cifra sale al 70,1%, in crescita del 5% in un anno. L'azienda si è posta come obiettivo di arrivare entro il 2016 a riciclare almeno il 50% dei rifiuti prodotti dai centri commerciali e di recuperare oltre il 75% di essi.

Un ultimo ambito d'impegno dell'azienda riguarda la *certificazione* dei centri commerciali: al 2013, 37 centri posti in sei Paesi dell'azienda sono certificati (2 di questi sia da BREEAM sia da ISO); essi rappresentano il 38% delle partecipazioni in valore, percentuale è cresciuta notevolmente nel 2013. Nel dettaglio, cinque centri francesi tra cui "Val d'Europe" a Marne-la-Vallée Cedex e "Blagnac" a Tolosa sono stati certificati BREEAM. Il numero di centri certificati è destinato a crescere nel 2014 e contribuirà superare, dalla metà dell'anno, il target annunciato per il 2015 di avere oltre il 50% dei centri certificati. In particolare, tutti i 25 centri scandinavi saranno ISO 1400, mentre per quanto riguarda l'Italia non si fa riferimento a specifiche attività in tal senso.

Da sottolineare, infine, l'innovazione che l'azienda ha introdotto nella fase di sviluppo dei nuovi centri o ampliamento di quelli esistenti attraverso la consulenza di un *ecologista*: l'analisi di questo professionista offre una maggiore comprensione dell'ambiente naturale circostante e consente di identificare meglio e preservare la flora

e la fauna locali. Questi aiuta poi architetti e sviluppatori a prendere in considerazione gli ecosistemi esistenti e selezionare le specie vegetali più appropriate: il considerare tali aspetti, infatti, è indispensabile per l'ottenimento della certificazione BREEAM. I progetti recenti testimoniano questa preoccupazione per l'ambiente: il centro "Emporia" a Malmö, in Svezia, ha un tetto piantumato di oltre 27000 m² e 11500 m² di nuovi spazi verdi sono stati creati durante l'estensione di "Les Rives d'Arcins" a Bègles.

L'azienda sottolinea poi che 98 centri sono impegnati in almeno una iniziativa legata alla preservazione della *biodiversità* e il 94% di essi hanno sviluppato diverse attività in svariate forme:

- Tetto o pareti dell'edificio piantumate in 20 centri;
- Installazione di ricoveri per la fauna locale (alveari e nidi) in 7 centri commerciali;
- Gestione sensibile degli spazi verdi: 73 centri commerciali hanno scelto di promuovere le specie vegetali locali e l'uso di prodotti fitosanitari più rispettosi dell'ambiente.

4.c.III. Corio

Corio è una società di diritto olandese il cui core business consiste nel creare luoghi d'incontro preferiti dai visitatori attraverso la selezione, lo sviluppo, e la gestione di centri commerciali in Europa. L'azienda è sorta nel 2000 dalla fusione tra VIB e WBN con un portafoglio iniziale di 2,7 miliardi di euro; fa il suo ingresso in Italia nel 2001 con l'acquisizione di Trema, il cui giro d'affari consisteva in dieci centri commerciali in Francia, Italia e Spagna.

Nonostante la crescente europeizzazione del retail, esistono ancora notevoli differenze tra i diversi paesi e regioni in Europa: l'azienda ritiene che la conoscenza del territorio, l'esperienza e i contatti siano essenziali per operare con successo nel mercato immobiliare della distribuzione moderna e pertanto si è strutturata attraverso organizzazioni locali nei paesi in cui è presente. Oggi l'azienda possiede 74 centri commerciali dal valore di oltre 6 miliardi di euro, distribuiti tra Olanda, Francia, Spagna, Portogallo, Germania, Turchia e Italia; in quest'ultima in particolare ne possiede e gestisce attualmente 10 distribuiti nelle principali città della penisola.

Dal sito aziendale⁴⁰ emerge che la *mission* dell'azienda sia di soddisfare le mutevoli esigenze e le richieste dei consumatori adattando continuamente i centri commerciali e sfruttando la posizione di azienda leader europea nel retail property.

Quanto detto si esplica nella *vision*: creare popolari luoghi di incontro dove le persone vogliono riprendere a fare shopping, rilassarsi e socializzare, sentirsi a casa ed essere ispirate. Le competenze aziendali, combinate con le opportunità tecnologiche, permettono di creare luoghi in cui le persone si connettono tra loro e con i centri. Corio ritiene che il suo scopo sia quello di contribuire alla mutazione delle esigenze della società e del consumatore, attraverso la creazione di luoghi significativi in cui le persone vogliono incontrarsi; ciò s'intende realizzare mediante lo sviluppo di "Favourite Meeting Places" (FMP). In sostanza si tratta di reinventare l'esperienza di acquisto, passando da un tradizionale centro commerciale a una "destinazione vibrante" che arricchisce la vita dei consumatori, si prende cura e serve le persone e le loro comunità.

In virtù di ciò, da un'attenta analisi del CSR Report 2013⁴¹ e di un'intervista rilasciata dall'amministratore delegato della filiale italiana a una rivista del settore indicata in bibliografia, emerge come l'azienda veda la CSR come un'opportunità e abbia provveduto ad inserirla all'interno della propria strategia di business. La sostenibilità economica, ambientale e sociale diviene quindi un elemento chiave della stessa sia nel breve sia nel medio-lungo periodo, in quanto ritenuta elemento differenziante rispetto ai competitor e catalizzatore per la crescita. Per di più l'azienda dichiara che non intende solo allinearsi alle best practice del settore su questo tema, ma vuole contribuire a definirle, stimolando l'innovazione e sperimentando nuove soluzioni non ancora adottate dalla concorrenza. Per questo, come sarà meglio illustrato con riferimento alle politiche del personale, l'azienda non intende solo formare il suo staff sui temi della sostenibilità, ma, a partire da quest'anno 2014, intende spingere lo stesso a prendere iniziative nuove in questo senso, anticipando i cambiamenti.

A livello organizzativo, l'azienda possiede una funzione dedicata esclusivamente allo sviluppo della CSR che prepara la relativa strategia e la performance attesa, facendola

⁴⁰ In particolare: <http://www.corio-eu.com/csr.html> [Data di accesso: 02/08/2014]

⁴¹ Disponibile al sito web: http://www.corio-eu.com/tl_files/content_resources_new/Investor%20Relations/Reports/Reports%202013/CSR%20Corio%202013%20def.pdf e integrato con i documenti: http://www.corio-eu.com/tl_files/content_resources_new/CSR/CSR_performance/Corio%20CSR%20ESG.pdf e http://www.corio-eu.com/tl_files/content_resources_new/CSR/CSR_reports/Corio%20COP%202013%20final%20online.pdf

approvare dal Consiglio di Amministrazione. Quest'ultimo, assieme al Consiglio di Sorveglianza, definisce gli obiettivi specifici in tema di CSR, dopo essersi consultati con la funzione indicata e con le Business Unit locali. A tal proposito, ciascuna filiale nazionale possiede un comitato di CSR per avviare e gestire i problemi di sostenibilità in materia di sviluppo, riqualificazione e gestione dei centri. Questi comitati monitorano le prestazioni di CSR locale rispetto alla strategia e agli obiettivi e consigliano il management delle loro unità di business per l'attuazione della strategia nei processi operativi, nelle attività e nella struttura organizzativa. Forniscono anche indicazioni sull'integrazione degli obiettivi di CSR nei profili e nelle responsabilità dei dipendenti. I comitati sono composti da personale proveniente da diversi campi: facility management, gestione tecnica, gestione delle risorse umane, gestione dei centri e marketing. Portano le loro conoscenze sui centri e le combinano con le competenze delle organizzazioni del settore nazionali e internazionali e con l'esperienza avuta attraverso partnership con aziende specializzate.

- **Comunità finanziaria**

Le linee guida tenute dall'azienda verso questo stakeholder sono: trasparenza, sostenimento di un profilo finanziario forte, creazione di valore nel lungo termine.

In merito alla sostenibilità, l'azienda risulta inclusa all'interno dei più importanti *indici di sostenibilità* finanziari, come Euronext Vigeo Eurozone 120, DJSI Europe e World, FTSE4GOOD, Ethibel e *non finanziari* come il GRESB; inoltre essa intende conseguire valore attraverso la realizzazione del progetto FMP sopra menzionato che porterà a:

- Riduzione dei costi operativi attraverso l'*efficienza energetica* dei centri;
- Ottenimento di una *certificazione* (BREEAM) per la totalità dei centri in fase di sviluppo o soggetti a pesante restyling;
- Organizzare *attività specifiche per la comunità finanziaria*;

L'azienda sottolinea altresì che una collaborazione con l'Erasmus School of Economy le ha permesso di individuare, attraverso la metodologia denominata SROI, l'impatto che i centri e le azioni messe in campo in essi hanno sulla società e collegare questo *investimento sociale* con il successo dei centri stessi⁴²; quindi, secondo Corio, l'essere in grado di misurare e gestire il rapporto con la società rende i centri più forti e più

⁴² Per ulteriori informazioni vedasi il documento disponibile al sito web: http://www.corio-eu.com/tl_files/content_resources_new/CSR/CSR_reports/Corio%20COP%202013%20final%20online.pdf

resistenti, migliorando di conseguenza le prestazioni economiche degli stessi. Nei prossimi anni, questi centri potranno migliorare in termini di valore del capitale e ottenere una crescita del flusso di cassa, grazie a un'attrazione superiore esercitata sui tenant e alle opportunità di riqualificazione ed estensione.

- **Tenant**

Nelle relazioni con questo stakeholder l'azienda adotta le seguenti linee guida: collaborazione con i retailer migliori, supporto nel miglioramento della performance, ricerca della qualità nei servizi retail, convinzione che l'adozione di una CSR anche da parte dei retailer aiuti a realizzare una miglior connessione con i consumatori e permetta di sfruttare i cambiamenti nella domanda e nei bisogni.

Sul fronte della sostenibilità, l'azienda ha quindi attuato diverse azioni concrete:

- Inserimento di *clausole verdi* nei contratti di locazione (98% in Europa, 100% in Italia) in cui i tenant s'impegnano a tenere un insieme di comportamenti ecologicamente responsabili, coprendo per esempio la separazione e lo smaltimento dei rifiuti e l'utilizzo graduale di energia (l'80% dell'energia consumata da un centro commerciale è relativa agli utilizzi dei tenant). Tale collaborazione permette di migliorare anche il livello di attendibilità della reportistica che viene poi condivisa con gli stessi tenant e permette loro una riduzione dei costi di gestione;
- Miglioramento della qualità degli edifici per garantire risparmi sotto il profilo dell'*efficienza energetica*;
- *Partnership comunicativa* tra centri, tenant e produttori così da trasmettere un messaggio univoco in termini di sostenibilità verso il visitatore.

Gli obiettivi dell'azienda per gli anni futuri consistono nel realizzare strutturalmente sulla totalità dei centri commerciali delle ricerche durante i colloqui e i meeting per valutare la soddisfazione generale dei tenant. Nel 2014, inoltre, il 100% dei nuovi contratti di locazione in tutta Europa conterrà le clausole verdi.

- **Visitatori**

Le linee guida dell'azione dell'azienda nei confronti dei suoi visitatori si riassumono nel concetto dei Favourite Meeting Places: servire quindi il "nuovo consumatore" come descritto nel capitolo 3 e lavorare nell'ideazione di nuovi concept. Nello specifico l'azienda intende rivolgere i propri centri commerciali alla classe crescente di consumatori consapevoli; quindi l'obiettivo principale è attirare questo gruppo

economicamente forte di clienti abbienti e poco serviti. Parte di questo progetto consiste nell'*informare* i consumatori su uno stile di vita sano e sostenibile: il consumer marketing viene improntato sulla trasmissione di buone pratiche di consumo consapevole e assume un ruolo importante per la creazione con i partner di un modello di concept store basato sul vivere in modo consapevole. Realizzare un *Conscious Living concept store* contribuisce pertanto alla promozione di una maggiore responsabilità ambientale.

Come detto, poi, l'azienda intende rendere le insegne dei propri centri commerciali fortemente ancorate ai valori della sostenibilità e del consumo sostenibile, attraverso un insieme di *eventi* realizzati nei centri stessi. In particolare questi ultimi sono strutturati in modo che i clienti possano imparare e sviluppare nuove idee sul benessere e sul wellness in modo divertente e interattivo. La maggior parte di essi sono rivolti verso il campo culinario: l'azienda, infatti, vuole ispirare i consumatori a condurre uno stile di vita più salutare e sostenerli nel raggiungimento di tale obiettivo adottando un approccio più consapevole al cibo sano. "Dai campi alla casa" è stato un evento realizzato presso il centro commerciale "Sexta Avenida" a Madrid nel 2013, in collaborazione con il negozio del centro Kitchen Community: l'iniziativa consisteva in un'itinerante pop-up concept store che si spostava durante una settimana in diversi punti del centro, dove venivano forniti suggerimenti per la pianificazione dei pasti e per fare scelte intelligenti su cosa mettere nel carrello. Le attività variavano da lezioni con chef professionisti, degustazioni e dimostrazioni sul modo di mungere una mucca in una fattoria tradizionale riprodotta su piccola scala, sul piantare e cucinare ceci; si è puntato quindi sulla promozione di ingredienti naturali e stagionali. Per realizzare le attività si è ricreato un ambiente naturale fatto cercando materiali ecologici come pallet di legno riciclati e decorazioni ispirate alla natura.

L'azienda intende creare una *comunicazione a due vie* sia online sia offline con il consumatore e coinvolgerlo direttamente in materia di sostenibilità, invece che dargli solo informazioni; in questo modo la società potrà ridefinire la sua offerta affinché rimanga attrattiva e di valore per i propri visitatori. In tal senso l'azienda nel 2013 ha realizzato una strategia di comunicazione incentrata sulla comunicazione della sostenibilità nel 67% dei centri e ha realizzato questionari di *consumer satisfaction* nel 71% dei centri, in leggero aumento sul 2012 (66%). Per quanto riguarda l'Italia, ci si attesta al 57% dei centri, in linea con l'anno precedente (56%).

Gli obiettivi per gli anni futuri sono stati fissati nell'aumentare la soddisfazione dei consumatori (78%) e nel creare consapevolezza sui temi della CSR (67%) attraverso la realizzazione di molteplici iniziative di carattere sociale, culturale e d'intrattenimento, oltre al voler realizzare questionari di soddisfazione nel 100% degli asset.

- **Comunità locale e autorità pubblica**

Come già visto nella presentazione, questo stakeholder assume un ruolo chiave nelle politiche di CSR dell'azienda e vede un forte coinvolgimento della stessa in una vasta gamma di progetti sociali.

Nell'ambito della sua *collaborazione triennale con Save the Children* e il suo impegno ad aderire ai principi delle Nazioni Unite, Corio ha deciso di esaminare da vicino i diritti dei bambini nei suoi principi aziendali nel 2013. L'azienda ha rivalutato la propria strategia di responsabilità e il proprio Codice di Condotta per definire come possa ulteriormente impegnarsi per i diritti del bambino. Corio è firmataria del Global Compact delle Nazioni Unite e sta fornendo i dati della CSR in base al livello di applicazione B dell'iniziativa Global Reporting 3.1. Save the Children dichiara che la fase di Corio attuale è "Support". Questo significa che essa è:

- Impegnata per sostenere i diritti umani dei bambini;
- Sta realizzando un piano per sostenere i diritti dei bambini in tutte le attività commerciali e relazionali.

Inoltre Corio è molto attiva in progetti sociali locali e al fine di misurare l'impatto di questi progetti ha sviluppato la *metodologia specifica SROI*, già illustrata precedentemente. La raffinazione e l'attuazione di questa metodologia all'interno delle pratiche di gestione permetteranno di creare valore socio-economico misurabile nei bacini di utenza dei centri commerciali.

Questo progetto contribuisce a perseguire i principi sostenuti con riferimento ai diritti umani e al lavoro, che si aggiungono agli altri obiettivi sociali sintetizzati dall'azienda in "3E" e relativi a: *occupazione, istruzione e imprenditorialità*. Si tratta di progetti realizzati direttamente da Corio con la partecipazione di altri enti come scuole, camere di commercio, associazioni di categoria, ecc. impostati in un'ottica di ritorno d'investimento nel lungo termine. Ad esempio, va evidenziato come l'azienda ponga particolare attenzione a quelle località dove persiste un alto tasso di *disoccupazione*,

come nella regione di Valencia in Spagna; tale circostanza viene vista come un'opportunità per contribuire in modo costruttivo ad aiutare i disoccupati.

Quando un centro commerciale si trova in una città dove si celebra un *evento speciale*, come Marsiglia, Capitale Europea della Cultura 2013, è prassi aziendale mettere a disposizione il centro per le attività cerimoniali, cosicché ne risulti migliorata anche l'immagine commerciale. “Grand Littoral” è stato il punto di partenza dei festeggiamenti a Marsiglia e ha aumentato molto le visite: ciò si è rivelato positivo per il business e il branding del centro perché viene visto come maggiormente di valore per la comunità. L'azienda persegue quindi l'obiettivo di realizzare delle *partnership* con le autorità da cui poi potrà trarne benefici tutta la comunità locale.

Un'interessante iniziativa sul fronte dell'imprenditorialità è stata realizzata a Bursa, in Turchia, dove è stata attivata un'accademia con lo scopo è quello di fornire una formazione ai giovani e alle donne della zona: il *centro di formazione* si rivolge a persone di età compresa tra 15-30 che desiderano imparare ad avviare e gestire una propria attività.

Con riferimento all'Italia, si segnala il progetto “L'Orto” realizzato al Centro Commerciale “Campania” e frutto della mente di 9 architetti laureandi e 2 agronomi, dottorandi delle Facoltà di Architettura e Scienze Agrarie dell'Università Federico II, con età media di 25 anni; questi si sono confrontati sulle criticità di un giardino che doveva essere estetico, funzionale, didattico, simbolico, ecologico e soprattutto aperto a tutti i tipi di fruitori. È nato un vero e proprio orto tridimensionale che si sviluppa su 650 m² con percorsi didattici offerti alle scuole della provincia di Caserta e Napoli e spazi in cui “sporcarsi le mani” imparando a seminare, il tutto realizzato con elementi di riciclo o riciclabili in futuro: le piante, infatti, vengono nutrite con il compost prodotto dalla frazione organica smaltita nelle cucine dei ristoranti e dei bar del centro.⁴³

L'azienda persegue poi una politica di dialogo e collaborazione con la comunità locale anche nella fase di promozione e sviluppo dei suoi centri commerciali cercando di capire l'impatto che può avere nella stessa e mettendo in atto buone pratiche di management: un esempio si può riscontrare nel centro “Nave de Vero” inaugurato ad aprile 2014 a Marghera (VE), dove l'accoglimento delle istanze della comunità locale ha minimizzato l'avversione verso il progetto in fase di sviluppo.

