

# PROGETTAZIONI, REALIZZAZIONI E PILOTAGE

## I PROTAGONISTI SI PRESENTANO



# Competenze specialistiche e vocazione alla partnership

**P**er gli addetti ai lavori dell'industria degli shopping center, l'architetto **Roberto Bramati**, motore primo di Spazio Futuro Group, non necessita di presentazione, appartenendo a pieno titolo alla ristrettissima schiera dei navigatori di lungo corso che ne hanno accompagnato lo sviluppo fin dalla sua fase embrionale.

Un radicamento ultratrentennale, il suo, che, partendo dall'ambito delle progettazioni e delle realizzazioni di punti di vendita e di spazi per la ristorazione, lo ha visto arricchire negli anni il profilo dell'offerta, portando il gruppo milanese che guida ad affermarsi quale leader indiscusso nel campo del pilotage delle strutture commerciali organizzate. *CentriCommerci&* l'ha incontrato per fare il punto della situazione a seguito di

## SPAZIO FUTURO GROUP SI RICONFERMA NEL NOVERO DEI PROTAGONISTI DEI SERVIZI TECNICI INTEGRATI, ABBINANDO ESPERIENZA E INNOVAZIONE, NEL SEGNO DELLA PASSIONE

un altro anno in chiaroscuro, caratterizzato da persistenti difficoltà per molti operatori del retail real estate e del retail tout court, ma anche da qualche segnale di ripresa, e per approfondire alcuni dei temi legati all'operatività di Spazio Futuro Group, in una conversazione a 360°.

**Innanzitutto, Architetto Bramati, come appare lo stato dell'arte del comparto dei centri commerciali dal suo osservatorio? E quali sono gli elementi salienti dell'attuale scenario?**

In senso generale, il peggio sembra alle spalle, malgrado alcuni inevitabili strascichi. Passata la tempesta, i segnali di stabilizzazione non mancano. In sintesi: l'attività di sviluppo sta gradualmente riprendendo, gli investitori stanno ricominciando a puntare sul settore, grazie anche alla minore rigidità delle istituzioni bancarie, i piani d'espansione dei retailer si stanno

liberando dei condizionamenti indotti da stretta creditizia e congiuntura economica. E' peraltro innegabile che per ampiezza e profondità gli effetti della crisi sono stati comunque tali da determinare una radicale ridefinizione delle regole del gioco.

Soltanto gli attori più solidi sono stati in grado di reggere i marosi, traendo anzi spesso profitto dalle intemperie. Con il massimo rispetto per i naufraghi, va però detto che il mercato nel suo complesso ha beneficiato del processo di selezione, che ha riportato in primo piano i fondamentali e le competenze specialistiche, indispensabili per fare fronte alle sfide del presente e di un futuro che si preannuncia sempre più complesso. Il mondo del retail e dei centri commerciali sta cambiando a una velocità impensabile fino a ieri. La pressione competitiva è sempre più forte e i margini di errore si sono drammaticamente ridotti per tutti.

**Spazio Futuro Group consta di molteplici componenti, occupandosi di progettazioni, realizzazioni e pilotage. Come si declinano le linee di tendenza che ha evidenziato in tale ottica?**

Intanto, è noto che una delle conseguenze più vistose della crisi è stata il ridimensionamento della pipeline di sviluppo. Molte iniziative sono state congelate o posticipate, con evidenti implicazioni anche rispetto alle potenzialità di mercato dei nostri diversi filoni di attività. Nondimeno, non posso non rilevare che abbiamo pilotato i principali centri aperti nell'arco del 2009 e del 2010.

E siamo ormai in dirittura d'arrivo con Centro Sicilia (complesso catanese da 90.000 mq di gla complessiva, con inaugu-



razione prevista per la primavera del 2011 ndr), mentre stiamo lavorando al contempo allo shopping center palermitano Conca D'Oro, che aprirà entro la fine dell'anno. Direi quindi che i riscontri sono più che confortanti. Per quanto riguarda gli altri filoni di attività, se la "rella" (uso un termine meneghino) ha avuto un impatto generale (meno centri in cantiere significa per forza minori possibilità di fare business per tutti), registro con soddisfazione che il nostro portafoglio clienti si è ampliato. In proposito, devo dire che l'attività svolta dal dipartimento commerciale è stata proficua: tutti i miei collaboratori si sono dimostrati all'altezza della situazione, a partire dall'architetto Anna Momesso, in prima linea sul fronte di allestimenti e contract (si veda il suo intervento più avanti, ndr).

