

Gruppo Cogest, la forza di fare sistema

Si avvicina al 20° compleanno uno dei gruppi più importanti nella filiera dei centri commerciali: dalla consulenza globale allo sviluppo immobiliare-retail

di **Enrico Biasi**

“If it ain't broke, don't fix it” è un'espressione idiomatica cara agli anglo-americani (de noantri) che ci è capitato di sentire ripetere da soggetti i più vari, non sempre a proposito: rammentandoci talora la garrula Orietta Berti di “Fin che la barca va” (“Fin che la barca va, lasciala andare (...), tu non remare (...), lasciala andare”).

Mentre volge al termine un'altra annata tribolata, non v'è in realtà dubbio che qualcosa si sia rotto nell'ambito dell'industria domestica dei centri commerciali; e ricomporre l'infranto non è possibile.

Le soggettive declinazioni dell'incertezza di Knight hanno peraltro evidenziato anche la capacità degli operatori più lungimiranti di mettersi in discussione con profitto: come rivendica orgogliosamente Carmen Chierigato, anima del Gruppo Cogest, che abbiamo incontrato a distanza di diciassette mesi dalla nostra precedente intervista (rimandiamo al Dossier di Mark Up del giugno 2011).

■ **L'andamento del mercato tricolore degli investimenti nel corso del 2012 denota un trasversale affievolimento dell'attrattività del Belpaese: la riduzione del li-**

vello di attività è assai marcata. In particolare, i player stranieri paiono viepiù guardinghi.

Prendendo spunto dalla sua premessa, la barca non si può lasciare andare. Bisogna remare, molto, tutti e nella stessa direzione! Purtroppo la cronaca quotidiana parla di un Paese – e di un mercato immobiliare – che continua a perdere terreno. Se nel 2011 l'immobiliare retail era quello che – secondo gli analisti – aveva comunque mostrato maggiore vitalità, anche grazie ad alcune importanti operazioni, nel 2012 gli investimenti si sono ulteriormente raffreddati. Una delle ultime operazioni annunciate nel dicembre 2011 riguardava proprio un centro del nostro Gruppo, Il Ducale di Vigevano, acquisito da Beni Stabili Siiq. Dopo di che, con l'eccezione di alcuni immobili in centro storico, il prodotto italiano sembra avere perso di interesse. Investitori e Fondi continuano a fare shopping in UK e nell'Europa Continentale, ma evitano l'Italia. Perché mai dovrebbero esporci all'incertezza di un Paese in cui le incognite (politiche, fiscali, legislative ancora più che socio-economiche) oscurano le opportunità?

■ **“L'overbooking dei retailer, pronti a mettersi in fila per assi-**



Chi è Carmen Chierigato

Dopo gli studi di sociologia e pedagogia, Carmen Chierigato matura le prime esperienze professionali nelle relazioni sociali all'interno di Enti Pubblici. Dalla fine degli anni '80 inizia l'attività nel settore della distribuzione moderna. Nel 1993 è artefice della nascita di Cogest Italia, oggi una delle più importanti società di gestione in Italia, con 47 centri commerciali in portafoglio e 150 addetti. È Amministratore Delegato di Cogest e presidente di Mall System.



curarsi la posizione in un nuovo centro commerciale, senza troppi filtri sulle clausole contrattuali e sui costi di gestione (...) sembrerebbe essere un fenomeno d'altri tempi". Immagino concordi...

E' vero, non è più così da molto tempo. Anche se esistono le eccezioni. A noi recentemente è capitato con Galleria Borromea – inaugurato nel novembre dell'anno scorso con il 100% di occupancy rate (in media avevamo due candidature per ogni posizione). Non si trattava di operatori "acritici", ma al contrario di imprenditori oculati e selettivi, dotati di tutti gli strumenti per valutare la location e il potenziale commerciale.