⁴³ Per approfondimenti: http://www.ortoincampania.it/?page_id=8

L'azienda inoltre utilizza gli spazi vacanti dei propri centri commerciali riconvertiti al progetto FMP per realizzare progetti d'interesse sociale: nel 2013 gli eventi rientrati tra i progetti "3E" sono stati 36, ma nessuno si è svolto in Italia; al contrario nel 2012 di 121 eventi, 28 hanno interessato il territorio nazionale. Per il futuro, a dispetto della recessione in corso in Europa, l'azienda intende continuare a ospitare un flusso quasi costante di eventi sociali e di svago nei suoi centri attraverso la ricerca di partner per condividere i costi e i benefici delle iniziative.

- **Personale**

Come anticipato, le linee guida delle politiche di gestione del personale sono improntate nel promuovere una cultura di leadership che enfatizzi il legame tra fiducia e trasparenza, dove la libertà e la responsabilità sono elementi inseparabili, e nel creare un ambiente che possa essere preferito dai professionisti e incentrato su una forte cultura improntata verso l'adozione di comportamenti sostenibili.

Quest'ultimo punto viene raggiunto attraverso la *formazione* sul BREEAM per i gestori e promotori immobiliari e la *condivisione delle conoscenze* attraverso l'Intranet e la newsletter aziendali. L'approccio di Corio è di affrontare le questioni difficili utilizzando l'esperienza collettiva. L'inserimento di nuovo personale passa attraverso un programma di orientamento in cui i nuovi dipendenti incontrano i rappresentanti di tutti i dipartimenti, ottenendo una panoramica della mission, della cultura, delle best practice dell'organizzazione e dei valori.

Costruire e mantenere una *forza lavoro sostenibile*, ora e in futuro viene ritenuto un driver distintivo per il successo all'interno di Corio e di molte altre aziende. La competizione per i talenti era meno evidente negli ultimi due anni a causa della crisi finanziaria ed economica, ma è probabile che torni in auge ancora più forte di prima.

In termini di dati, il turnover nel 2013 è stato complessivamente dell'11,9%, ma in Italia si è attestato solo all'1,1%, in calo rispetto al 5,9% dell'anno precedente. L'azienda ha impartito 47 ore di *formazione* mediamente per ciascun addetto. Si segnala inoltre un ottimo equilibrio nella ripartizione tra generi (51% di donne impiegato complessivamente, 61% in Italia), anche se le donne che occupano posizioni manageriali sono ancora relativamente poche rispetto al genere maschile (27,5% totale, in calo rispetto al 2012, e 12% in Italia).

Un tema importante nel 2014 sarà l'ulteriore promozione di comportamenti sostenibili tra i membri dello staff di Corio, in particolare assegnando responsabilità in tutta

l'organizzazione a tutti i livelli. Si tratta di stimolare il personale nel prendere l'iniziativa e non aspettare che sia il resto del mondo a muoversi. L'obiettivo sarà quello di avere l'intero personale che agisce verso il raggiungimento degli obiettivi finanziari ed extra-finanziari, visto come questi due sono collegati nel processo di creazione del valore.

- **Fornitori**

Il coinvolgimento di questi stakeholder in materia di sostenibilità si sviluppa in modo da creare una partnership su specifici temi di responsabilità sociale d'impresa. Al momento la totalità dei fornitori ha sottoscritto un contratto con apposite *clausole verdi* e un numero in crescita di questi (dall'80% del 2012 al 100% del 2013) ha sottoscritto un apposito codice di condotta. In questo modo è possibile per Corio raggiungere quei criteri necessari per ottenere le certificazioni ISO 14001 e BREEAM e allo stesso tempo si perfeziona una comunicazione veramente integrata verso i visitatori e la comunità locale con riguardo ai temi della sostenibilità.

Tra gli elementi che vengono ritenuti importanti nella fase di sviluppo dei centri commerciali da parte dell'azienda va messa in luce l'attenzione per la sostenibilità implementata già nella fase di progettazione e costruzione di tutti i centri: a tal proposito il già citato centro "Nave de Vero" risulta l'esempio più interessante dove l'azienda ha posto in essere tutte queste attenzioni.

Nei prossimi anni l'azienda si concentrerà nell'elaborare e attuare un quadro di gestione dei fornitori per monitorare le prestazioni e la conformità in ambito CSR, nell'implementare procedure di reclamo per i fornitori inadempienti e nello sviluppare piani completi con i fornitori per ridurre l'impatto ambientale delle attività di riqualificazione.

- **Ambiente**

Sul fronte ambientale, Corio è impegnata nel migliorare l'impatto dei propri centri attraverso un insieme di azioni.

Innanzitutto, l'attenzione all'*efficienza energetica* per cui tutti i centri commerciali in portafoglio hanno l'obiettivo di monitorarla e perseguirla: l'energia elettrica, in particolare, è uno degli indicatori chiave in termini di misurazione della performance operativa di un edificio. Il rilevamento dei dati e il reporting attraverso coerenti indicatori aiutano ad aumentare l'efficienza energetica degli edifici e a ridurre i costi associati. Diventando più efficienti, è possibile ridurre le spese di gestione dei centri,

aumentare il valore del patrimonio di proprietà, e migliorare il comfort dei loro tenant. Nel complesso l'azienda ha ridotto dal 2012 al 2013 il consumo di energia elettrica del 15,6%; da segnalare in particolare il deciso miglioramento di performance dell'Italia che rileva un abbattimento dei consumi del 25,1%, pur incidendo comunque per circa il 27% sui consumi complessivi del gruppo. Questo dato, tuttavia, non va di pari passo con un significativo aumento del consumo di energia da fonte rinnovabile che si attesta solo al 31%, mentre a livello di gruppo raggiunge il 46%.

Anche sul fonte del *consumo di gas* si rileva un miglioramento di efficienza di circa il 22% complessivo e di circa il 30% in Italia; in quest'ambito incidono indubbiamente le iniziative in termini d'innovazione nell'impiantistica di gestione dell'aria condizionata e le soluzioni architettoniche per un miglior afflusso di luce dall'esterno. Un esempio d'intervento in tal senso lo si può riscontrare nel centro "Hoog Catharijne" di Utrecht, oggetto di un pesante intervento di restyling per integrarlo meglio con la città: viene introdotto, infatti, un nuovo impianto di aria condizionata, dove il 70% del calore generato negli uffici dall'illuminazione, dai computer e dalle persone, sarà riutilizzato. I nuovi impianti sono molto più efficienti, garantiscono un migliore clima interno e si collegano a un sistema di immagazzinamento del calore e del fresco nel terreno.

In merito all'*aspetto idrico*, si segnala che vi è stato invece un aumento nei consumi annui complessivi di circa il 24%. Il dato nazionale è addirittura superiore rispetto all'anno precedente del 50%, con un'incidenza di circa il 50% sulla quantità totale del gruppo. A parziale contro bilanciamento di tali dati, viene indicato che in Italia il 36% dell'acqua prelevata viene riciclata e riutilizzata.

Un altro ambito che vede impegnata l'azienda riguarda l'abbattimento delle *emissioni di CO₂* e in particolare vi è la constatazione che le attività di "commercial real estate" incidono per quasi il 20% sulle emissioni annue di una nazione; da questo dato si capisce l'importanza di intervenire nel merito per contribuire alla riduzione del riscaldamento globale. Le iniziative complessivamente intraprese dall'azienda sul fronte del già citato risparmio energetico hanno portato a una riduzione delle emissioni dal 2012 al 2013 di oltre il 35% nel complesso e di quasi il 40% in Italia.

Come per le altre aziende analizzate fin qui, anche Corio persegue una strategia di *promozione della raccolta differenziata dei rifiuti* dove, tuttavia, desidera precisare di non averne il pieno controllo dell'efficacia e dove si vuole estendere il coinvolgimento dei tenant. I risultati indicano che dal 2012 al 2013 il livello di rifiuti riciclati è passato

dal 15% al 20% nel complesso; si precisa che questi valori derivano quasi esclusivamente dalle politiche adottate in Italia e Germania e pertanto tengono conto di valori nulli (o non significativi) che si delineano negli altri Paesi dove il gruppo opera. Nello specifico in Italia la percentuale di rifiuti riciclati è del 36% nel 2013, in crescita di 4 punti rispetto al dato dell'anno precedente.

Infine, il principale impegno assunto da Corio in termini di politica di sviluppo sostenibile sul fronte ambientale riguarda la *certificazione* dei suoi centri inclusi nel progetto FMP. Attualmente si utilizza principalmente la certificazione ISO 14001, che aiuta ad aumentare le opportunità di gestione ambientale, a ridurre al minimo le externalità negative, a rispettare le leggi, i regolamenti e altri requisiti ambientali. Nel 2013 l'azienda ha iniziato a combinare la certificazione ISO con quella BREEAM con l'intenzione di estendere il campo di applicazione dalla normativa ISO 14001: questa, infatti, è focalizzata esclusivamente sul campo ambientale, mentre BREEAM si concentra anche su temi sociali e opportunità di gestione. Si tratta quindi di un'aggiunta così da differenziare ulteriormente l'offerta rispetto ai concorrenti. A tal proposito, va ricordato che l'azienda ha inaugurato ad aprile 2014 il primo centro commerciale italiano che ha ottenuto la certificazione inglese, il già menzionato "Nave de Vero" di Marghera. Lo stato al 2013 della certificazione di sostenibilità era la seguente:

- Certificazione ISO 14001: 80% del portafoglio complessivo;
- Certificazione BREEAM in use: 12% del portafoglio complessivo;
- Certificazione EPC: 51% del portafoglio in termini di GLA.

Gli obiettivi del 2014 si concentreranno sui seguenti aspetti:

- Miglioramento del livello di certificazione degli edifici con il programma di ottenimento della certificazione BREEAM per il 100% dei nuovi centri sviluppati o soggetti ad un importante restyling.
- Irrobustimento del sistema di gestione ambientale, inclusivo di un piano che porti alla riduzione del 15% dell'intensità energetica, del 15% dell'uso di acqua potabile su tutti i centri e del 25% delle emissioni di CO₂.
- Sostenibilità nella valutazione del rischio del portafoglio, perseguibile attraverso un piano di gestione del rischio.
- Ulteriore miglioramento della qualità e della portata delle CSR performance management e reporting, in linea con l'introduzione del nuovo sistema di gestione delle informazioni CSR effettuato nel 2013 per gestire questa situazione. Nel 2014,

s'intende ideare ed eseguire un piano per migliorare l'accuratezza degli indicatori di performance e della gestione.

- Realizzazione della raccolta differenziata nel 100% dei centri.
- Ottenimento di performance energetiche certificate nel 100% dei centri.

4.c.IV. Eurocommercial Properties

Eurocommercial Properties è un'azienda di diritto olandese fondata nel 1991 che negli anni ha ampliato la sua attività in una serie di paesi europei, tra cui la Francia, dove ha fatto il suo primo investimento nel 1992 con l'acquisizione del centro commerciale "Les Atlantes" a Tours. Nel 1994 l'azienda acquistò il centro Curno a Bergamo, segnando il suo ingresso in Italia, mentre l'entrata in quello svedese è avvenuta nel 2001.

L'azienda è oggi una degli investitori immobiliari più attivi d'Europa, con un portafoglio di centri commerciali per un valore di 2,7 miliardi di euro. Al 31 dicembre 2013, il 39% di tali attività sono in Italia (10 centri commerciali), il 38% in Francia e il 23% in Svezia. L'azienda è quotata alla borsa di Amsterdam.

Sul fronte dello sviluppo sostenibile, la documentazione disponibile sul sito web⁴⁴ consiste nel solo Annual Report 2013⁴⁵ da cui non si evincono informazioni in tal senso: si è quindi provveduto a prendere contatto con l'ufficio marketing italiano, per approfondire meglio alcuni elementi. In primo luogo è emerso che la stessa non attua politiche integrate in tema di sostenibilità ambientale e sociale. Diverse iniziative su questi temi sono sviluppate in modo autonomo dai singoli centri commerciali con fini promozionali ricadenti nell'ambito locale; non essendoci una specifica funzione all'interno dell'organizzazione non vengono quindi rilevati dati aggregati che possano illustrare l'efficacia delle singole azioni.

Le principali iniziative intraprese si sono costatate essere indirizzate a quattro stakeholder: visitatori, comunità locale e autorità pubblica, personale e ambiente.

- **Visitatori**

L'evento principale che ha coinvolto diversi centri commerciali del gruppo è stato l'adesione a "M'illumino di meno", tenutosi il 15 febbraio e promosso a livello nazionale dalla rete radiofonica RAI Radio2. Nello specifico i consumi energetici dei

⁴⁴ Vedasi: <http://www.eurocommercialproperties.com> [Data di accesso: 05/08/2014]

⁴⁵ Disponibile all'indirizzo web: <http://asp-gb.secure-zone.net/v2/index.jsp?id=1134/2704/7796&lng=en>

centri commerciali e dei tenant che hanno aderito sono stati ridotti al minimo indispensabile, spengendo a partire dalle 18 alcune insegne e alcuni impianti illuminotecnici o attrezzature ad assorbimento energetico. L'iniziativa non è stata attuata tanto per l'effettiva incidenza del risparmio energetico ottenuto, quanto piuttosto per il ruolo di *sensibilizzazione* che l'azienda può compiere nei confronti dei suoi visitatori. Al centro commerciale "I Gigli" di Firenze sono state realizzate poi altre iniziative dirette verso questo stakeholder:

- Stampa su carta riciclata Cyclus della guida del centro;
- La "Notte Verde": apertura del centro fino all'1 di notte con eventi rivolti alle famiglie ed in particolare ai bambini e incentrati sulla sensibilizzazione su tematiche green come "Rici-Bici", "Riciclare è un gioco", "Green Market" e su tematiche sociali, in collaborazione con le associazioni del luogo;

La gran parte delle iniziative degli altri centri dell'azienda sono indirizzate prevalentemente verso bambini e famiglie.

- **Comunità locale e autorità pubblica**

La maggior parte delle iniziative promosse riguarda proprio questi stakeholder e, soprattutto, molta attenzione e molto spazio viene dato agli *eventi organizzati con le associazioni* attive nel campo della sanità, dell'assistenza e della solidarietà. Sempre per quanto concerne il centro "I Gigli", ad esempio, s'individua la *collaborazione con la "Fondazione Meyer"*, nel supporto alla raccolta fondi per il sostegno di importanti progetti a favore dell'ospedale pediatrico fiorentino. Lo stesso centro, inoltre, conduce *attività di sponsorizzazione* a enti di volontariato, associazioni culturali e sportive, realtà sociali, istituzioni religiose e di assistenza presenti nel territorio. Come eventi, vanno ricordate le iniziative che il centro ha condotto su temi legati all'arte e alla cultura, offrendo i suoi spazi ad artisti di fama nazionale come Amedeo Lanci, Simone Gianassi, Anna Maria Guarnieri e Gabriele Niccolai per la realizzazione di mostre ed esposizioni: tutto ciò si integra in modo armonioso con il territorio in cui sorge il centro che, come noto, è tra le aree storicamente più fiorenti a livello artistico. Si tratta di un'interpretazione del leisure che si coniuga con la *promozione territoriale e culturale*. Gli scorsi anni, inoltre, hanno visto il management dello stesso centro impegnarsi anche sul fronte della *mobilità sostenibile* attraverso la partecipazione a progetti promossi dall'amministrazione comunale di Campi Bisenzio, come la realizzazione di un

posteggio per il bike sharing, inserito nell'ambito della rete di itinerari pedo-ciclabili del territorio comunale o l'installazione di una colonnina per la ricarica dei veicoli elettrici. Nel maggio 2002, inoltre, a seguito del terremoto avvenuto in Emilia Romagna, il centro "Il Castello" di Ferrara ha organizzato l'evento "Il Castello Olympic Tour" per raccogliere fondi a favore delle comunità colpite dall'evento calamitoso. Sei atleti partiti da Ferrara hanno intrapreso un viaggio per raccogliere fondi che si è concluso alle Olimpiadi di Londra. L'evento è stato promosso attraverso i media locali e sociali a fini di sensibilizzazione e, anche al termine delle Olimpiadi, il centro commerciale ha continuato a raccogliere le donazioni. Sono stati raccolti 12.000 € che sono stati assegnati a sei comuni della provincia che ha avuto più danni. I proventi sono stati utilizzati anche per contribuire alla ricostruzione delle scuole gravemente danneggiate.

- **Personale**

In merito alle politiche di gestione delle risorse umane, l'annual report riporta come l'attenzione dell'azienda si concentri in particolare su tre ambiti: *pari opportunità*, rilevando come il 53% del personale è di sesso femminile, *formazione*, dedicando complessivamente 116 giorni declinati in base ai ruoli ricoperti, e *assenza di turnover*, in quanto l'intero personale (costituito da 64 dipendenti) è assunto con contratto a tempo indeterminato.

- **Ambiente**

In tema ambientale, l'impegno principale dei centri dell'azienda si indirizza sulla promozione della *raccolta differenziata*: tale ambito interessa tutti i centri europei (compresi quelli italiani), dove l'ammontare dei rifiuti riciclati ammonta al 32% del totale prodotto; in Italia non si ha disponibilità di dati per questa iniziativa.