**Sintetizzando, mi pare di capire che nella dialettica tra orientamento alla qualità e compressione dei costi è adesso il primo elemento ad avere il sopravvento.**

Mi piacerebbe poterlo affermare senza se e senza ma. In realtà, il "cost cutting" è anco-



ra praticato da soggetti i più vari. In alcuni casi, per apparente mancanza di alternative: sebbene si tratti di una politica di corto respiro. A titolo esemplificativo: l'incidenza del pilotage oscilla in genere tra i 15 e i 25 euro al metro quadrato. I costi effettivi variano a seconda delle dimensioni e della tipologia delle strutture oggetto d'intervento e dipendono, in definitiva, da alcuni fattori chiave, fra cui superfici e numero di punti di vendita, taglio delle unità, capitolato tecnico (manuale dei vincoli), coordinamento e gestione dei lavori, servizi richiesti. Se è perfettamente comprensibile che attori più o meno improvvisati si propongano con una politica di prezzo che sarebbe eufemistico definire aggressiva, mi risulta difficile comprendere il merito di certe scelte: perché a fronte di valori fuori mercato, non è proprio possibile non abbassare il livello prestazionale,

creando forti criticità a breve e a lungo termine. Lo dico senza alcun intento polemico, da operatore convinto che la qualità paga sempre. Né potrei lamentarmi: Enrico Cuccia sosteneva che le azioni non si contano, si pesano: i nostri sono numeri che contano, ma è il "peso" dei committenti che parla per noi.

**Da quanto vi occupate di pilotage? E qual è la sua effettiva valenza?**

Abbiamo esordito nel 2002, conducendo all'apertura il centro commerciale novarese San Martino 2, replicando poi l'anno successivo con Aprilia 2: en passant, sfide vinte entrambe per conto di Lsgii, filiale italiana della transalpina Lsgi, guidata da Robert de Balcany, uno dei protagonisti assoluti della scena europea. Sull'onda dell'entusiasmo, abbiamo deciso di focalizzarci sempre di più sul segmento specifico, ottenendo consensi crescenti e collaborando via via con i principali player del settore, fino ad affermarci come leader indiscussi del mercato.

Tra i motivi di particolare gratificazione, c'è

## I principali clienti di Spazio Futuro Group

### RISTORAZIONE

Autogrill  
Barilla  
Coca-Cola  
Giovanni Rana  
Heineken Italia  
Lavazza  
McDonald's  
My Chef  
Sella & Mosca (Gruppo Campari)  
Sodexo

### RETAIL NO FOOD

Bruno Magli  
Caredent  
Conbipel  
H&M  
Histoire D'Or  
Mondadori Retail  
Moneta  
New Yorker  
Nike  
Patrizia Pepe  
Puma  
Verri Uomo  
Vodafone  
Wind

l'elevato grado di fidelizzazione dei nostri interlocutori: chi sperimenta i nostri servizi, continua a sceglierci. Circa il valore aggiunto del pilotage, ho già rilevato che può essere espresso in forma sintetica rimandando al significato stesso del termine: come nell'automobilismo, a parità di prestazioni meccaniche del mezzo, la differenza è fatta da chi pilota, così il centro commerciale, da quando nasce sino agli ultimi dettagli pre-apertura, presenta un insieme di problematiche d'ordine tecnico, in sede costruttiva e d'allestimento dei singoli punti di vendita, che soltanto l'intervento di tecnici specializzati consente di risolvere al meglio.

La sua valenza è dunque strategica.

### L'immagine di Spazio Futuro Group è associata al concetto di pilotage evoluto. Di che si tratta?

Il compito del pilotage è quello di "condurre" tutte le attività tecniche e logistiche che concorrono alla creazione di un centro, dall'inizio dei lavori fino alla sua inaugurazione, interagendo nell'arco del ciclo con molteplici soggetti (committenti, proprietari,

progettisti, direzione lavori, società di commercializzazione, operatori, fornitori di prodotti e di servizi). Nel corso degli anni, abbiamo sperimentato sul campo che un centro in costruzione presenta svariate esigenze, che sono destinate a moltiplicarsi e ad acuirsi man mano che si procede, arrivando a toccare lo zenit nelle fasi finali. Nel frattempo, va detto che l'industria degli shopping center è cresciuta, anche grazie all'arrivo di developer internazionali, che hanno fissato standard sempre più elevati.