Questo naturalmente è un segnale positivo. Sono convinta che l'unica via di crescita per il nostro settore sia quella della qualità e dell'etica. Se la domanda di professionalità nasce a valle, ad avvantaggiarsi saranno le società che hanno continuato a investire, migliorando i processi organizzativi, adottando strumenti di monitoraggio e analisi, valorizzando le risorse.

■ **L'alto concetto teutonico di Schicksalsgemeinschaft (comunità di destino) può apparire eccessivo, ma contemporaneamente**

esigenze di tutti gli stakeholder (sviluppatori, proprietà immobiliari, operatori commerciali, comunità e fruitori) è davvero inderogabile.

Non si scappa. Anche se è un obiettivo molto difficile da raggiungere, il successo di tutte le parti in gioco – è il principio a cui si deve ispirare la gestione. A decretarlo sono gli utenti finali: sono loro a fare funzionare il centro commerciale e a innescare il circolo virtuoso. Ancora una volta, un processo che nasce a valle.

Molte volte ci siamo riusciti, come conferma il tasso di "client retention" (dei 47 centri gestiti da Cogest il 60% è con noi dall'inaugurazione, dieci hanno più di 10 anni). Non sempre però funziona, a volte il mall soffre per una localizzazione sbagliata, oppure il merchandising mix non risponde alla domanda... è un'equazione dalle molte variabili che può richiedere anche tempi lunghi per essere risolta.

■ **Chi affronta passivamente l'attuale fase di mercato scherza con il Thanatos (pulsione di morte) freudiano. Eppure, per dirla con Philip Kotler "le aziende si preoccupano troppo di**

quanto costa fare. Dovrebbero preoccuparsi, invece, di quanto costa non fare".

Ecco perché anche in tempi di "spending review" ci sono voci sulle quali non solo non abbiamo tagliato, ma anzi investito. Per cominciare, l'area Ricerca e Analisi, fondamentale per misurare l'andamento dei centri gestiti attraverso affluenze, coefficienti di conversione, tassi di sforzo... crediamo a tal punto nell'importanza di questi strumenti che abbiamo aderito dalla prima ora al progetto del CNCC per la creazione di un osservatorio comune. Il Marketing, da sempre un'area strategica in Cogest, è stato riorganizzato per specializzazioni, così da assicurare un servizio di consulenza ai centri e sfruttare le economie di scala. Abbiamo creato la funzione Promotion&Mall il cui compito principale è promuovere e coordinare la locazione degli spazi temporanei nel circuito dei centri Cogest. Anche la divisione Patrimonio è stata potenziata con l'obiettivo di ottimizzare le risorse, in ogni centro e in tutti i processi. Senza perdere in qualità.

■ **Cogest Italia sta approssimandosi al non banale traguardo dei 20 anni, avendo esordito**

nel lontano 1993: oggi il Gruppo può vantare un'operatività stratificata e ramificata ed è ormai divenuto una sorta di One-Stop Shop settoriale. Programmi per il futuro?

Quando abbiamo iniziato – con grande umiltà e in un mercato in evoluzione convulsa – non avremmo immaginato di arrivare a queste dimensioni. Ma con il tempo abbiamo sentito l'esigenza di presidiare i diversi segmenti della filiera, integrandoci e inglobando nuove professionalità. Oggi la nostra forza sta proprio nel sapere fare sistema, assicurando una governance unitaria di tutte le fasi della vita di un centro commerciale.

In pipeline abbiamo 11 progetti. Alcuni avrebbero dovuto aprire quest'anno, ma sono stati differiti per quell'accumulo di problemi (strette bancarie, esasperazioni burocratiche) che è parte inescindibile di uno scenario di crisi. L'immediato futuro è già in moto su tre binari: lo sviluppo di format alternativi per vocazione e localizzazione (riqualificazione di complessi urbani in chiave retail o polifunzionale); lo sviluppo del "filone ospedaliero" (modello Niguarda Shopping Gallery) e nuovi centri da gestire (abbiamo trattative avanzate in Italia e all'estero). ■