Altre azioni sono state attuate sul fronte del *risparmio energetico*, come la sostituzione degli elementi illuminanti con l'introduzione di lampade a basso consumo, l'adesione al sistema di cogenerazione di energia, il monitoraggio costante dei consumi energetici comuni e dei singoli negozi nel centro commerciale "I Gigli". Iniziative simili sono state realizzate anche in Francia, dove un analista specializzato aiuta nella pianificazione; in particolare sono state sostituite le lampade d'illuminazione nel 75% del portafoglio e sono stati creati sistemi per la raccolta e il riuso dell'acqua piovana in tre centri. A livello di dati, non si registrano variazioni significative del consumo di energia elettrica dal 2011 al 2012 né in Italia né a livello europeo.

Il centro “Carosello” presenta poi importanti soluzioni innovative in tema ambientale: ci si riferisce in particolare al tetto con sopra piantumato un grande giardino di oltre 16.000 m², dotato di oltre settanta coni trasparenti che consentono l'illuminazione naturale della galleria. Inoltre l'acqua piovana è recuperata attraverso uno speciale sistema di raccolta e utilizzata per gli usi non potabili (wc, impianti meccanici, irrigazione e car wash). Il principale vantaggio di un “tetto verde” è quello di poter realizzare coperture utilizzando materiali naturali, facilmente disponibili, a basso costo e impatto ambientale. Assorbendo il calore, i tetti verdi riducono l'utilizzo degli apparecchi di raffreddamento degli edifici e, grazie al naturale effetto di fitodepurazione, filtrano l'aria inquinata assorbendo le particelle in sospensione nell'aria e l'anidride carbonica. Inoltre, sono in grado di assorbire maggiori quantità di acqua pluviale; infine, contribuiscono a ridurre l'effetto di isola termica mitigando sensibilmente la temperatura della città in estate. L'ampliamento e la ristrutturazione rafforzano dunque il legame con il territorio valorizzando il contesto urbano circostante e riducendo considerevolmente il suo impatto sull'ambiente. A livello di dati, queste soluzioni hanno permesso una riduzione del 40% delle emissioni di CO₂ per la climatizzazione e l'illuminazione della galleria.

Un progetto simile è stato realizzato anche in Francia, dove il nuovo retail park a Chasse-sur-Rhône dispone di un parcheggio paesaggistico e la copertura del tetto incorpora un prato per renderlo più attraente per i residenti che si affacciano sul sito.

In Svezia, invece, alla fine del 2012, sono state ultimate le modifiche al sistema di controllo e monitoraggio per il teleriscaldamento al centro “Elins Esplanad” di Skövde, che ora funziona in modo più efficiente ed economico. Nei primi cinque mesi del 2013, è stato registrato un calo del 25% del consumo di energia e di circa 20 tonnellate nelle emissioni di CO₂ rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente.

4.c.V. Gallerie Commerciali Italia (GCI)

Gallerie Commerciali Italia è la filiale italiana di Immochan, società immobiliare del Gruppo Auchan attiva da 35 anni che opera a livello internazionale in 12 paesi con 362 centri commerciali dal valore di circa 7,2 miliardi di euro. L'azienda si occupa sia dello sviluppo sia della gestione di centri commerciali e retail park, propri o su mandato di terzi, in genere laddove vi è un ipermercato Auchan.

La *mission* di Immochan consiste nel realizzare centri vitali che siano integrati nel territorio e creino interazione tra le varie fasce della società e tra le diverse generazioni,

forgiando legami sociali, nel rispetto dell'ambiente. Tutto ciò si esprime attraverso il progetto “Improving Daily Life” per cui si vuole conferire più anima e più senso a ciascun centro, facendolo interagire con il suo ecosistema. L'azienda si sente partecipe nel progresso della città, e per questo intende contribuire alla crescita economica e allo sviluppo della comunità locale, proteggendo la sua vitalità e l'ambiente.

La *vision* dell'azienda parte dalla constatazione che il benessere dei cittadini e il fascino del territorio sono intimamente legati alle partnership tra competenze e relazioni durature di fiducia che l'azienda vuole creare e coltivare. Più che centri dedicati esclusivamente allo shopping, l'azienda intende promuovere spazi di espressione, d'incontri e di scoperte per offrire eventi, tempo libero, cultura, servizi al cittadino, e momenti di benessere nel cuore della vita a quante più persone possibili.

In tema di sviluppo sostenibile le linee guida dell'azione del gruppo sono basate sull'impostazione di una presenza a lungo termine, offrendo soluzioni per soddisfare le esigenze presenti e future, e proponendo soluzioni economiche urbane attente all'ambiente e accessibili a tutti. La strategia CSR è organizzata attorno a quattro aree principali (tenant, clienti, personale e ambiente): in questo contesto, ogni Paese definisce i temi prioritari, a seconda della sua struttura e realtà. Un approccio pro-attivo basato su report dettagliati di ogni Paese consente il miglioramento continuo; in Italia, la gestione della CSR fa capo ad uno staff comune tra GCI e Auchan. Va precisato inoltre che il Gruppo Auchan non è quotato e la proprietà è tuttora in capo alla famiglia del fondatore.

Per il fine della ricerca si è fatto riferimento al sito web italiano, a quello del gruppo⁴⁶ e al report di sostenibilità 2013⁴⁷ realizzato a livello europeo da Immochan. Per approfondire le iniziative sviluppate in Italia è stata realizzata inoltre un'intervista con l'ufficio marketing di GCI; si precisa che la filiale italiana, al momento, non possiede dati di reportistica quantitativi a misurazione dell'efficacia degli interventi realizzati.

- **Tenant**

Con riguardo a questo stakeholder, le linee guida su cui si è mossa l'azienda sono incentrate in particolare attorno all'aspetto della sostenibilità economica: in virtù del

⁴⁶ In particolare: <http://www.immochan.com/en/worldwide-standard-page/csr-corporate-social-responsibility> [Data di accesso: 03/08/2014]

⁴⁷ Disponibile all'indirizzo web: http://www.immochan.com/sites/www.immochan.com/files/file_fields/2014/05/26/immochanannualreport2013_1.pdf

persistere di una fase di recessione in Italia, l'azienda ha *ridotto i propri canoni di locazione* del 10% per supportare i retailer dei propri centri.

La società inoltre organizza i “Retailers’ Days”, un’occasione di dialogo con i suoi tenant per discutere i risultati e i progetti e per approfondire la qualità del servizio fornito ai dettaglianti. Nel dettaglio, in Italia sono stati fissati quattro obiettivi:

- ridurre i canoni di locazione;
- migliorare la trasparenza dei costi di servizio e incoraggiare i rivenditori ad avere un approccio proattivo quando incontrano difficoltà;
- razionalizzare gli orari;
- condividere i programmi delle campagne di marketing.

Per quanto concerne gli altri aspetti della sostenibilità, l'azienda svolge un ruolo d'indirizzo, cercando di coinvolgere i tenant nell'adozione di pratiche di sostenibilità ambientale, in particolare sotto il profilo del *risparmio energetico*; al momento tuttavia non sussistono obblighi particolari richiesti ai tenant su questo fronte. A livello europeo, invece, sono stati stipulati 191 contratti di locazione “verdi” che coinvolgono il 65% degli spazi commerciali di tre centri.

• **Visitatori**

All'indirizzo di questo stakeholder, Immochan organizza diverse tipologie di *eventi* in molti centri commerciali europei, soprattutto con il fine del *leisure* per attirare e rendere più piacevole la visita stessa. La gran parte di questi sono orientati alle famiglie e ai bambini: in Portogallo, in particolare, si realizzano molti laboratori culturali rivolti a chi vuole approfondire le proprie conoscenze su particolari tematiche. Un evento degno di menzione è il “Baby Daddy-Mummy” che si rivolge a giovani genitori o coppie che aspettano un bambino fornendo informazioni sulla nascita, l'arrivo del bambino, lezioni di massaggio, yoga per bambini, ecc. In Italia una finalità simile è ottenuta attraverso una partnership con l'ONG Save The Children, ma trattandosi di un'iniziativa sociale viene illustrata nel seguito.

Immochan, inoltre, si dimostra particolarmente impegnata nel cercare di conoscere i visitatori dei suoi centri: in tutti i Paesi, viene svolto un “Creative Day” per incontrare i clienti e raccogliere le loro proposte. Inoltre, vengono svolte indagini di *customer satisfaction* in Europa (Italia compresa) che nel 2013 hanno constatato un livello di soddisfazione dei visitatori sopra al 70%.

L'azienda vede nell'*utilizzo dei social network* un ottimo strumento d'interazione con il suo bacino d'utenza, per la condivisione di promozioni, offerte, informazioni pratiche, interagendo attraverso dei giochi e riferendo su eventi e servizi.

- **Comunità locale e Autorità pubblica**

Con riferimento a questo stakeholder, le linee guida adottate da Immochan consistono nel condividere le opinioni sullo sviluppo locale, favorire relazioni di qualità, creare spazi cittadini, sostenere le politiche locali, promuovere la mobilità, creare lavoro a lungo termine, realizzare progetti su misura.

Su quest'aspetto, in particolare, va sottolineato l'impegno da parte del gruppo nel supportare le autorità locali nei *progetti di riqualificazione delle aree urbane*: un caso pratico in tal senso lo si riscontra a Epinay-sur-Seine dove il centro commerciale "Ilo" è stato costruito di pari passo con le autorità cittadine nel quadro del rinnovamento completo del suo centro città, il centro quindi risulta una costruzione completamente integrata nel suo ambiente. Progettato e sviluppato secondo il concetto di "Happy Life", aperto verso l'esterno e inondato di luce grazie ai pannelli del tetto in vetro, al centro è stato assegnato il Gran Premio 2013 per il Living Environment.

Il gruppo ha contribuito inoltre alla creazione di 2.267 *posti di lavoro* (tra diretti e indiretti) con le nuove aperture nel 2013. In Francia per i progetti "Le Havre", "Grand Synthe" e "Roncq", Immochan ha offerto posti di lavoro alle persone nell'ambito di programmi di reinserimento, in collaborazione con il centro per l'impiego francese, rendendo così più facile per chi è uscito dal mercato del lavoro tornare all'attività. In Italia, una partnership con le autorità cittadine a Casamassima ha assicurato che la creazione di posti di lavoro locali fosse priorità nell'ambito del progetto di ampliamento del centro. In diversi Paesi poi sono state organizzate nei centri commerciali delle "Fiere dell'occupazione".

Diversi progetti poi sono stati portati avanti in Europa dal gruppo sul *fronte culturale*: "Galeria Bronowice" a Cracovia, ad esempio, ha l'ambizione di rendere l'arte accessibile a quante più persone possibili attraverso la realizzazione di spazi espositivi dedicati all'Accademia delle Belle Arti e al Museo Nazionale di Cracovia per la pittura, la scultura, presentazioni multimediali, eventi. In Italia, il centro commerciale "Argine" di Napoli ha lanciato l'iniziativa "Libri al centro", il primo spazio dedicato allo scambio di libri nella regione.

In ambito di sostenibilità sociale è stata portata avanti una politica di *sponsorizzazione* dell'istruzione, della sanità e della solidarietà; nel 2013, oltre 130 progetti locali hanno ricevuto un finanziamento di 870.000 €. In Italia, servizi di supporto e consulenza sono stati forniti per le famiglie con difficoltà; in Ungheria un eco-parco è stato co-finanziato; in Portogallo il gruppo si è concentrato nella lotta contro il vandalismo e nella promozione dell'accesso universale alla cultura; in Polonia, sono stati attuati progetti per le terapie dei disabili.

In Francia inoltre è attiva la Fondazione Immochan per l'*imprenditoria sociale* che opera a supporto di imprenditori sociali in oltre 90 aree urbane e ha sostenuto 16 progetti del valore di 194.000 €. Si sottolinea poi l'ideazione dell'”Ecole De Production” a Valenciennes: consente agli adolescenti che hanno lasciato la scuola di imparare la lavorazione del legno e di ottenere esperienza di lavoro.

Dei team in ogni nazione sostengono progetti importanti a favore del benessere della comunità locale. Per quanto riguarda l'Italia, sono state svolte diverse iniziative sia su scala nazionale sia in ambito locale: tra le prime si menziona la già citata *partnership con Save the Children* che prevede contributi a sostegno di due ambulatori posti a Milano e a Bari a favore delle mamme partorienti in difficoltà, sia in termini di consigli, sia di soluzioni concrete. Le iniziative locali sono molteplici: tra di esse si pone in evidenza il pranzo sociale realizzato nel centro commerciale di Giugliano (NA) a Natale e Capodanno a favore delle persone con difficoltà economiche; altre iniziative poi sono sviluppate dai singoli centri a *sostegno dell'associazionismo locale*.

L'azienda è inoltre attiva sul fronte della *mobilità sostenibile*: a tal proposito riporta che il 91% dei propri centri è collegato alla rete del trasporto pubblico locale, utilizzati da circa il 14,5% dei visitatori; inoltre il 90% dei centri francesi offre il servizio di car sharing usufruibile attraverso i siti web dei centri stessi. Non sono state segnalate iniziative analoghe per quanto concerne l'Italia.

- **Personale**

Le politiche di gestione delle risorse umane fanno leva sull'attrazione e lo sviluppo dei talenti attraverso un programma specifico. Nel 2013, inoltre, sono state erogate una media di 22 ore annue di *formazione* per dipendente; tra queste si segnala in particolare l'attenzione posta ai comportamenti corretti per la sicurezza nei luoghi di lavoro e la formazione sul fronte dello sviluppo sostenibile erogata a 127 dipendenti attraverso piattaforme di e-learning. Si evidenzia poi l'attenzione posta sul fronte delle *pari*

opportunità: oltre il 58% dei dipendenti del gruppo è di sesso femminile e il 53,2% di esse occupa ruoli manageriali. Il turnover si attesta complessivamente all'8,2% e il 94,24% dei contratti dei dipendenti è a tempo indeterminato.

Tra le iniziative più interessanti si ricorda il programma "Creative Attitude", lanciato due anni fa dal Gruppo Auchan e adottato da Immochan; il processo trasversale ha permesso a tutti i dipendenti di proporre innovazioni all'interno delle loro attività esistenti mediante un invito permanente per progetti. Al termine, viene data l'opportunità di realizzare il progetto e di partecipare ai "Creative Expeditions" che nel 2013 si sono tenuti a Stoccolma e Berlino: si tratta di incontri con start-up e imprese, workshop per trasformare le idee in progetti esecutivi. In Italia, sul fronte della sostenibilità ambientale il progetto Powerbumps mira a convertire l'energia cinetica in energia utile: il test è stato fatto nel parcheggio del centro di Rescaldina, dove dispositivi tecnici potranno convertire l'energia delle auto di passaggio in energia elettrica.

Inoltre, il gruppo pone l'accento sulla politica di remunerazione attuata verso i dipendenti che mira ad incoraggiarli a diventare anche *azionisti* della società: in questo modo ogni dipendente è spinto a crearsi il proprio portafoglio di investimenti associando i propri risparmi con l'evoluzione della società. Nel 2013, il 78% dei dipendenti erano azionisti del Gruppo Auchan.

Infine, un ultimo ambito di attenzione verso i dipendenti si esprime nel sistema di *welfare aziendale*: in Portogallo e Cina prestiti a condizioni molto favorevoli possono essere concessi ai dipendenti per aiutarli nel superare le difficoltà economiche. Dal 1 ottobre 2013 Immochan Francia, in collaborazione con le parti sociali, ha migliorato e rafforzato le condizioni dell'assicurazione sanitaria della previdenza e del risparmio; in Russia, Immochan copre due terzi dei costi delle politiche di assicurazione sanitaria volontaria dei dipendenti. Inoltre Immochan promuove la realizzazione personale dei dipendenti e li sostiene quando sono personalmente coinvolti in un'ONG, in progetti assistenziali, in una sponsorizzazione o in un programma di volontariato aziendale. Nel 2013, 1176 ore di lavoro sono state dedicate al volontariato durante l'orario di lavoro da oltre 50 dipendenti della società.

- **Ambiente**

Sul fronte ambientale, le linee guida del gruppo consistono nella protezione dell'ambiente e nella riduzione delle emissioni di CO₂.

L'impegno principale del gruppo riguarda proprio il *risparmio energetico*: ogni sviluppo, riqualificazione o ristrutturazione offre la possibilità di installare nuove attrezzature e tecniche per ridurre il consumo di energia e risorse. Immochan, per esempio, sta gradualmente mettendo in atto un sistema di gestione dell'edificio (BMS), cosicché i team di gestione possano controllare e misurare l'efficienza energetica in modo ottimale. In Italia si segnala un piano che prevede la sostituzione delle lampade utilizzate nei centri con nuove dotate di tecnologia LED ad alta efficienza e durata. Oltre a questo CGI non ha attualmente implementato altri piani che interessano tutto il portafoglio sul fronte del risparmio energetico: singole iniziative sono tuttavia attuate nei diverse località, come nel centro "Porte di Meste" a Venezia dove è stato realizzato un sistema che consente il riutilizzo dell'acqua piovana, opportunamente raccolta, per i servizi igienici del centro stesso. Altre iniziative sono legate all'utilizzo di pannelli fotovoltaici per ridurre l'utilizzo di energia elettrica attinta dalla rete (con abbattimento dei relativi costi) e all'implementazione di politiche per la *promozione del riciclaggio dei rifiuti*. A tal proposito l'azienda sottolinea che il 32,3% dei rifiuti prodotti complessivamente nei suoi centri europei viene destinato al riciclo.

In merito all'aspetto della sostenibilità ambientale GCI non possiede quindi un piano complessivo per l'adozione di tali soluzioni nei suoi centri (con l'eccezione del già citato piano di sostituzione con lampade a LED), ma si impegna ad intervenire con interventi mirati sul fronte del risparmio energetico e dell'implementazione di soluzioni per l'*isolamento termico*.

Dal 2011, Immochan è inoltre impegnata nel campo della *certificazione ambientale* per i suoi principali progetti in fase di sviluppo che prevedono requisiti architettonici e paesaggistici in grado di garantire il miglioramento delle pratiche ambientali e costruttive. Nello specifico l'azienda mira ad ottenere la certificazione BREEAM per il 60% dei nuovi progetti, di cui tre l'hanno già conseguita: un esempio è il centro commerciale di Nogent-sur-Oise che è stato il quinto centro francese ad ottenere la certificazione BREEAM. Anche il centro commerciale "Ilo" ha ottenuto la certificazione BREEAM con un punteggio che gli ha consentito di essere il settimo in Europa in termini di rendimento ambientale. Questa certificazione, proprio come quella di "Galeria Bronowice", è la prima dei 16 progetti di Immochan che sono in procinto di ottenere la certificazione. Nessuna di queste, tuttavia, interessa al momento l'Italia, sebbene sui progetti di ampliamento in atto sui centri di Bussolengo, Rescaldina,

Taranto e Fano sarà posta particolare attenzione all'adozione di soluzioni attente all'aspetto della sostenibilità ambientale. In termini di nuove promozioni, invece, non sono in previsione nuove aperture di centri dotati di soluzioni innovative sul tema.