Per parte nostra, abbiamo messo a punto un metodo che consente di garantire un'apertura che sia in linea con gli obiettivi prefissati e con le tempistiche programmate, nel rigoroso rispetto dei budget assegnati. L'approccio organico che ci contraddistingue è

garantito da una coerente regia unitaria (ecco l'elemento di reale novità del pilotage evoluto) e permette di avere la certezza dei risultati, realizzando economie di scala. Un aspetto, quest'ultimo, di stringente attualità, visto che ottimizzare il rapporto tra costi e benefici è un'esigenza sentita da tutti gli operatori.

### Quali sono le modalità di svolgimento delle attività necessarie per coronare gli obiettivi che ha esposto?

All'interno del perimetro assegnatoci, individuiamo preliminarmente le fonti di potenziale criticità, implementando un monitoraggio capillare dell'avanzamento dei lavori. Sulla scorta delle analisi effettuate a monte e costantemente aggiornate, a ciascuna delle squadre di pilotaggio impegnate vengono assegnati specifici incarichi: dall'esame e approvazione dei progetti, alla consegna delle aree; dalla supervisione delle singole unità commerciali e degli allestimenti, al controllo di gestione delle attività più disparate, che vanno dalla movimenta-





zione delle merci, alla verifica, raccolta e smaltimento dei materiali di risulta, comprendendo anche altre funzioni complementari (pulizie, guardiania, ecc.).

Un sofisticato sistema di reporting informatico ci fornisce un quadro esaustivo dello stato di fatto in qualunque momento. Le squadre impiegate sono riconoscibili dalla “maglia” aziendale e rappresentano un punto di riferimento per chiunque si trovi in situ, sanno sempre con assoluta precisione dove, come, quando, con chi e con quali forze, attrezzature e macchinari bisogna agire. Ogni membro delle stesse, oltre a ricoprire un preciso ruolo, s’interfaccia con i colleghi, essendo dunque in grado, in caso di necessità, di subentrare nell’espletamento di altri compiti, dando così risposte certe e in tempo reale alle differenti esigenze.

#### **Può farci qualche esempio pratico della vostra operatività sul campo?**

Guardi, è fondamentale che tutte le movimentazioni, operazioni e lavorazioni non subiscano, rallentamenti o, peggio, un blocco. I problemi trascurati, per quanto in apparenza poco rilevanti, rischiano di ripercuotersi su tutti i passaggi successivi. Quindi, la massimizzazione dell’efficienza nella gestione dei flussi di merci e di materiali, in ingresso e in uscita, è un fattore essenziale per un armonico svolgimento delle diverse componenti operative: ne discende la necessità di assicurare che mezzi e personale possano operare fluidamente, senza interferire con le altre attività di cantiere, in modo tale che nessuno rechi danni alle strutture interne ed esterne o crei situazioni di pericolo (un rischio sempre presente). Noi lo facciamo, senza lesinare sul per-