Infine nel bilancio di sostenibilità, Immochan precisa il suo impegno nella preservazione della biodiversità: i team di sviluppo, infatti, prevedono il coinvolgimento di un *esperto paesaggista* sin dalla fase di progettazione, conformemente ai criteri di certificazione o per le verifiche di siti esistenti. A seguito della valutazione delle prestazioni ambientali del sito, l'esperto ambientale guida le scelte delle specie che meglio si adattano alle peculiarità locali e che sono in grado di generare un impatto positivo sull'ambiente.

4.c.VI. SES Spar European Shopping Center (Aspiag Service)

SES è l'azienda del gruppo austriaco Aspiag Service, licenziatario del marchio DeSpar per il nord-est italiano, che si occupa della promozione e gestione di gallerie e centri commerciali che hanno come traino un ipermercato InterSpar. L'azienda possiede e gestisce al 2013 28 centri commerciali distribuiti tra Austria, Slovenia, Ungheria, Italia (3), Repubblica Ceca e Croazia per un valore immobiliare di 2,56 miliardi di euro.

Questa divisione di Aspiag, nata nel 2007, è sostenuta da un'organizzazione con molti anni di esperienza. Le persone, intese come visitatori, consumatori e tenant, sono al centro delle azioni dell'azienda; essa individua nello "spirito del retailing", che possiede in quanto storico operatore della grande distribuzione, un elemento differenziante dalla concorrenza: questa sensibilità si traduce in estro e intuizione per quanto riguarda la conoscenza dei consumatori e dei lavoratori dei centri commerciali.

Un centro commerciale pianificato in modo olistico e sostenibile possiede un'eccezionale atmosfera e qualità dell'ambiente, che sostengono il conseguimento della sostenibilità sociale, ambientale ed economica nel miglior modo possibile. Si crea così una struttura di pubblica utilità che attrae i suoi clienti, ed è caratterizzata da un'architettura "senza tempo". Tali centri commerciali sono diventati molto popolari, come dimostra il fatto che SES li gestisce con eccellenti ricavi e produttività dell'area di vendita, ed è leader di mercato in Austria e Slovenia. Le basi per il successo sono fornite da urbanità, funzionalità e un approccio olistico e sostenibile, che spiega la fiducia dei partner e tenant.

La *mission* dell'azienda è "fare la cosa giusta [nel modo] giusto" in termini di efficacia ed efficienza e, secondo la società, la sostenibilità rappresenta l'unica strada percorribile

per raggiungere quest'obiettivo. La pietra angolare per SES e la sua filosofia olistica derivano dall'esperienza di ASPIAG e dalle sue conoscenze in quanto tenant, promotore, costruttore, investitore e gestore. Molti dei centri commerciali di SES si sono evoluti dalla forma di semplici ipermercati e, come promotore di sviluppo regionale, SES crea concept che siano fatti su misura per soddisfare le peculiarità dei singoli siti.

Per quanto concerne le iniziative dedicate ai singoli stakeholder si è fatto riferimento a quanto esposto nella brochure disponibile pubblicamente nel sito web aziendale⁴⁸, corredata da una breve intervista all'ufficio marketing di Aspiag Gestioni (filiale italiana dell'azienda) per avere delucidazioni sulle iniziative intraprese a livello nazionale. Nello specifico le iniziative dell'azienda sul fronte della sostenibilità e dello sviluppo sostenibile sono rivolte a: tenant, visitatori, comunità locale e autorità pubblica, personale e ambiente. Non vengono forniti tuttavia dati quantitativi sui risultati raggiunti dalle stesse.

- **Tenant**

Nel tenant mix assume grande importanza il principio della *territorialità* quale punto cardine per valorizzare l'economia dell'area circostante i centri commerciali: ciò comporta l'adozione di un sapiente mix tra tenant regionali, nazionali e internazionali. Grande attenzione è rivolta poi nei confronti delle *necessità dei dipendenti* dei tenant che hanno accesso all'insieme dei servizi che l'azienda stessa offre nei confronti dei propri dipendenti.

- **Visitatori**

Nei confronti di questo stakeholder l'azienda fa sì che i centri commerciali non siano solo luoghi di shopping, ma soprattutto punti d'incontro innovativi. Sul fronte della sostenibilità, l'impegno dell'azienda si concentra su: *accessibilità* e *attenta pianificazione dei flussi di traffico* e dei sistemi di parcheggio: ad esempio il centro "Atrio" di Villach ha dedicato una zona apposita del parcheggio con accesso riservato ai disabili. Inoltre sono a disposizione appositi carrelli per soddisfare al meglio le esigenze di questa clientela e vi è la possibilità del noleggio gratuito di sedie a rotelle e deambulatori.

⁴⁸ Disponibile al sito web: http://www.ses-european.com/fileadmin/user_upload/SES14_Imagefolder_ENG_1402_WEB.pdf

In merito agli *eventi*, i programmi sono sviluppati con una particolare attenzione al sito in cui si trova il singolo centro commerciale e alla sua regione e, in connessione con l'architettura, risaltano la personalità individuale di centro. In particolare si ricordano gli eventi legati a vendite di prodotti attraverso i mercatini settimanali o agricoli che vanno a integrarsi con quanto offerto dai tenant ordinari. Anche in Italia le iniziative legate alla sostenibilità vengono tutte sviluppate con una particolare attenzione alla territorialità e alle specificità del singolo centro commerciale.

In termini di sostenibilità sociale, i centri dell'azienda offrono tutti quei servizi che i visitatori si aspettano da un ambiente urbano, da un ufficio postale e una stazione di polizia, ai centri per le famiglie e ai servizi di consulenza per gli anziani.

- **Comunità locale e autorità pubblica**

L'attenzione riposta da SES verso questi stakeholder è particolarmente elevata e comincia già nella fase di sviluppo di un centro, quando vengono progettate soluzioni originali che integrano le condizioni locali e pongono una particolare considerazione della città e dello sviluppo del centro storico. Lo scopo dell'azienda è, infatti, di trovare siti che aumentino il valore di tutta la zona circostante. A prescindere dal fatto che si tratti di nuovi sviluppi o ampliamenti di centri esistenti, vengono ideati concept innovativi per creare destinazioni che si concentrino sulle esigenze locali: in questo modo si produce *occupazione* e si mantiene il potere d'acquisto locale. A livello di nuove promozioni si cita a tal riguardo "Aspern" a Vienna, il più grande progetto di sviluppo urbano in Europa, in cui l'azienda collabora con le autorità locali cittadine per la realizzazione e la gestione di una "via dello shopping" all'interno del nuovo quartiere. Questo è realizzato con tutte le più innovative soluzioni rivolte all'eco-sostenibilità come il riutilizzo di tutti i materiali riciclabili asportati durante le fasi di scavo, la cautela nel non inquinare la falda sottostante attraverso costanti monitoraggi, l'attenzione alle emissioni sia in termini di CO₂ sia di rumore.

Inoltre, i centri mettono a disposizione anche dei market-place che consentono anche alle città più piccole di diventare calamite per lo shopping per *rivitalizzare interi quartieri urbani*. Grande attenzione è poi dedicata all'arte, che non si limita solo all'originalità dell'aspetto architettonico dei centri, ma si estende anche alla pubblicità e all'organizzazione di *eventi culturali*, come il primo teatro e sala concerti con un

programma ricco di spettacoli ad essere costruito in un centro commerciale o l'allestimento della “Galleria della Natura senza confini” al centro “Atrio” di Villach.⁴⁹

La collaborazione con le autorità locali è considerata un valore fondamentale in particolare per quanto riguarda la pianificazione del traffico che ha un'importante influenza sulla qualità della vita della zona attorno allo shopping center. Sempre con riferimento alla pianificazione urbana, SES crea spazi urbani che diventano ispirazione per il tempo libero e espressioni di avventura per tutta la famiglia.

Anche il tema della *mobilità sostenibile* rientra tra i principali campi d'intervento, grazie all'attenzione ai collegamenti con le vie pedonali, le piste ciclabili e le reti di trasporto pubblico, la realizzazione parcheggi comodi per biciclette e stazioni di carica per i veicoli elettrici.

L'impegno di SES si estende inoltre verso il mondo dell'associazionismo, anche se non vengono menzionati esempi di iniziative concrete in tal senso.

- **Personale**

La documentazione non ci fornisce indicazioni di grande rilievo circa le politiche di gestione delle risorse umane: l'impegno dell'azienda si concentra in particolare nel garantire un'efficace gestione del *work-life balance* dei propri dipendenti attraverso ad esempio la creazione in alcune località di asili nido aziendali.

- **Ambiente**

In merito alla politica ambientale, SES ripone grande attenzione all'individuazione delle più appropriate soluzioni architettoniche atte a *massimizzare il risparmio energetico e ottimizzare l'integrazione con il territorio* circostante il sito. Per ottenere ciò si richiede la collaborazione dei più importanti architetti di fama internazionale come Fuksas ed esperti nell'ingegneria, nell'economia e nella sociologia. L'azienda ritiene pertanto che l'architettura estetica assuma un'importanza non minore rispetto alla ricerca di funzionalità del centro commerciale.

L'azienda è consapevole delle proprie responsabilità sociali ed è un sostenitore attivo di un ambiente incontaminato: nel corso di molti progetti, si utilizza il supporto di *tecnologie innovative*, al fine di utilizzare al meglio le risorse naturali e le fonti di

⁴⁹ Per un approfondimento vedasi il sito web: <http://www.atrion.at/it/benessere/oggetti-darte/?L=2tp://www.pferdehof-moisburg.de/wp-conuieiin-ae-0uis-o-eimgar00o1jg>

energia rinnovabile. Una serie d'iniziative in questa direzione sono state intraprese in Italia; tra queste si menziona:

- Un programma di sostituzione integrale delle varie tipologie di lampade tradizionali con nuove dotate di tecnologia LED;
- L'ottimizzazione degli impianti di illuminazione;
- La telegestione degli impianti meccanici.

Un altro ambito di azione riguarda la stesura di procedure atte a garantire una *miglior gestione dei rifiuti*, corredata da varie iniziative marketing per la sensibilizzazione.

L'impegno principale dell'azienda, tuttavia, è concentrato sui progetti e le gestioni estere, soprattutto in Austria; un esempio che si ritiene importante citare riguarda il già citato centro "Atrio" di Villach che ha ricevuto diversi riconoscimenti tra cui un premio per la sostenibilità per la pianificazione e le modalità di costruzione e per l'utilizzo delle risorse volto al risparmio energetico e alla riduzione delle emissioni in atmosfera, dove 652 pali energetici consentono un risparmio annuo di circa 500 tonnellate di CO₂. Grazie ai pali energetici si hanno dei benefici come la riduzione dei costi di gestione, l'indipendenza dai combustibili fossili e un maggiore risparmio.

Conclusa la presentazione della ricerca, si procederà ora con la discussione della stessa e l'individuazione delle implicazioni di management che essa comporta. In seguito si illustreranno anche i limiti incontrati nella sua realizzazione e le nuove vie verso cui si possono indirizzare prossime ricerche a partire da questo lavoro.

5. LA SOSTENIBILITÀ PER I PROMOTORI E GESTORI DEI CENTRI COMMERCIALI

5.a. Discussione della ricerca

La ricerca condotta conferma quanto espresso nella poca letteratura disponibile (Gandini, 2014), ossia come l'approccio alla sostenibilità sia un elemento che assume sempre più importanza tra gli operatori dei centri commerciali. Essa evidenzia tuttavia che il livello di adozione delle politiche di **CSR differisce notevolmente tra le aziende considerate**: alcune, infatti, che ritengono imprescindibile l'inserimento delle stesse nell'ambito della strategia aziendale, mentre per altre l'intrapresa di iniziative indirizzate alla sostenibilità sociale, ambientale ed economica viene associata quasi esclusivamente a finalità promozionali e commerciali.

Si rileva quindi come vi sia un legame tra la mission adottata dalle aziende e il grado di apertura dell'approccio strategico nei confronti della sostenibilità: nelle aziende in cui questo può essere considerato reattivo o pro-attivo, infatti, vi è un'esplicita indicazione nella **mission o nella vision** dell'attenzione nei confronti del tema della crescita sostenibile.

In conseguenza di ciò anche **l'impatto sulla struttura organizzativa è sostanzialmente diverso**: accanto ad aziende strutturate con comitati o funzioni dedicati per l'accoglimento delle richieste degli stakeholder, per il dialogo con essi e per la proposizione delle relative politiche al vertice strategico, vi sono società dove lo sviluppo di iniziative di sostenibilità è legato essenzialmente alla sensibilità o al fiuto commerciale del management del singolo centro. Con riferimento a quest'ultimo punto, una recente ricerca evidenzia come la sostenibilità sia collocata dai direttori dei centri commerciali al quinto posto in termini di driver che possono contribuire maggiormente al successo del centro (Cappellini, 2013), preceduta da pulizia e sicurezza, parcheggi e accessibilità, organizzazione di eventi, visibilità, mantenimento di stabili rapporti con i tenant e collaborazione con il territorio circostante⁵⁰.

Si rileva quindi come le aziende più strutturate che accolgono le politiche di CSR all'interno dei propri piani strategici tendano a sviluppare iniziative in modo integrato che accolgano le istanze della totalità degli stakeholder considerati, mentre quelle prive

⁵⁰ Gli ultimi tre hanno ottenuto lo stesso punteggio.

di politiche strutturate di CSR sviluppano singole iniziative quasi esclusivamente rivolte ai visitatori, alla comunità locale, al personale e all'ambiente.

Trova poi conferma quanto affermato in letteratura (Mio, 2014) circa il maggior grado di produzione e messa a disposizione al pubblico, attraverso il sito web corporate o quello dei singoli centri commerciali, di **materiale utile a testimoniare l'impegno dell'azienda nei confronti di questa tematica** da parte delle aziende che adottano un approccio CSR integrato. Si allude principalmente ai bilanci sociali e ai report ambientali, ma anche la produzione di comunicati stampa o l'inserimento di apposite sezioni nei siti web in questione. A tal riguardo, va precisato come si rilevi una lieve tendenza a concentrare le informazioni in tal senso proprio nel sito web corporate internazionale: questa cosa è, infatti, verificata per cinque degli operatori considerati. Restano comunque delle sezioni specificamente dedicate anche nei siti web di alcuni singoli centri commerciali, talvolta integrate anche all'interno delle rispettive app e nei social network.

Le aziende considerate operano tutte in almeno un'altra nazione dell'Unione Europea, sebbene la diversificazione internazionale sia molto più marcata tra gli operatori esteri rispetto all'unico operatore nazionale, in linea con quanto è possibile constatare nel più ampio settore della grande distribuzione.

Va quindi indicato sin da subito che da una ricerca nella stampa si è riscontrata una situazione di settore decisamente turbolenta in Italia, dove dagli ultimi mesi del 2013 e nel corso di quest'anno si sono verificati avvicendamenti nella proprietà e nella gestione di diversi centri commerciali nazionali⁵¹ in conseguenza di tutto un insieme di ragioni. Non si esclude che tra queste abbia inciso la situazione di sostanziale *stagnazione dei consumi* in molti comparti commerciali e *l'instabilità politica nazionale* che, in un settore che richiede forti investimenti nel lungo termine ed è storicamente attrattivo per l'impiego di capitali esteri, può determinare un rallentamento o un differimento dell'impegno nella promozione e nello sviluppo di nuovi centri. Questa circostanza può aiutare a spiegare un dato che inequivocabilmente è emerso nel corso della stessa ricerca, ossia **l'arretratezza nella realizzazione di investimenti in strutture**

⁵¹ È notizia dei giorni immediatamente successivi la conclusione della ricerca, l'acquisizione di Corio da parte di Klepierre, come riportato nel comunicato stampa congiunto disponibile al sito internet: http://www.corio-eu.com/tl_files/content_resources_new/Investor%20Relations/Press_and_news/2014/Update%20Corio%20Klepierre/Press%20release%20update%20offer.pdf

sviluppate con criteri e innovazioni legati allo sviluppo sostenibile rispetto a quanto avviene in Francia, Austria e nell'Europa settentrionale. Nello specifico un operatore ha dichiarato espressamente che in Italia sussistono lungaggini burocratiche che rendono complessa e onerosa la realizzazione di iniziative in tal senso, in particolare nel caso di restyling di centri già esistenti. Altri articoli (Gandini, 2014) confermano, infatti, come a partire dal 2009 gli investimenti soprattutto sul fronte della sostenibilità ambientale abbiano subito una battuta d'arresto.

Con riferimento alle iniziative intraprese verso le diverse tipologie di stakeholder, una sintesi complessiva di quanto è emerso è rappresentata nella Tabella 5.1, i cui punti sono commentati in seguito.