I PILOTAGE DI SPAZIO FUTURO GROUP

Centro Commerciale	Provincia	Committente	Anno Negozio	Mq	
San Martino 2	Novara	LSGI	2002	90	35.000
Apulia 2	Latina	LSGI	2003	100	35.000
Auchan Cuneo	Cuneo	GCI Auchan	2004	75	80.000
Adriatico	Venezia	LSGI	2004	135	55.000
Auchan Casano Boscone	Milano	GCI Auchan	2005	55	25.000
Le Vigne	Cosenza	Agorà	2005	25	12.000
Auchan Giugliano	Napoli	Innova (GCI - Cualbu)	2005	100	80.000
Corte Santa Maria	Sassari	Agorà	2006	32	15.000
Porto degli Ulivi *	Reggio Calabria	Agorà	2006	42	25.000
Le Zagare	Catania	Agorà	2006	22	10.000
Multiplex Medusa	Milano	Agorà	2006	26	5.500
Le Piazze	Brescia	Agorà	2006	43	13.000
Le Ginestre *	Catania	Agorà	2007	30	10.000
Auchan Cinisello Balsamo	Milano	Galeria Cinisello	2007	104	55.000
Iblea	Ragusa	Altareg (Altarea)	2007	70	30.000
Campania	Caserta	Corio	2007	180	80.000
Auchan Olbia	Olbia-Tempio	GCI Auchan	2007	40	10.000
Centaurus	Chieti	Agorà	2007	30	12.000
Bali Blu *	Bari	Agorà	2007	50	25.000
Auchan Monza	Monza e Brianza	GCI Auchan	2008	70	30.000
Rho Center	Milano	Rho Immobiliare (Aedes)	2008	50	20.000
Euroa 2	Roma	LSGI2	2008	224	70.000
Outlet Palmanova	Udine	Marangi Immobiliare	2008	90	15.000
Le due valli	Torino	Altaperaria (Altarea)	2008	70	30.000
Napoli Dock *	Napoli	Interhip	2008	45	4.000
Sidicium	Caserta	Kent	2009	52	24.000
Shopping Center Antegnate	Bergamo	Iniziativa 13 (Premium Retail)	2009	100	40.000
Forum Palermo	Palermo	Multi Development	2009	117	28.000
Auchan Napoli via Argine	Napoli	ICN (GCI - Cogel Costruzioni)	2010	83	14.000
Auchan Porte di Catania	Catania	ICOMI (GCI - Immobiliare Europea)	2010	160	53.000
Centro Commerciale Centro Sicilia	Catania	Felix (Cualbu)	2011	130	40.000
Parco Commerciale Centro Sicilia	Catania	COSTR.IMMO.2007 (Cualbu)	2011	18	40.000
Conco D'Oro	Palermo	Immobiliare Malu (Gruppo Jampolini)	2011	100	40.000

\* Collaborazione

sonale impiegato. E' inoltre opportuno che macerie e materiali di risulta siano raccolti e smaltiti in maniera centralizzata, prevenendo l'incontrollata dispersione di scarti. Il nostro lavoro inizia dalla valutazione dei percorsi interni ed esterni, individuando le zone più idonee per baie di carico e oasi ecologiche e mettendo a disposizione i mezzi (muletti, merli, piattaforme elevatrici, nastri trasportatori ecc.) e gli operai effettivamente richiesti. Un procedimento applicato anche ai rifiuti prodotti, da noi raccolti in cassoni in pvc, sulla base di una differenziazione integrale, in modo tale da rispettare principi ecocompatibili, limitando al contempo gli oneri di discarica.

**Come si inserisce il "Service" in questo contesto?**

Per portare avanti il lavoro di pilotaggio con la massima efficacia è importante avere la

possibilità di intervenire su tutte le componenti di cui consta un cantiere: ecco perché offrire direttamente i servizi necessari durante l'intero ciclo progettuale costituisce l'optimum. Abbiamo quindi dato vita a un filone complementare, gestito in modo autonomo, allo scopo di organizzare ed eseguire, totalmente o parzialmente, le varie attività di utilità generale per gli operatori che necessitano di supporto in rapporto alle singole realizzazioni. Per le attività inerenti al "Service" abbiamo formato personale dedicato, collaborando inoltre con partner selezionati, per offrire al cliente un pacchetto completo e affidabile, senza rinunciare a operare in forma modulare. Tra l'altro, abbiamo adottato il principio della centralizzazione di alcune forniture: un'impostazione che presenta notevoli vantaggi nei costi, nei trasporti, nelle installazioni e nell'assistenza, sia in fase esecutiva sia post-apertura.

**Spazio Futuro Group vanta un track record d'eccezione nel campo della ristorazione, avendo lavorato con i maggiori player del settore. Cos'è cambiato negli anni?**

Dal ruolo ancillare all'interno dei centri commerciali di prima generazione, la ristorazione è assurta a vera e propria ancora attraverso la strutturazione in food court, un'area tematica ad hoc che esalta le sinergie: un fenomeno particolarmente rilevante nel caso degli shopping center cosiddetti di terza generazione, che vedono la presenza di usi legati agli universi dell'entertainment e del leisure (cinema multiplex e quant'altro) in contenitori compositi, perlopiù di grandi dimensioni, il cui appeal complessivo trascende la semplice sfera dell'acquisto associata al retail, rispondendo piuttosto a istanze ludico-ricreative e di socializzazione. Gli esempi di successo non mancano: cito per tutti Piazza Campania (25 locali per 6.000 mq su due livelli dedicati), ubicata presso l'omonimo centro di Marcanise (Caserta), da noi pilotata, che Corio (non a caso, un investitore e un gestore specializzato) ha saputo trasformare in un luogo di aggregazione per la comunità di riferimento, nella cornice di un progetto d'ampio respiro, che si avvale di un ricco palinsesto di attività integrate d'intrattenimento e animazione.