Tabella 5.1

	IGD	Klépierre	Corio	Eurocommercial Properties	GCI	SES
COMUNITÀ FINANZIARIA						
Iniziative sensibilizzazione	Si	Si	Si	NO	-	-
Indici di sostenibilità finanziari e non	Si	Si	Si	NO	-	-
TENANT						
Iniziative sensibilizzazione	Si	Si	Si	NO	Si	NO
Clauseole verdi	NO*	Si	Si	NO	Si	NO
Riduzione oneri	Si	Si	NO	NO	Si	NO
Indagini satisfaction	Si	NO	Si	NO	NO	NO
VISITATORI						
Iniziative sensibilizzazione	Si	NO	Si	Si	NO	NO
Eventi	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Accessibilità	Si	Si	NO	NO	NO	Si
Nuovi concept	Si	NO	Si	NO	NO	NO
Indagini satisfaction	Si	Si	Si	NO	Si	NO
COMUNITÀ LOCALE e AUTORITÀ PUBBLICA						
Eventi con associazioni	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Occupazione	NO	Si	Si	NO	Si	Si
Sponsorizzazioni	Si	NO	NO	Si	Si	NO
Mobilità sostenibile	NO	Si	NO	Si	Si	Si
Riqualificazioni	NO	NO	NO	NO	Si	Si
Promozione culturale	NO	NO	NO	Si	Si	Si
Attività rilevanza socio-ambientale	Si	Si	Si	NO	NO	NO

PERSONALE						
Obiettivi CSR per manager	Si	NO	NO	NO	NO	NO
Formazione sostenibilità	Si	NO	Si	NO	Si	NO
Welfare aziendale	Si	NO	NO	NO	Si	NO
FORNITORI						
Clausole verdi	Si	Si	Si	-	-	-
Territorialità	Si	Si	NO	-	-	-
Attenzione ai materiali	Si	Si	Si	-	-	-
AMBIENTE						
Sostituzioni LED	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Sistemi monitoraggio consumi	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Fotovoltaico	Si	NO	Si	Si	Si	Si
Isolamenti termici	NO	Si	Si	Si	Si	NO
Attenzione ai materiali	Si	Si	Si	NO	NO	Si
Consulenze specifiche	NO	Si	NO	NO	Si	Si
Raccolta differenziata	Si	Si	Si	Si	Si	Si

- **Comunità finanziaria**

L'attenzione nei riguardi di questo stakeholder è maggiore per le aziende quotate e un denominatore comune valido per tre aziende su quattro di queste si può individuare nella *volontà di essere e restare presenti all'interno di indici nazionali e internazionali ESG* inerenti la finanza etica. Oltre agli indici borsistici, viene poi data rilevanza alla presenza all'interno di altri indici extra-finanziari come GRESB e altri che possono in qualche modo migliorare l'immagine dell'azienda agli occhi degli investitori SRI. Altre iniziative vengono poi sviluppate dalle singole aziende con la finalità da un lato di sottolineare agli investitori l'importanza che assumono le tematiche della sostenibilità ai fini di una continuità del rendimento nel lungo termine e dall'altro illustrare gli impegni e i risultati raggiunti dalle aziende in questo campo.

- **Tenant**

Verso questo stakeholder le iniziative più interessanti riguardano l'*inserimento di apposite clausole "verdi"* all'interno dei contratti di locazione che impegnano il tenant stesso ad adottare comportamenti e modalità lavorative attente ai temi della sostenibilità

ambientale e sociale; tale cosa è verificata per tre aziende su sei⁵². Un altro fronte più tradizionale d'intervento riguarda le *modalità di supporto economico* ai retailer in questa fase di stagnazione dei consumi; in questo caso vengono adottate due tipologie di approccio:

- Il primo, realizzato da tre aziende, lega i risparmi conseguiti grazie all'adozione di soluzioni per il risparmio energetico o alla riduzione dei costi promo-gestionali, alla riduzione dei costi di gestione a carico dei tenant.
- Il secondo, adottato da due operatori, è fondato sulla decisione strategica di riduzione del canone di locazione ai retailer o di proposta di modalità di pagamento agevolanti per permettere agli stessi di restare in attività ed evitare al gestore di vedersi ridotta la GLA effettivamente occupata.

Altre iniziative sviluppate dalle singole società sono tutte impiegate su un *dialogo* costante con i retailer al fine di avvicinarsi al meglio alle loro esigenze, fornir loro gli strumenti di supporto innovativi di cui necessitano e testare il livello di soddisfazione degli stessi; quest'ultimo punto, in particolare, è considerato da due aziende su sei.

• **Visitatori**

Molte e variegata sono le iniziative volte a promuovere comportamenti indirizzati verso la sostenibilità ambientale e il wellness da parte dei visitatori e gli interventi atti a dare spazio ad iniziative di carattere sociale, sia pianificati a livello centrale dalle aziende, sia sviluppati su iniziativa diretta del management dei singoli centri commerciali.

Poiché la totalità delle aziende considerate presta particolare attenzione all'esperienza che il visitatore vive all'interno dei centri commerciali, la gran parte di queste iniziative assume la forma di *eventi* con format che variano da realtà a realtà, e incentrati sulla partecipazione e il coinvolgimento attivo dello stesso visitatore, così da utilizzare gli stessi al fine della differenziazione. Nello specifico le attività indirizzate al primo fine spaziano dalla sensibilizzazione sui temi delle scelte di consumo consapevole, soprattutto nel campo culinario, alla promozione di stili di vita più salutari; la gran parte degli eventi, tuttavia, si concentra su obiettivi di ambito sociale, in particolare ponendo attenzione alle famiglie e ai bambini attraverso ad esempio l'edutainment.

⁵² IGD indica che inserisce la tematica della sostenibilità all'interno delle note contrattuali; non essendo chiaro se hanno valore vincolante per il tenant si preferisce non considerarla.

Oltre agli eventi, anche le più semplici e meno onerose *attività di sensibilizzazione* sono uno strumento utilizzato da tre aziende su sei e costituiscono un messaggio importante per testimoniare l'attenzione che le aziende rivolgono a questi temi.

Quattro gestori su sei poi prestano grande attenzione all'effettivo livello di *customer satisfaction* sia con riferimento agli eventi sia ai singoli centri commerciali nel complesso che viene rilevata attraverso vari strumenti.

Sempre con riferimento alla sostenibilità sociale, tre operatori su sei hanno attuato interventi sul fronte del miglioramento dell'*accessibilità* dei propri centri nei confronti di visitatori con problemi di disabilità, oltre a sviluppare attenzioni a favore delle famiglie con figli piccoli.

Due aziende, inoltre, sono impegnate nella sperimentazione di *nuovi concept* indirizzati proprio verso un miglioramento dell'esperienza del consumatore all'interno del centro e focalizzati proprio sulla sensibilizzazione dello stesso e sull'accoglimento delle richieste provenienti dai consumatori critici.

- **Comunità locale e autorità pubblica**

Anche con riferimento a questi stakeholder, i promotori e gestori di centri commerciali hanno sviluppato molte interessanti iniziative. Iniziando dall'ambito ambientale, le principali azioni riguardano la *mobilità sostenibile*, tema d'interesse per quattro aziende su sei, con impegni in merito al collegamento dei centri commerciali alla rete urbana dei mezzi pubblici, all'attenzione nella pianificazione del traffico e alla realizzazione di infrastrutture dedicate ai mezzi "green" come le biciclette e soprattutto i veicoli elettrici. Un altro campo d'intervento, in parte collegato al precedente, riguarda la garanzia di un elevato livello di *qualità della vita* tra la comunità attraverso l'attenzione generale all'impatto generato dai centri e l'impegno in progetti di riqualificazione urbana, ambito anche questo che interessa due operatori su sei. In tal senso è d'interesse per gran parte promotori il mantenimento di una relazione di *ascolto e confronto con le autorità* pubbliche locali, e per alcuni di supporto e collaborazione con le stesse su progetti d'interesse multisettoriale.

La gran parte delle attività delle aziende, tuttavia, si concentra sui fronti della sostenibilità economica e sociale: con riferimento alla prima, tre operatori pongono in evidenza i loro interventi contro la *disoccupazione*, grazie alla quantità di nuovi posti di lavoro diretti ed indiretti che l'attività dei centri crea. A tal proposito, in nessun caso si è riscontrata l'indicazione di eventuali studi circa l'impatto che l'attività del centro ha sul

commercio tradizionale dei centri storici e risulta quindi difficile valutare se nel complesso vi sia stato realmente un'influenza positiva sull'occupazione locale.

Sul fronte sociale, tutte le aziende sostengono le *associazioni del territorio* in vario modo attraverso progetti specifici, il coinvolgimento delle stesse in eventi organizzati ai fini della sensibilizzazione su specifiche tematiche, la messa a disposizione di spazi per raccolte fondi ed il finanziamento diretto con programmi di sponsorizzazione o donazioni. Gli eventi realizzati spaziano dalla promozione artistica e culturale (tre operatori), all'aspetto ludico/sportivo, alla sensibilizzazione socio-ambientale (tre aziende), alla lotta alle discriminazioni e alla fornitura di servizi di supporto per persone o famiglie con particolari esigenze.

Un'iniziativa interessante riguarda poi gli interventi a favore della *formazione*, che interessa in particolare una delle aziende considerate, la quale ha sviluppato anche una metodologia esclusiva SROI per la misurazione dell'impatto degli investimenti in campo sociale con il successo commerciale ottenuto dai centri: ciò probabilmente ha incentivato il maggior impegno su progetti di questo tipo.

- **Personale**

Riguardo le politiche di gestione delle risorse umane, l'attenzione dei player dei centri commerciali con riferimento alla sostenibilità sociale si concentra in primo luogo nel contrasto alle *discriminazioni* e nella promozione della *parità di genere* che porta al miglioramento della percentuale femminile nell'organico aziendale.

Un ruolo importante è assunto poi dalla *formazione* sia generale sia sulle buone pratiche nel campo della sostenibilità e dal mantenimento di una percentuale di *contratti a tempo indeterminato* superiore al 90%. Da ricordare poi come un'azienda abbia introdotto di aspetti legati al campo della CSR tra gli obiettivi dei manager, mentre un'altra non quotata abbia intrapreso un programma per l'acquisto di azioni da parte degli stessi dipendenti: ciò è molto importante perché lega il profitto individuale con l'andamento dell'azienda nel lungo termine, che è proprio dove le politiche di CSR possono rivelare la loro importanza.

Altre iniziative rientrano nel campo del *welfare aziendale* e del *work-life balance* e possono considerarsi analoghe a quelle intraprese dalle aziende operanti in altri settori; si tratta quindi di buone prassi legate a un efficace politica di gestione delle risorse umane.

Nella seguente Tabella 5.2 si sintetizzano i dati relativi a queste iniziative.

Tabella 5.2

	IGD	Klépierre	Corio	Eurocommercial Properties	GCI	SES
Turnover	0%	11,90%	11,9% (Italia 1,1%)	0%	8,20%	N.D.
Componente femminile complessiva	57% (Italia 56%)	56,40%	51% (Italia 61%)	53%	58%	N.D.
Componente femminile management	N.D.	32%	27% (Italia 12%)	N.D.	53,20%	N.D.
Contratto a tempo indeterminato	98%	95,20%	N.D.	N.D.	94,24%	N.D.
Formazione (h/anno/persona)	40,5	24	47	43,5	22	N.D.

- **Fornitori**

Con riferimento a questi stakeholder la tendenza principale consiste nell'impiego di *maestranze locali* al fine di contribuire al miglioramento del livello di occupazione nella zona; tale iniziativa è intrapresa da due aziende. Inoltre un sempre più ricorrente criterio di selezione consiste nel possesso di *certificazioni* che si vanno ad affiancare ai più stringenti *vincoli posti nel contratto di fornitura* sul fronte della legalità e onestà nel rapporto, oltre che nell'utilizzo di *materiali di fornitura eco-compatibili*.

Nel caso delle forniture per lo sviluppo di centri commerciali di cui il promotore intende richiedere la certificazione, inoltre, molta attenzione viene posta nella *tracciabilità dei materiali utilizzati*, nella strutturazione del cosiddetto "*cantiere verde*" che adotta particolari attenzioni sui temi ambientali (quali il contenimento del traffico) e sociali (ad esempio il contenimento dell'inquinamento acustico). Va sottolineato come l'attenzione posta verso questi stakeholder sia comunque inferiore rispetto agli altri considerati: infatti, solo la metà delle aziende considerate attua politiche indirizzate alla sostenibilità di questi.

- **Ambiente**

Le politiche in tema ambientale vertono essenzialmente su cinque ambiti.

Il primo riguarda il *risparmio energetico*, dove la totalità delle aziende è impegnata nella sostituzione delle lampade d'illuminazione dei centri con nuove dotate di tecnologie a basso consumo con i LED. Altre iniziative sono legate all'installazione di sistemi di monitoraggio per tenant o per zone dei consumi delle utenze, al fine di incentivare l'ottimizzazione dell'uso delle fonti di energia e ridurre gli sprechi (sei su sei) e agli interventi di isolamento termico delle strutture e utilizzo di illuminazione esterna naturale (quattro su sei). Si è poi intervenuto sull'implementazione di soluzioni innovative per la produzione di energia elettrica da fonte rinnovabile (cinque su sei), per il riutilizzo delle risorse idriche e nell'ambito dell'impiantistica di gestione dell'aria condizionata.

Il secondo ambito riguarda gli interventi a favore della *riduzione delle emissioni di CO₂* che in genere risultano complementari rispetto a quelli appena illustrati. Rientrano in questa categoria le già citate attenzioni per la mobilità sostenibile sia con riguardo ai visitatori sia con riguardo ai mezzi aziendali, l'approvvigionamento diretto o indiretto da fonti di energia rinnovabili e, infine, l'utilizzo di soluzioni architettoniche innovative come i tetti o le pareti piantumati.

Ciò introduce la terza area di azione che riguarda in genere l'*impatto ambientale complessivo* dei centri e si concretizza in una serie di misure inerenti la formulazione di particolari richieste per l'aspetto architettonico, l'utilizzo di materiali per la costruzione o il restyling delle strutture che siano tracciati e/o eco-compatibili (quattro aziende su sei). Alcune aziende richiedono inoltre la consulenza di professionisti in materia come esperti ambientali o paesaggisti e sviluppano iniziative legate alla preservazione della biodiversità che possono comportare l'utilizzo di certe specie di piante per la realizzazione del verde o investire nei cosiddetti tetti e pareti piantumati che si armonizzano con l'ambiente circostante.

Molte di queste attenzioni vengono adottate per inseguire il fine di ottenere la *certificazione di sostenibilità* dei centri commerciali, obiettivo che interessa quattro su sei delle aziende considerate nella ricerca (metà delle quali solo in ambito europeo e non nazionale). Questo strumento, infatti, oltre a permettere un apprezzamento del valore di mercato degli immobili, fornisce soprattutto una documentazione ufficiale della concretizzazione degli impegni presi dall'azienda e diventa un'importante leva comunicativa sfruttabile sia sul mercato delle locazioni verso i tenant, sia verso il consumatore finale. Con riguardo a quest'ultimo, in particolare, alla luce delle

considerazioni esposte al capitolo tre circa il consumo consapevole, fornisce una prova semplice e tangibile dell'attenzione che l'insegna del centro commerciale ripone nei principi etici a cui anch'egli crede, migliorandone l'immagine e la differenziazione. Tale effetto, naturalmente, è possibile nel momento in cui solo alcuni operatori del mercato locale adottano la certificazione: se, infatti, tale prassi fosse seguita da tutti gli operatori, l'efficacia comunicativa diventerebbe sempre minore sino ad annullarsi potenzialmente. Dalla ricerca è emerso che l'ente certificatore considerato più prestigioso dai promotori sia BREEAM, in quanto la sua certificazione tiene conto di requisiti che contemplano tutti gli ambiti della sostenibilità e dello sviluppo sostenibile. Per tale motivo tre operatori intendono impegnarsi per richiedere tale certificazione per i loro centri anche in affiancamento ad altre certificazioni già ottenute, mentre un altro promotore considera solo tale certificazione tra quelle che intende richiedere per i propri centri.

Infine, un ultimo fronte che vede impegnati tutti i gestori considerati riguarda la *raccolta differenziata dei rifiuti*: in tal caso la gran parte delle iniziative riguarda l'adozione di appositi contenitori all'interno dei centri e la sensibilizzazione della clientela sul tema; qualche gestore cerca di coinvolgere nell'adozione della stessa anche i tenant. Si ritiene che l'interesse per tale ambito possa essere stato promosso dalla sempre più marcata attenzione posta dalle pubbliche amministrazioni locali, su stimolo dell'Unione Europea, perché privati, aziende e operatori commerciali effettuino costantemente la differenziazione dei rifiuti nell'ottica di ridurre le necessità di approvvigionamento di risorse vergini per le attività industriali. A tal proposito va segnalata l'iniziativa svolta da Hera in Emilia-Romagna che intende coinvolgere nei prossimi anni i centri commerciali della regione nella promozione della raccolta degli oli da cucina esausti, altamente inquinanti, ma allo stesso tempo riciclabili per consentire la produzione di energia elettrica e biocarburanti⁵³.

Una sintesi numerica, per quanto non esaustiva, dell'efficacia delle azioni nei confronti del tema ambientale viene riportata nella prossima Tabella 5.3. Le variazioni indicate sono in valori percentuali; per i valori assoluti s'invita a fare riferimento a quanto riportato nei bilanci sociali delle singole aziende.

⁵³ Per informazioni: <http://www.alternativasostenibile.it/articolo/rimini-parte-la-raccolta-degli-oli-usati-da-cucina-presso-i-centri-commerciali-.html>

Tabella 5.3

	IGD	Klépierre	Corio	Eurocommercial Properties	GCI	SES
Variazione cons. energia elettrica	-7,80%	-6,60%	-15,6 % (Italia -25,1%)	Trascurabile	N.D.	N.D.
% en. Elettrica da fonti rinnovabili	Trascurabile	44,1% (Italia 26,4%)	46% (Italia 31%)	N.D.	N.D.	N.D.
Variazione cons. acqua	-3,60%	-14,60%	+24% (Italia +25%)	N.D.	N.D.	N.D.
Variazione emissioni CO2	-6,10%	-6,50%	-35% (Italia -40%)	N.D.	N.D.	N.D.
Produzione rifiuti	-0,30%	-1%	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.
% Rifiuti riciclabili	50%	40,30%	20% (Italia 36%)	32%	32,30%	N.D.