La Piazza può vivere anche separatamente dal resto del centro, che chiude alle ore 22.00, permettendo di accedere a tutte le sue attrazioni fino alle 24.00. Superfluo aggiungere che maggiore frequenza di visita e prolungamento degli orari di fruizione determinano volumi di consumo più elevati e indubbi benefici a cascata per tutti i tenant.

## La scelta vincente della formula “chiavi in mano”

La crisi dell'ultimo triennio ha avuto un forte impatto su tutte le componenti della filiera. La congiuntura economica ha causato un calo dei fatturati per molti retailer, soprattutto in relazione alle location meno solide sul piano dei fondamentali. I piani di espansione sono stati conseguentemente ridimensionati e la tendenza a comprimere i costi si è diffusa in modo trasversale, sia in relazione allo stock esistente sia alle nuove aperture.

Se il clima di generale difficoltà non ha giovato alla ripresa del mercato nel suo insieme, va però posto in rilievo che gli attori che hanno saputo mettersi in discussione hanno spesso potuto individuare nuove opportunità: le applicazioni del “pensiero laterale” sono diventate un fattore chiave per competere con successo. Per quanto ci riguarda, avere affinato la capacità di assicurare servizi integrati che coprono

dalla progettazione all'assistenza post-apertura, razionalizzando struttura e forniture, si è rivelato un atout decisivo. La formula dell'allestimento “chiavi in mano” di punti di vendita e di spazi per la ristorazione da noi proposta si è rivelata vincente: come dimostrano anche le aperture che abbiamo realizzato presso il Sicilia Outlet Village di Agira (Enna).

Essere chiamati a operare anche nel contesto di un Foc (com'è noto, una tipologia con caratteristiche a se stanti) ha confermato ancora una volta la bontà dell'approccio di Spazio Futuro Group: un Partner a tutto tondo, costantemente impegnato a coronare obiettivi condivisi, all'insegna di standard qualitativi d'eccellenza.



Anna Momesso (Architetto, Responsabile commerciale di Spazio Futuro Group)

### Quali sono a suo avviso i trend di maggiore interesse in chiave attuale e prospettica?

Mi sono espresso a più riprese, anche dalle pagine di *CentriCommerciali&*. Mi limito a ripetere che selezione delle proposte e profilo qualitativo sono fattori basilari ai fini della competitività, in un panorama in rapido mutamento. La crisi dei consumi si riflette anche sulla spesa per i pasti fuori casa, cambiando le modalità di fruizione. I consumatori sono sempre più mobili nei loro comportamenti. Vivere di rendita non è più possibile: bisogna ricercare nuovi approcci e percorsi. L'epoca della pigra standardizzazione e del livellamento verso il basso è tramontata. Anche nella fattispecie,

si deve tornare ai fondamentali (partendo dalla reale comprensione dei mercati di riferimento in rapporto a quanto si vuole realizzare), senza rinunciare a innovare: anzi, è e sarà la capacità di autentica innovazione a fare la differenza. Incremento della sostenibilità (Autogrill docet), valorizzazione delle tipicità regionali (si pensi a Mc Donald's) e concept che ibridino degustazione e asporto (vedasi Da Giovanni del gruppo Rana) rimangono tra i filoni più significativi. E c'è ampio spazio per tutti i nuovi formati che vadano nella direzione del “fast good”, cioè della ristorazione veloce con ingredienti di qualità. Certo, le competenze sono qui imprescindibili. Non ci si può improvvisare:

insomma, “ofelee fà 'l to mestee”, cioè pasticciere fa il tuo mestiere.

Perché stiamo parlando di funzionalità, di allocazione degli spazi, di catena di produzione dei cibi e di tutti quegli aspetti che definiscono forme e funzioni di un ristorante, oltre a immagine e stile.

Se, come insegna Erasmo da Rotterdam, in ogni attività la passione toglie gran parte delle difficoltà, nello specifico è davvero vitale (per inciso, Bramati è un gourmet e uno chef provetto, ndr). Per farla breve: chi non riesce a sopportare il calore, è meglio che stia lontano dalla cucina...

a cura di Maurizio Meschia