5.b. Implicazioni di management

In termini di implicazioni di management, l'adozione di un approccio orientato alla sostenibilità comporta indubbiamente un **aumento dei costi per gli investimenti** nelle strutture, anche se un'azienda ha indicato che la promozione di nuovi centri con la presenza di soluzioni innovative in tal senso è generalmente meno onerosa dell'inserimento delle stesse in centri già in attività. Per questo motivo tali investimenti sono da considerarsi sicuramente profittevoli nel momento in cui si prevede che in futuro sussisterà un obbligo giuridico di adeguamento delle strutture esistenti con soluzioni in tal senso. Va comunque precisato che si tratta di impieghi che in genere comportano un aumento di valore immobiliare delle strutture e, come visto, un abbassamento dei costi di gestione (Marinello, 2014). Questo quindi può rendere i centri commerciali di un'azienda che presta attenzioni in tal senso **più competitivi sul mercato delle locazioni e maggiormente attraenti per i potenziali tenant** che intendono includere nel retail mix. Infatti, "chi investe in centri di nuova realizzazione costruiti con criteri di qualità sa di possedere centri più efficienti e più redditizi, che offrono il cosiddetto *premio di sostenibilità*. Inoltre un centro ben progettato e ben gestito che si dimostri più efficiente e redditizio può sostenere canoni più alti. Un centro "green" diventa più attraente rispetto ai suoi vicini che non lo sono e può essere venduto più facilmente sul mercato degli investimenti. Il fattore "green" sta assumendo un'importanza crescente, tanto che il 15% dei centri commerciali esistenti, che non sono

sostenibili, potrebbe diventare invendibile dal 2018 in alcuni mercati.” (Terzariol, 2014).

In parallelo però i tenant possono sentirsi **frenati nell’interesse** per queste strutture dal momento in cui vengono posti dei vincoli contrattuali sull’adozione di comportamenti legati alla responsabilità sociale. Ciò può verificarsi nel caso in cui comporti il sostenimento di costi aggiuntivi, quali, a titolo esemplificativo, l’adeguamento di processi o procedure aziendali che non possono essere adeguatamente sfruttate a livello comunicativo per migliorare la differenziazione del tenant o semplicemente perché la cultura dello stesso non accoglie l’adozione di questi principi e non si manifesta una ragione concreta per farlo. Quest’ultima può emergere, sotto il profilo economico, grazie all’adozione di adeguati *sistemi di monitoraggio* che facciano evidenziare i benefici derivanti dalla presenza di un negozio in una struttura ad alta efficienza energetica, che saranno poi comparati con i costi cui si faceva riferimento poc’anzi e con il canone di locazione. Tale azione è attuata da alcune delle aziende che sono state considerate. Va anche precisato però che questa minore attrazione che può essere esercitata verso alcuni tenant può giovare per il mantenimento di una coerenza in termini comunicativi dell’insegna del centro proprio sul fronte della sostenibilità.

In chiave di consumer marketing, oltre a quanto già accennato con riferimento alle soluzioni di sostenibilità ambientale e alla certificazione delle strutture, assumono grande importanza anche gli *eventi* che si realizzano nei centri commerciali: i costi per la loro realizzazione sono più modesti rispetto agli interventi sopra esposti e il loro impatto varia sulla base di un insieme di elementi. La loro efficacia quindi non sempre è legata all’entità dell’investimento, ma dipende molto anche dalla **strategia comunicativa** adottata: in particolare le tendenze attuali richiedano che essa sia il più possibile *multimediale e interattiva* nei confronti del visitatore, ma soprattutto, pensando al consumatore responsabile, *credibile*. In tal senso si rivelano sicuramente proficue le iniziative rivolte all’analisi della customer satisfaction e all’integrazione della comunicazione su questi eventi all’interno dei mezzi già utilizzati dai centri a fini pubblicitari, in particolare in quelli che prevedano interattività e diano spazio di espressione all’utente, come i siti web, social network e le applicazioni per smartphone. È importante tuttavia che oltre alla trasmissione di messaggi promozionali, venga data la possibilità all’utente di ricevere anche feedback sia sui risultati complessivi ottenuti dagli eventi (si pensi al caso di eventi legati a enti di beneficenza) sia sui benefici che

può direttamente ottenere ad esempio con comportamenti corretti (wellness, riciclaggio di rifiuti, ecc.). Inoltre, si ritiene che le aziende del settore potrebbero sfruttare in modo più completo, sempre sotto l'aspetto comunicativo, il loro impegno nei confronti di questi temi e i risultati ottenuti sia nelle fasi di promozione dei singoli sviluppi sia nelle fasi di attività dei centri. A tal proposito sarà interessante monitorare in futuro come si potranno integrare le iniziative rivolte al marketing digitale (che interessano in sostanza la totalità delle aziende operanti nel settore) con quelle rivolte alla sostenibilità.

Il tema dello sviluppo sostenibile e della sostenibilità in generale sembra interessare anche **altri player internazionali che hanno iniziato ad investire in Italia**, come ad esempio il Gruppo Ikea, che da sempre ha fatto di esso uno dei suoi elementi più distintivi attraverso la strategia di sostenibilità 2020 promossa sotto il concetto "People & Planet Positive" e già implementata nel settore delle grandi superfici d'arredamento. Quest'azienda, attraverso la controllata Inter Ikea che adotta anch'essa tali principi, ha iniziato a investire in Italia aprendo un centro commerciale a Villesse (GO) a dicembre 2013 e promuovendo lo sviluppo di un nuovo centro a Brescia che sarà inaugurato nel 2016. Si segnala inoltre l'interesse manifestato per il mercato retail italiano da parte di CCC (Culture Convenience Club) che sembra interessata ad aprire ad Alba (CN) un format di grande superficie nuovo per il mercato retail italiano. In questo centro "ci saranno libri, ma anche la possibilità di ascoltare musica, di vedere un filmato; e, ovviamente, di assaporare uno dei grandi vini di Langa" (Grandi, 2014). Questi *centri culturali* "offrono anche la possibilità di acquistare i prodotti, che si tratti di cd o di giochi, film o servizi; si possono noleggiare auto ed attivare servizi finanziari" (Grandi, 2014). Sembra insomma trattarsi di "un'alternativa, di alto livello culturale e gastronomico, rispetto ai centri commerciali che si trasformano in luoghi di aggregazione soprattutto giovanile. E, soprattutto, ad Alba e poi a Milano prima di estendere il progetto alle altre città italiane, l'offerta sarà appunto caratterizzata dal made in Italy, che si tratti di cibo, di libri, di design o di moda. Grandi chef e grandi enologi, grandi scrittori e grandi musicisti, tutto all'insegna della qualità e del buon vivere; quello che cercano i turisti stranieri e quello che gli italiani ancora ricordano" (Grandi, 2014).

Questi temi poi sono considerati in modo significativo anche dai **nuovi player** che si stanno affacciando per la prima volta sul mercato: è il caso ad esempio della già citata

Eataly⁵⁴ che sta sviluppando a Torino un *Green Retail Park* di 25.000 m² denominato “Green Pea” che, secondo le previsioni, sarà inaugurato nel 2015. Tale complesso, oltre ad offrire soluzioni strutturali che pongono attenzione al tema dello sviluppo sostenibile, intende utilizzare il tema della sostenibilità ambientale, sociale ed economica anche come leva comunicativa per il mercato consumer e per differenziare il brand insegna. Si tratta di una struttura che ospiterà attività di commercio e servizi (tra cui anche spazi per conferenze e un centro benessere) le cui politiche di offerta, distribuzione e promozione saranno orientate all’eco-sostenibilità e alla responsabilità sociale. L’idea quindi consiste nel fare un passo ulteriore rispetto a quanto già fatto dai promotori già attivi sul mercato dei centri commerciali e concentrarsi proprio sul tenant mix, orientato quasi esclusivamente a quel profilo di consumatore consapevole identificato nel capitolo 3. Per ora, tuttavia, costituisce un’iniziativa a se stante, motivata dalla volontà dell’azienda da un lato di contribuire alla riqualificazione di quella specifica zona di Torino e dall’altro di contestualizzare la propria offerta all’interno di una specifica proposta di lifestyle.

Anche i **player tradizionali** stanno inoltre progettando soluzioni innovative sul fronte dello sviluppo sostenibile ad implementare nei prossimi sviluppi: è il caso ad esempio di Arcoretail che sta investendo notevoli risorse in progetti di *Destination Center*, ossia un insieme di strutture con una precisa vocazione, capaci di divenire polo attrattivo del territorio, esaltandone le sue tipicità. Tali centri saranno, nelle intenzioni, la meta di un visitatore attratto dalla multi-funzionalità e dalla multi-disciplinarietà del centro, in grado di soddisfare le sue esigenze e di impegnarlo in termini di attività per lassi temporali consistenti. Si tratta di strutture costituite da varie aree tematiche, dedicate agli appassionati di una serie di specifici temi che in questi centri non incontrano barriere culturali o reddituali. In tal senso vanno monitorati i progetti Agrivillage, di cui in particolare si menziona quello dell’azienda sopra indicata che sarà realizzato a Sant’Oreste (ROMA) e che nasce con l’intento di creare un borgo tematizzato rispondente ai più elevati standard, finalizzato alla valorizzazione delle multiformi e talvolta neglette eccellenze dei territori che costituiscono la migliore tradizione italiana. Si propone quindi di aprire una via innovativa per la distribuzione alimentare e dei prodotti tipici agroalimentari ed enogastronomici, ma anche artigianali, incarnando un

⁵⁴ Comunicato stampa disponibile al sito: <http://www.eataly.it/blog/green-pea-il-green-retail-park-di-eataly/>

inedito modello di Piccola Distribuzione Organizzata e fornendo nel contempo un supporto logistico strutturato al mondo Ho.Re.Ca. mediante una piattaforma evoluta di vendita online. L'obiettivo di questo progetto è quindi quello di divenire un autentico punto di riferimento per la vita delle comunità locali, ospitando strutture di formazione hobbistica e professionale e uffici di promozione, nonché di essere un vero e proprio luogo di destinazione, dotato di autonoma capacità ricettiva, spazi ludico-didattici e ristorazione di qualità, in grado di fungere da attrattore di flussi al servizio di un territorio sovraregionale. L'azienda ritiene che tale progetto contribuirà a innescare un circuito virtuoso, in un'area dalle straordinarie potenzialità inesprese, beneficiando tutti gli stakeholder.⁵⁵

Infine si evidenzia come altri articoli recenti di riviste del settore confermano che, sebbene il tema della sostenibilità, argomento molto dibattuto e sostenuto in Europa fino al 2008, abbia registrato una battuta di arresto in questi anni di crisi dei consumi, si prevede che in futuro tale tema tornerà ad essere di nuovo elemento di attrazione per gli investimenti degli operatori del settore. (Cappellini, 2013)

5.c. Limiti della ricerca

I limiti principali incontrati nella realizzazione di questa ricerca consistono in:

- *Difficoltà di contatto con gli operatori del settore;*
- *Poco interesse nel tema della ricerca da parte di alcuni operatori;*
- *Poca disponibilità di dati a consuntivo da parte degli operatori;*
- *Difficoltà di contatto con il Consiglio Nazionale dei Centri Commerciali;*
- *Frammentarietà del settore.*

Il primo limite consiste nella difficoltà concreta di individuazione del referente corretto con cui relazionarsi per richiedere le informazioni necessarie ai fini della ricerca all'interno di alcune imprese del settore. Ci si riferisce sia ad aziende in cui, a quanto sembra emergere dal sito web, non esiste una funzione specifica dedicata alla sostenibilità o ad aziende internazionali prive di una struttura organizzativa accentrata a livello nazionale, in cui le iniziative sui singoli centri sono prese dal management locale e le iniziative di sviluppo dalla direzione internazionale.

⁵⁵ Per maggiori informazioni sul progetto vedasi la documentazione disponibile al sito web: http://www.arcoretail.it/sites/default/files/agrivillage_0.pdf

Il secondo limite, che potrebbe essere concausa del primo in talune realtà, riguarda l'ancora limitato interesse sul tema da parte di alcuni operatori: si allude, in particolare, ai promotori e sviluppatori degli *outlet center* che si desiderava includere nella ricerca. Nello specifico si è cercato di prendere contatto i due principali operatori del mercato nazionale, ma uno dei due è incorso nel primo limite, mentre il secondo ha espressamente negato la propria disponibilità di collaborazione alla ricerca, giustificandosi con il poco interesse per il tema. A ricerca conclusa, si apprende dalla stampa⁵⁶ che quest'ultimo operatore ha ceduto due dei suoi outlet center ad un noto fondo d'investimento statunitense: si presume quindi che la stessa azienda intendesse non divulgare alcuna tipologia d'informazione che potesse in qualche modo incidere sulla trattativa in corso.

Il terzo limite incontrato ha impedito di realizzare anche una ricerca quantitativa che fosse significativa in merito ai risultati ottenuti dalle singole azioni messe in campo dagli operatori considerati. Alcuni di essi, infatti, non hanno un sistema di contabilità nazionale dedicato alla misurazione di tali risultati ed è stato anche complesso individuare le azioni realizzate, soprattutto nel caso in cui il potere decisionale è decentrato al management del singolo centro commerciale. Per questo motivo si è preferito concentrarsi sulla sola ricerca qualitativa, utilizzando informazioni ricercate attraverso il metodo indicato.

Vi è poi un quarto limite dovuto alle difficoltà di contatto con l'associazione nazionale di categoria CNCC: nello specifico si erano recuperati riferimenti interni a tale organizzazione nel corso della fiera EIRE di Milano, un'importante manifestazione di settore del retail property tenutasi nel giugno scorso, e si era riscontrato l'interesse della stessa associazione sul tema e sulla volontà di collaborazione nella ricerca. In seguito a cambiamenti interni nel management⁵⁷, tuttavia, si è riscontrata la notevole difficoltà dell'organizzazione nel dedicare spazio alla stessa e quindi si è deciso di proseguire autonomamente nella ricerca seguendo la via già intrapresa.

Un ultimo limite, infine, è costituito dalla frammentarietà del settore in Italia che rende difficile poter estendere la ricerca coinvolgendo attivamente un più ampio numero di soggetti con le caratteristiche richieste.

⁵⁶ Per informazioni: http://www.gdoweek.it/articoli/0,1254,44_ART_8399,00.html

⁵⁷ Per informazioni: <http://www.casa24.ilsole24ore.com/art/mondo-immobiliare/2014-07-03/massimo-moretti-beni-stabili-175846.php?uuid=AbKcpTzJ&fromSearch>

5.d. Nuove vie di ricerca

I risultati di questa ricerca indicano una generale crescita dell'attenzione dei promotori e gestori di centri commerciali nei confronti dei temi dello sviluppo sostenibile e della sostenibilità ambientale, sociale ed economica. Poiché i risultati delle iniziative intraprese si esprimono appieno solo nel lungo periodo, nel prossimo futuro sarà di indubbio interesse per il mondo della ricerca e del management nel complesso verificare l'efficacia di quanto sinora realizzato o in fase di realizzazione a livello nazionale e l'impatto sul settore.

Accanto quindi all'analisi dell'**evoluzione delle performance dei bilanci di sostenibilità** delle aziende del settore, in cui andranno individuati i risultati ottenuti da quanto messo in campo in questi anni e le nuove iniziative nella direzione della sostenibilità, si ritiene d'utilità il **confronto tra casi pratici nazionali**, comparando le performance di centri realizzati e gestiti con un'attenzione strategica all'approccio alla sostenibilità e centri tradizionali. In entrambi i casi si ritiene indispensabile includere un'analisi dell'impatto avuto dall'ingresso di nuovi player internazionali e nazionali nel settore, in particolare quelli che fanno proprio leva sull'aspetto della sostenibilità e dello sviluppo sostenibile. Tra questi si ricordano i già citati Inter Ikea, Eataly e Arcoretail, ma anche ad esempio il fondo statunitense Blackstone che nel corso di quest'anno ha realizzato importanti acquisizioni, così da determinare i nuovi equilibri creatasi nel settore e individuare quali reazioni strategiche hanno comportato negli operatori già presenti. A tal proposito si ricorda che nella fase terminale della ricerca si è appreso dalla stampa come vi sia stata un processo di compravendita di azienda che ha interessato due tra gli operatori considerati (Klépierre e Corio): un segnale inequivocabile della situazione in piena evoluzione del settore nel nostro Paese che potrebbe indurre in futuro ulteriori operazioni di concentrazione.

In alternativa un possibile sviluppo di questa ricerca potrebbe consistere nel considerare esclusivamente gruppi con attività sia nel settore della grande distribuzione sia in quello dei centri commerciali e, accanto ad una **comparazione dei trend di questi due settori** con riferimento all'approccio alla sostenibilità, individuare le **possibili sinergie derivanti da un approccio strategico integrato** su questo fronte. Va ricordato, infatti, che anche Carrefour ha fatto importanti acquisizioni di centri commerciali in Europa per

un valore di 2 miliardi di euro nel dicembre 2013⁵⁸, creando all'interno del gruppo una propria azienda denominata Carmila dedicata alla gestione di questi centri (di proprietà di Carrefour Property) e diventando a pieno titolo un importante player europeo e italiano anche nel campo dei centri commerciali.

Un altro ambito di ricerca potrebbe riguardare i **centri commerciali realizzati e gestiti con approccio proattivo alla sostenibilità** e i **centri commerciali naturali**, in quei contesti dove insistono sullo stesso bacino d'utenza (che allo stato attuale difficilmente si possono individuare in Italia, anche se in futuro dovrebbe aumentare la probabilità). In tal caso potrebbe rivelarsi interessante effettuare una comparazione tra le differenti iniziative avviate dai due tipi di centri commerciali e le rispettive performance oppure individuare gli effetti delle azioni svolte in sinergia (per esempio attraverso le iniziative di promozione territoriale e turistica) sia in termini di risultati complessivi per gli operatori commerciali (retailer, ma anche società o enti di gestione) sia in termini di ricadute economiche, sociali e ambientali sul territorio.

⁵⁸ Per informazioni: https://www.ansa.it/terraegusto/notizie/rubriche/distribuzione/2013/12/16/Carrefour-acquista-Klepierre-127-ipermercati_9787829.html

CONCLUSIONE

Gli indicatori economici di questi ultimi mesi⁵⁹ confermano la difficile situazione che ancora continua a vivere il commercio italiano. In assenza d'innovazione, questi dati non fanno altro che intensificare il livello di concorrenzialità del settore, già amplificata dalla sempre maggior popolarità dell'e-commerce. Da tale contesto non sono esclusi i centri commerciali che, nonostante l'introduzione di nuovi formati e tipologie, quali ad esempio gli outlet, e lo sviluppo massiccio avuto nel corso degli anni 2000, hanno accusato e stanno subendo tuttora i colpi della crisi.

Un ambito di particolare interesse per l'innovazione del settore, sembra poter essere legato all'utilizzo di un approccio alla sostenibilità in chiave strategica. Da un'analisi della letteratura internazionale, tuttavia, non si riscontra materiale bibliografico in grado di confermare o smentire tale ipotesi ed è per questo motivo che con questo lavoro si è deciso approfondire il tema.

Per raggiungere quest'obiettivo è stata realizzata una ricerca qualitativa su sei aziende promotrici e gestori di centri commerciali di rilievo internazionale e con un'importante presenza nel territorio italiano. Nello specifico si tratta di: Immobiliare Grande Distribuzione, Klépierre, Corio, Eurocommercial Properties, Gallerie Commerciali Italia e Spar European Shopping Center. Così facendo si è potuto approfondire meglio le iniziative intraprese su quest'ambito, gli stakeholder cui erano indirizzate, gli obiettivi conseguiti e quelli fissati per il futuro.

Va da subito precisato che non si tratta di una ricerca statisticamente significativa, in quanto i criteri utilizzati per la scelta di queste aziende non hanno permesso d'includere molti operatori del settore con profili diversi da quelli cercati. Quest'ultimo, inoltre, è estremamente frammentato in Italia e, sebbene diverse operazioni svoltosi nel corso della ricerca indichino che sia in corso una concentrazione, sarebbe risultato molto difficile poter realizzare una ricerca a più ampio raggio.

⁵⁹ Per informazioni vedasi: <http://www.ilsole24ore.com/art/notizie/2014-08-28/commercio-vendite-dettaglio-ferme-giugno-malgrado-bonus-80-euro-101658.shtml?uuid=ABs246nB> e <http://www.ilsole24ore.com/art/notizie/2014-09-26/fiducia-imprese-ancora-calo-112043.shtml?uuid=ABX67PxB>

Da questa ricerca è emerso come tutte le aziende considerate adottino un approccio orientato alla sostenibilità, sebbene con livelli e attraverso modalità organizzative differenti, a seconda che il tema sia ritenuto strategico dal management o meno.

In particolare la ricerca ha evidenziato come la gran parte delle imprese considerate ritenga lo sviluppo sostenibile e la sostenibilità economica, sociale e ambientale elementi fondamentali delle proprie politiche e strategie di business e come la totalità di esse abbia già intrapreso iniziative e azioni in tal senso, anche se non indirizzate a tutti gli stakeholder come sinteticamente rappresentato in seguito.

	IGD	Klépierre	Corio	Eurocommercial Properties	GCI	SES
Comunità finanziaria	Si	Si	Si	No	No	No
Tenant	Si	Si	Si	No	Si	No
Visitatori	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Comunità locale	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Personale	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Fornitori	Si	Si	Si	No	No	No
Ambiente	Si	Si	Si	Si	Si	Si

Poiché la ricerca include le azioni poste in essere da queste aziende anche in ambito europeo, è possibile riscontrare come vi sia un arretratezza nella realizzazione di iniziative dirette alla sostenibilità in Italia rispetto a quanto accade nel nord del continente. Questo sembra essere legato sia ad aspetti burocratici, che rendono più complesso il percorso per realizzare interventi significativi sulle strutture già operative, sia all'instabilità politica, che rende meno appetibile la realizzazione di importanti investimenti che garantiscono un rientro solo sul lungo termine.

Dalla ricerca, inoltre, trova conferma per queste aziende quanto espresso nella recente letteratura sul tema della CSR, ossia come coloro che adottano un approccio più attivo verso la sostenibilità tendano a essere più trasparenti nella messa a disposizione d'informazioni al pubblico su quanto realizzato e sui risultati raggiunti.

In termini d'implicazioni di management, è possibile sintetizzare quanto desumibile dalla ricerca in questi termini:

- La realizzazione o la ristrutturazione di strutture che adottano soluzioni di sostenibilità comporta un *aumento dei costi*, dovuti ai materiali, alla progettazione, alle consulenze, al tempo.
- Tali soluzioni, in particolare se certificate, rendono le *strutture più competitive* sia sul mercato delle vendite immobiliari sia su quello delle locazioni; per quest'ultimo è necessario comunicare efficacemente ai tenant i benefici derivanti dall'aprire un negozio in una struttura attenta al tema della sostenibilità.
- *I tenant potrebbero essere frenati* dal voler entrare in strutture sostenibili dal costo della locazione, dalle clausole poste nel contratto, dall'incompatibilità con la cultura aziendale o da una mancata percezione dei benefici.
- Le iniziative rivolte ai consumatori e alla comunità locale *migliorano l'immagine del centro* e fanno crescere il valore dell'insegna nel bacino d'utenza; a tal proposito assume una rilevanza cruciale la strategia comunicativa adottata e i mezzi utilizzati. Potrebbe essere d'interesse per il futuro integrare gli aspetti di sostenibilità all'interno degli strumenti digitali per migliorare la comunicazione interattiva a due vie sul tema.
- Nuovi player nazionali e internazionali che sono entrati nel settore in Italia, o si stanno apprestando a farlo, prestano attenzione verso queste tematiche. Ciò può *stimolare l'innovazione* e la messa a punto di azioni e iniziative originali nel prossimo futuro sul fronte della sostenibilità per migliorare la capacità di differenziazione d'insegna, la diffusione di buone pratiche di consumo, la valorizzazione e promozione del territorio.
- È auspicabile che i centri commerciali possano diventare sempre più *parte integrante del territorio non solo a livello economico, ma anche sociale e culturale*.

La principale sfida futura del comparto dei centri commerciali sarà quindi, da un lato, quella di introdurre *nuovi strumenti digitali* per trovare il giusto equilibrio tra le diverse modalità che il consumatore ha oggi a disposizione per fare shopping e, dall'altro, *investire nella sostenibilità e nello sviluppo sostenibile*, sia come elementi in grado di garantire maggior consenso e preferenza da parte dei vari stakeholder, sia come chiave di differenziazione in termini commerciali dalle insegne concorrenti.

Accanto a tutto ciò non va dimenticata l'attenzione che il settore sta dedicando all'aspetto del *leisure*, della socialità e dell'unicità esperienziale nell'attività di shopping proprio con il fine della differenziazione sia tra i formati e le insegne, sia con l'e-

commerce, dove esistono margini molto più ridotti d'intervento su quest'ambito. Il suo abbinamento in chiave strategica con gli altri due aspetti menzionati potrà essere un elemento trainante dei cambiamenti che lo caratterizzeranno per i prossimi anni.

Infine, quanto riscontrato dalla ricerca è in linea con quanto è possibile constatare nel più ampio settore della grande distribuzione, dove, come accennato in introduzione, l'approccio alla sostenibilità viene adottato già da tempo da molti operatori. Attraverso quest'approccio è quindi possibile non solo per le aziende promotrici e gestori di centri commerciali, ma anche per tutte quelle operanti nella distribuzione moderna in genere, andare incontro sia a questo nuovo profilo di *consumatore critico* sia alle esigenze espresse dall'intera società di cui quel consumatore fa parte e di cui il legislatore e l'autorità pubblica nel complesso si fanno sempre più portavoce.

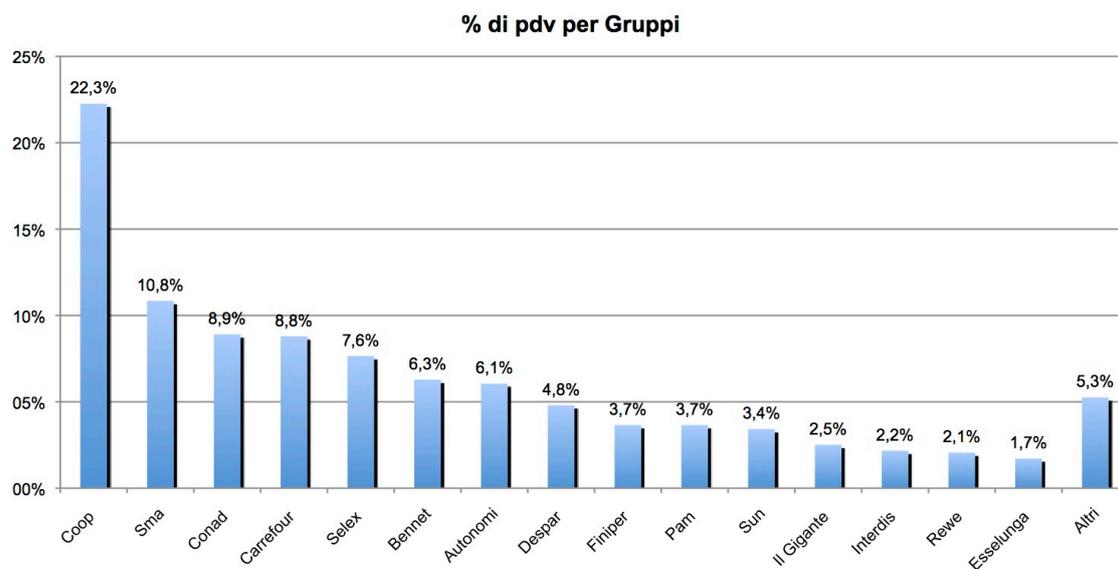
APPENDICE

Allegato 1: formati di centri commerciali negli Stati Uniti (Abrudan, 2011)

Type	Concept	Gross leasable area (m ²)	Total area (including parking) (ha)	Number of anchor stores	Typical anchor stores	Anchor to gross leasable area ratio	Primary trade area (km)
MALLS							
Regional Center	General merchandise; fashion	37,000 - 74,500	16 - 40	2+	Full line or junior department store; mass merchant; discount store; fashion apparel	50 - 70%	8 - 24
Superregional Center	Similar to the above type, but with more variety and assortment	over 74,500	24 - 50	3 +	Full line or junior department store; mass merchant; fashion apparel	50 - 70%	8 - 40
OPEN-AIR CENTERS							
Neighborhood Center	Convenience	3,000 - 14,000	1,2 - 6	1 +	Supermarket	30 - 50%	5
Community Center	General merchandise, convenience	9,000 - 32,500	4 - 16	2 +	Discount department store, supermarket, drug, home improvement, large specialty/ discount apparel	40 - 60%	5 - 10
Lifestyle Center	Upscale national chain specialty stores; dining; entertainment in outdoor setting	Typical: 14,000 - 46,500	4 - 16	0 - 2	Usually not anchored in the traditional way, but may include book store, other large-format specialty retailer, multiplex cinema, small department store	0 - 50%	13 - 20
Power Center	Category-dominant anchors; few specialty retailers	23,000 - 56,000	10 - 32	3 +	Category killer, home improvement, discount department store, warehouse club, off-price	75 - 90%	8 - 16
Theme/Festival Center	Leisure; tourist-oriented; retail and service	7,500 - 23,000	2 - 8	N/A	Restaurants, entertainment	N/A	N/A
Outlet Center	Manufacturers' outlet stores	4,500 - 37,000	4 - 20	N/A	Manufacturers' outlet stores	N/A	40 - 120

(Source: ICSC, 2004: 3)

Allegato 2: Ancore alimentari in centri commerciali



(fonte: Sincron Inova, 2012)

Allegato 3: Definizione principi di redazione del bilancio sociale secondo lo standard GBS

- 1) **Responsabilità:** occorre fare in modo che siano identificabili o che possano identificarsi le categorie di stakeholder ai quali l'azienda deve rendere conto degli effetti della sua attività.
- 2) **Identificazione:** dovrà essere fornita la più completa informazione riguardo alla proprietà e al governo dell'azienda, per dare ai terzi la chiara percezione delle responsabilità connesse. È necessario sia evidenziato il paradigma etico di riferimento, esposto come serie di valori, principi, regole e obiettivi generali (missione).
- 3) **Trasparenza:** tutti i destinatari devono essere posti in condizione di comprendere il procedimento logico di rilevazione, riclassificazione e formazione, nelle sue componenti procedurali e tecniche e riguardo agli elementi discrezionali adottati.
- 4) **Inclusione:** si farà in modo di dar voce — direttamente o indirettamente — a tutti gli stakeholder identificati, esplicitando la metodologia di indagine e di reporting adottata. Eventuali esclusioni o limitazioni devono essere motivate.
- 5) **Coerenza:** dovrà essere fornita una descrizione esplicita della conformità delle politiche e delle scelte del management ai valori dichiarati.
- 6) **Neutralità:** il Bilancio Sociale deve essere imparziale ed indipendente da interessi di parte o da particolari coalizioni.
- 7) **Autonomia delle terze parti:** ove terze parti fossero incaricate di realizzare specifiche parti del Bilancio Sociale ovvero a garantire la qualità del processo o formulare valutazioni e commenti, a esse deve essere richiesta e garantita la più completa autonomia e indipendenza di giudizio.
- 8) **Competenza di periodo:** gli effetti sociali devono essere rilevati nel momento in cui si manifestano (maturazione e realizzazione dell'impatto sociale) e non in quello della manifestazione finanziaria delle operazioni da cui hanno origine.
- 9) **Prudenza:** gli effetti sociali positivi e negativi devono essere rappresentati in modo tale da non sopravvalutare il quadro della realtà aziendale e della sua rappresentazione. Quelli che si riferiscono a valori contabili devono essere indicati in base al costo.
- 10) **Comparabilità:** deve essere consentito il confronto fra bilanci differenziati nel tempo della stessa azienda o con bilanci di altre aziende operanti nel medesimo

settore o contesto.

- 11) **Comprensibilità, chiarezza ed intelligibilità:** le informazioni contenute nel Bilancio Sociale devono essere chiare e comprensibili. Pertanto la struttura espressiva deve trovare un giusto equilibrio tra forma e sostanza. La struttura e il contenuto del bilancio devono favorire l'intelligibilità delle scelte aziendali e del procedimento seguito.
- 12) **Periodicità e ricorrenza:** il Bilancio Sociale, essendo complementare al bilancio di esercizio, deve corrispondere al periodo amministrativo di quest'ultimo.
- 13) **Omogeneità:** tutte le espressioni quantitative monetarie devono essere espresse nell'unica moneta di conto.
- 14) **Utilità:** il complesso di notizie che compongono il Bilancio Sociale deve contenere solo dati ed informazioni utili a soddisfare le aspettative del pubblico in termini di attendibilità e completezza.
- 15) **Significatività e rilevanza:** bisogna tenere conto dell'impatto effettivo che gli accadimenti, economici e non, hanno prodotto nella realtà circostante. Eventuali stime o valutazioni soggettive devono essere fondate su ipotesi esplicite e congruenti.
- 16) **Verificabilità dell'informazione:** deve essere verificabile anche l'informativa supplementare del Bilancio Sociale attraverso la ricostruzione del procedimento di raccolta e rendicontazione dei dati e delle informazioni.
- 17) **Attendibilità e fedele rappresentazione:** le informazioni desumibili dal Bilancio Sociale devono essere scevre da errori e pregiudizi, in modo da poter essere considerate dagli utilizzatori come fedele rappresentazione dell'oggetto cui si riferiscono. Per essere attendibile, l'informazione deve rappresentare in modo completo e veritiero il proprio oggetto, con prevalenza degli aspetti sostanziali su quelli formali.

Allegato 4: Definizione principi di redazione del bilancio sociale secondo lo standard GRI

- 1) **Materialità:** le informazioni contenute in un report devono riferirsi ai temi e agli Indicatori che: riflettono gli impatti significativi economici, ambientali e sociali, o che potrebbero influenzare in modo sostanziale le valutazioni e le decisioni degli stakeholder.
- 2) **Inclusività degli stakeholder:** l'organizzazione dovrà identificare i propri stakeholder e spiegare nel report in che modo ha risposto alle loro ragionevoli aspettative e ai loro interessi.
- 3) **Contesto di sostenibilità:** il report deve illustrare la performance dell'organizzazione con riferimento al più ampio tema della sostenibilità.
- 4) **Completezza:** la copertura delle tematiche materiali e indicatori e definizione del perimetro del report dovrebbe essere sufficiente a riflettere gli impatti economici, ambientali e sociali significativi e permettere agli stakeholder di valutare la performance dell'organizzazione di reporting nel periodo di riferimento.
- 5) **Equilibrio:** il report dovrebbe riflettere gli aspetti positivi e negativi della performance dell'organizzazione in modo da permettere una valutazione ragionata della performance complessiva.
- 6) **Comparabilità:** gli argomenti e le informazioni devono essere scelti, preparati e comunicati in modo coerente. E' necessario che le informazioni incluse nel report siano presentate in modo tale da permettere agli stakeholder di analizzare i cambiamenti della performance dell'organizzazione nel corso del tempo e da permettere l'analisi comparativa rispetto ad altre organizzazioni.
- 7) **Accuratezza:** le informazioni incluse nel report dovranno essere sufficientemente accurate e dettagliate affinché gli stakeholder possano valutare la performance dell'organizzazione.
- 8) **Tempestività:** il reporting avviene a cadenza regolare e gli stakeholder sono informati tempestivamente al fine di poter prendere decisioni fondate.
- 9) **Affidabilità:** le informazioni e i processi utilizzati per redigere il report devono essere raccolti, registrati, preparati, analizzati e comunicati in modo tale da poter essere oggetto di esame e da definire la qualità e la rilevanza delle informazioni.
- 10) **Chiarezza:** le informazioni devono essere presentate in modo comprensibile e accessibile agli stakeholder che utilizzano il report.

Allegato 5: Definizione principi di redazione del bilancio sociale secondo lo standard AA1000

- 1) **Inclusività:** per un'organizzazione che decide di essere accountable verso coloro i quali esercita un impatto e che, a loro volta, hanno un impatto su di essa, tale principio significa favorire la partecipazione degli stakeholder allo sviluppo e al raggiungimento di una risposta responsabile e strategica alla sostenibilità. Gli stakeholder sono tutti quegli individui, gruppi di individui o organizzazioni che influenzano o sono influenzati dalle attività dell'organizzazione e dai suoi prodotti, servizi e relative performance.
- 2) **Materialità:** determinare la rilevanza di un tema per un'organizzazione ed i suoi stakeholder. Un tema materiale è un tema che influenza le decisioni, le azioni e le performance di un'organizzazione o dei suoi stakeholder.
- 3) **Rispondenza:** la risposta di un'organizzazione ai temi sollevati dagli stakeholder e che hanno a che fare con la propria performance e si realizza attraverso decisioni, azioni, risultati, nonché attività di comunicazione con gli stakeholder.

Allegato 6: IGD – Iniziative di rilevanza sociale e trasversali a più centri commerciali

Titolo	Centri coinvolti	Giornate per evento	Risultati quantificabili
The Talent	20	2	1200 iscritti
La prevenzione è una robina intelligente*	18	3	2160 pazienti visitati
Sports Show**	8	3	28 atleti olimpici ospitati
Panini Tour***	14	2	
Fumetti al Centro	11	14	220 classi coinvolte di oltre 50 scuole
Saperi & Sapori	10	14	circa 50000 giocate
Un naso rosso contro l'indifferenza****	10	3	
Video Games Party	8	3	13000 partecipanti
Conquista il tuo corpo	6	4	
Bussola del lavoro*****	4	3	1586 colloqui
A canestro con IGD	4	5	7500 biglietti distribuiti ad altrettanti visitatori
Respirare informati	3	1	
You Tuber's	1	2	Centro Casilino: + 8% e + 19% d'ingressi su weekend precedente e seguente

* in collaborazione con ANT

** in collaborazione con il CONI

** in collaborazione con Panini

**** in collaborazione con l'associazione Parada

***** con la partnership del Comune di Bologna

BIBLIOGRAFIA

- ABRUDAN, I., 2011, Definitions and classifications of shopping centers, *Proceedings of the International Conference Marketing - from Information to Decision*, Dicembre, Vol. 4, 9-20
- ABRUDAN, I., DABIJA, D., 2009, The life cycle of shopping centers and possible revitalization strategies, *Annals of the University of Oradea, Economic Science*, Vol. 18 Issue 4, 536-541
- ABRUDAN, I., PLĂIAȘ, I., 2013, Use of Tenant Mix Strategies to Attract Shopping Centers' Customers. Evidence from Romania, *Proceedings of the International Conference Marketing - from Information to Decision*, Novembre, Vol. 6, 23-35
- BEGUIN, H., 1992, Christaller's central place postulates, *Annals of Regional Science*, Settembre, Vol. 26 Issue 3, 209.
- BELTRAMINI, E., TAYLOR, T., 1993, *I centri commerciali. Promozione, realizzazione, gestione; aspetti amministrativi, immobiliari, commerciali*, Milano: Etas
- BENJAMIN, J., JUD, G., WINKLER, D., 1995, An Analysis of Shopping Center Investment, *Journal of Real Estate Finance and Economics*, Marzo, v. 10, iss. 2, 161-68
- BIASI, E., 2014, “Raro cade chi ben cammina”: e c'è chi corre in scioltezza, *Re Real Estate*, Marzo-Aprile, pp. 60-62
- BITTENCOURT, M., DO VALLE PEREIRA, V., PACHECO JR., W., 2012, The elderly in the shopping centers: the usability study of semipublic spaces as attractiveness generator, *Work*, Vol. 41, 4163-4170
- BOZDO, R., THANASI, M., HYSI, V., 2013, Shopping Centers, Retail location, and Trade Area: The Case of Shopping Centers in Albania, *Journal of Marketing & Management*, Maggio, Vol. 4 Issue 1, 21-30
- CACACE, M., 2014, Centri commerciali Vs Negozi di Prossimità, una lotta che nella Riviera del Ponente Ligure si fa sempre più forte, *Savona News* [online], 21 agosto. Disponibile su: <http://www.savonanews.it/2014/08/21/leggi-notizia/argomenti/attualit/articolo/centri-commerciali-vs-negozi-di-prossimita-una-lotta-che-nella-riviera-del-ponente-ligure-si-fa-se.html> [Data di accesso: 31/08/2014]

- CAPPELLINI, E., 2013, "Good" secondary shopping centre: lo stato dell'arte in tre Paesi europei, *Re Real Estate*, Novembre-Dicembre, pp. 74-75
- CAYLOR, P., 1999, Branding: What's in a name!, *National Real Estate Investor*, Maggio, Vol. 41 Issue 6, 72
- CHUN, G., EPPLI, M., SHILLING, J., 2001, A Simulation Analysis of the Relationship between Retail Sales and Shopping Center Rents, *Journal of Real Estate Research*, Maggio-Giugno, v. 21, iss. 3, 163-86
- COPE, C., 1999, *Shopping Center Management*, New York: International Council of Shopping Centers
- DE LUCA, P., 2006, *Il consumo critico: una ricerca esplorativa sulla dimensione sociale del comportamento del consumatore*, Congresso Internazionale "Le tendenze del marketing", Università Ca' Foscari Venezia, 20/21 gennaio. Disponibile su: <http://www.escp-eap.net/conferences/marketing/2006_cp/Materiali/Paper/It/DeLuca.pdf> [Data di accesso: 20/08/2014]
- EAST, R., 2003, *Comportamento del consumatore*, Milano: Apogeo Editore
- FESTA, R., 2010, Così la vita è diventata post-crescita, *Arianna Editrice* [online], 22 marzo. Disponibile su: <http://www.ariannaeditrice.it/articolo.php?id_articolo=31448> [Data di accesso: 21/08/2014]
- FILIPOVIĆ, V., JOVANOVIĆ, D., CICVARIĆ KOSTIĆ, S., 2013, Attracting Tourists to a Shopping Centre, *Management*, Issue 66, 15-18
- GANDINI, J., 2014, Digitalizzazione e Sostenibilità: l'imperativo per avere un domani, *Re Real Estate*, Gennaio-Febbraio, p. 65
- GRANDI, A., 2014, Nasce ad Alba un centro culturale dedicato allo stile di vita italiano. Pagato da un magnate giapponese, *Il Sole 24 Ore* [online], 11 giugno. Disponibile su: <http://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2014-06-11/nasce-ad-alba-centro-culturale-dedicato-stile-vita-italiano-pagato-un-magnate-giapponese-091009_PRV.shtml?uuid=ABShQxPB&fromSearch> [Data di accesso: 30/08/2014]
- HAQUE, A., RAHMAN, S., 2009, Exploring Customers' Shopping Experience through Shopping Center Branding in Malaysia, *Journal of Management Research*, Dicembre, Vol. 9 Issue 3, 167-181

- HORVÀTH, E., 2000, *I centri commerciali integrati: protagonisti ed evoluzione internazionale di una formula complessa*, Padova: Cedam
- HYNDS, E. J.; BRANDT, V.; BUREK, S.; JAGER, W.; KNOX, P.; PARKER, J. P.; SCHWARTZ, L.; TAYLOR, J.; ZIETLOW, M., 2014, A Maturity Model for Sustainability in New Product Development, *Research Technology Management*, Gennaio/Febbraio, Vol. 57 Issue 1, 50-57
- KEITSCH, M., 2012, Sustainable Architecture, Design and Housing, *Sustainable Development*, Maggio/Giugno, Vol. 20 Issue 3, 141-145
- LOPS, V., 2013, Ecco perché il Pil non rende felici. Così nel 2030 avremo bisogno di due pianeti. A meno che il Bes...., *Il Sole 24 Ore* [online], 13 marzo. Disponibile su <<http://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2013-03-13/kennedy-misura-tutto-eccetto-110557.shtml?uuid=Aby2VadH>> [Data di accesso: 03/06/2014]
- LUPO BACAGNI, S., 2014, Il retail traina gli investimenti sul mattone in Europa: anche in Italia capitali raddoppiati, *Il Sole 24 Ore* [online], 6 agosto. Disponibile su: <<http://www.casa24.ilsole24ore.com/art/mondo-immobiliare/2014-08-06/retail-traina-investimenti-mattone-164120.php?uuid=Ab3IGnAK&fromSearch>> [Data di accesso: 30/08/2014]
- MARINELLO, C., 2014, Pilotage evoluto e servizi integrati: chi ben comincia è a metà dell'opera, *Re Real Estate*, Marzo-Aprile, pp. 72-73
- MASSELLA, C., 2010, Il centro commerciale dà energia, *Il Sole 24 Ore* [online], 18 settembre. Disponibile su: <<http://www.ilsole24ore.com/art/notizie/2010-09-27/centro-commerciale-energia-131140.shtml?uuid=AYrr69TC&fromSearch#continue>> [Data di accesso: 30/07/2014]
- MCLINDEN, S., 2009, Making sustainability a selling point, *Shopping Centers Today*, Febbraio, Vol. 30 Issue 2, 24-27
- MEJIA, L., BENJAMIN, J., 2002 What Do We Know about the Determinants of Shopping Center Sales? Spatial vs. Non-spatial Factors, *Journal of Real Estate Literature*, v. 10, iss. 1, 3-26
- MICU, C., 2013, The concept of shopping centre attractiveness - literature review, *Proceedings of the International Conference Marketing - from Information to Decision*, Novembre, Vol. 6, 145-157

- MINUCCI, E., 2012, Il raddoppio di Eataly sarà il primo eco-mercato. Dall'auto verde al cibo sostenibile fino al bio-abbigliamento, *La Stampa* [online], 5 agosto. Disponibile su: <<http://www.lastampa.it/2012/08/05/cronaca/il-raddoppio-di-eataly-sara-il-primo-eco-mercato-FKc4cHMI09UJ6U8ajQv2IL/pagina.html>> [Data di accesso: 25/08/2014]
- MIO, C., 2013, *Programmazione e Controllo delle vendite. Una prospettiva di sostenibilità*, Milano: Egea
- MIO, C., 2013, Slide del corso di Pianificazione strategica e marketing della sostenibilità, Università Ca' Foscari Venezia, a.a. 2013/2014
- MORTARA, A., 2006, Consumo e consumi, *Congresso internazionale "Le tendenze del marketing"*, Università Ca' Foscari Venezia, 20-21 gennaio. Disponibile su: <http://www.escp-eap.net/conferences/marketing/2006_cp/Materiali/Paper/It/Mortara.pdf> [Data di accesso: 20/08/2014]
- MORTARA, A., 2007, Il consumatore etico esiste davvero?, *IV Convegno "Marketing Trends"*, Ecole Supérieure de Commerce de Paris, 26-27 gennaio. Disponibile su: <http://www.escp-eap.eu/conferences/marketing/2007_cp/Materiali/Paper/It/Mortara.pdf> [Data di accesso: 20/08/2014]
- PAREGLIO, S., 2004, *Guida europea all'Agenda 21 Locale. La sostenibilità ambientale: linee guida per l'azione locale*, Milano: Fondazione Lombardia per l'Ambiente
- PAPARELLI, R., DEL DUCA, M., 2010, *Centri Commerciali Naturali. Strategia e strumenti di network marketing a servizio del commercio, del turismo e del terziario*, Milano: FrancoAngeli
- PITT, M., MUSA, Z., 2009, Towards defining shopping centres and their management systems, *Journal of Retail & Leisure Property*, Febbraio, Vol. 8 Issue 1, 39-55
- RANDOLIN, L., 2009, La sfida del lifestyle center, *CentriCommerciali&*, Aprile-Maggio, pp. 26-32. Disponibile su: <<http://www.ccmagazine.eu/articoli/num0409pag26.pdf>> [Data di accesso: 03/06/2014]
- REIKLI, M., 2013, Value creation or value destruction in the shopping centre industry? The Rise and Fall of Shopping Centers in Romania, *International Journal of Management Cases*, Vol. 15 Issue 4, 274-286

- ROBERTSON, A., 2013, Mall Branding for Success, *Retail Property Insights*, Vol. 20 Issue 2, 34-38
- ROSSETTI, M., 2014, Un fecondo rapporto con la marca si nutre di operosa consapevolezza, *Re Real Estate*, Maggio-Giugno, pp. 74-75
- RUARO, V., *Valutazione di sostenibilità ambientale degli edifici*, Slide del Corso di valutazione economica del progetto, Università IUAV di Venezia, a.a. 2013/2014. Disponibile su: <http://www.iuav.it/Ateneo1/docenti/architetto/docenti-st/Stefano-St/archivio-p/CLAMARCH-21/11_Sostenibilit--e-valutazione--2013-14-.pdf> [Data di accesso: 25/06/2014]
- SAUERLAND, M.; FELSER, G.; KRAJEWSKI, J., 2012, The Effects of Incidental Ad Exposure on Consumption-Enhancing and Consumption-Critical Processes, *Psychology & Marketing*, Ottobre, Vol. 29 Issue 10, 782-790
- SECONDULFO, D., 2012, *Sociologia del consumo e della cultura materiale*, Milano: FrancoAngeli
- TACCHI, E. M., 2004, *Sostenibilità ambientale e partecipazione: modelli applicativi ed esperienze di Agenda 21 locale in Italia*. Vol. 456. Milano: FrancoAngeli
- TACCINI, B., 2012, Lo stato dell'arte dei centri commerciali in Italia 2012, *Sincron Inova*, Modena
- TACCINI, B., 2013, L'Italia dei centri commerciali: brevi istruzioni per l'uso, *Re Real Estate*, Gennaio-Febbraio, pp. 72-75
- TACCINI, B. 2013, Centri commerciali, frequenza bisettimanale, *Mark up*, Aprile, p. 92
- TACCINI, B., 2013, Conoscere, comprendere, competere: quando sapere di sapere è potere, *Re Real Estate*, Luglio-Agosto, p. 69
- TACCINI, L., 2014, Il consumatore è l'architrave del sistema commerciale, *Re Real Estate*, Marzo-Aprile, p. 78
- TELLER, C., SCHNEDLITZ, P., 2012, Drivers of agglomeration effects in retailing: The shopping mall tenant's perspective, *Journal of Marketing Management*, Agosto, Vol. 28 Issue 9/10, 1043-1061

TERRA, F., 2013, A Decade of Change in Italy's Shopping Centers, *Retail Property Insights*, Vol. 20, Issue 2, 27-33

TERZARIOL, E., 2014, Retail 2020 ultimo capitolo: 5 suggerimenti dal futuro, *Re Real Estate*, Gennaio-Febbraio, pp. 74-75

TÓTH, B., PLASTRIA, F., FERNÁNDEZ, J., PELEGRÍN, B., 2009, On the impact of spatial pattern, aggregation, and model parameters in planar Huff-type competitive location and design problems, *OR Spectrum*, Giugno, Vol. 31 Issue 3, 601-627

WEST, D., 1992, An Empirical Analysis of Retail Chains and Shopping Center Similarity, *Journal of Industrial Economics*, Giugno, v. 40, iss. 2, 201-21

WIJNEN, G., KEMPERMAN, A., JANSSEN, I., 2012, A Cross-Cultural Comparison of Expatriates' Shopping Behaviour, *Journal of Business Strategies*, Vol. 29 Issue 2, 125-156

YUO, T.M LIZIERI, C., 2013, Tenant Placement Strategies within Multi-Level Large-Scale Shopping Centers, *Journal of Real Estate Research*, Gennaio-marzo, Vol. 35 Issue 1, 25-51

SITOGRAFIA

http://europa.eu/legislation_summaries/environment/sustainable_development/index_it.htm [Ultimo accesso: luglio 2014]

http://europa.eu/legislation_summaries/other/127042_it.htm [Ultimo accesso: luglio 2014]

<http://www.ea.fvg.it/index.php?id=4> [Ultimo accesso: giugno 2014]

<http://it.reuters.com/> [Ultimo accesso: settembre 2014]

<http://it.startupbusiness.it/news/centri-commerciali-auchan-più-green-grazie-alla-startup-underground-power> [Ultimo accesso: luglio 2014]

http://sportelloecoequo.comune.fi.it/temi/consumo_critico/index.html [Ultimo accesso: luglio 2014]

<http://re-web.it> [Ultimo accesso: agosto 2014]

<http://www.a21italy.it/> [Ultimo accesso: luglio 2014]

<http://www.accountability.org/images/content/1/9/194/Guidance%20for%20Reporting%20Organisations%20Seeking%20Assurance%20to%20AA1000.pdf> [Ultimo accesso: luglio 2014]

http://www.arpa.fvg.it/cms/tema/LaREA/approfondimenti/Sviluppo-Sostenibile_Storia.html [Ultimo accesso: luglio 2014]

<http://www.bancaditalia.it/> [Ultimo accesso: maggio 2014]

<http://www.borsaitaliana.it/> [Ultimo accesso: luglio 2014]

<http://www.breeam.org> [Ultimo accesso: luglio 2014]

<http://www.cittasostenibili.minori.it/guida/agenda21.htm> [Ultimo accesso: giugno 2014]

<http://www.cittasostenibili.minori.it/guida/aalborg.htm> [Ultimo accesso: giugno 2014]

<http://www.cncc.it/index.php> [Ultimo accesso: agosto 2014]

<http://www.comune.este.pd.it/agenda21/> [Ultimo accesso: maggio 2014]

<http://www.comune.ra.it/Aree-Tematiche/Ambiente-Territorio-e-Mobilita/Ambiente-e-Sostenibilita> [Ultimo accesso: maggio 2014]

<http://www.gbcitalia.org/page/show/struttura-e-livelli-di-leed> [Ultimo accesso: luglio 2014]

<http://www.gdonews.it/> [Ultimo accesso: agosto 2014]

<http://www.gdoweek.it/> [Ultimo accesso: agosto 2014]

<https://www.globalreporting.org/languages/italian/Pages/default.aspx> [Ultimo accesso: giugno 2014]

<http://www.icsc.org/> [Ultimo accesso: giugno 2014]

<http://www.ilsole24ore.com/> [Ultimo accesso: settembre 2014]

http://www.imper.it/green_building.php [Ultimo accesso: luglio 2014]

<http://www.infobuildenergia.it/notizie/inaugurato-il-primo-centro-commerciale-certificato-breeam-3707.html> [Ultimo accesso: luglio 2014]

<http://www.istat.it/it/> [Ultimo accesso: giugno 2014]

<http://www.jll.com/Pages/Sustainability.aspx> [Ultimo accesso: agosto 2014]

<http://www.mole24.it/2014/07/23/green-retail-park-eataly-diventa-bio/> [Ultimo accesso: agosto 2014]

http://www.sogesid.it/sviluppo_sostenibile.html [Ultimo accesso: aprile 2014]

<http://www.sostenibile.com/> [Ultimo accesso: aprile 2014]

<http://www.un.org/documents/ga/res/42/ares42-187.htm> [Ultimo accesso: luglio 2014]