

E-commerce and sales evolution: effects on real estate strategies



Davide Braghini
Partner Gianni
Origoni Grippo
Cappelli & Partners

E-commerce ed evoluzione del commercio: quali effetti per le strategie real estate?

Introduction: a successful shopping experience

Last week end I went into a high street flagship store of a well-known leisure wear brand looking for a waterproof winter jacket. A kind shop assistant took me through all items available in the store, showing me the quality of the clothes and helping select the most suitable size for me. In the end, realising that I had not found the jacket or the size I was looking for, the shop assistant had the bright idea of showing me the entire winter collection on a tablet, and finally I found the jacket of my desire. The shop assistant then explained that - since I knew my size and had felt for myself the quality of the fabrics in the shop - it was easy and quick to complete my shopping through their e-commerce platform; she added that I could also choose to have the jacket delivered at my home or to the store, as I preferred. I left the store very satisfied at having achieved my shopping goal, but - as a consultant used to work with retail operators - two ideas started buzzing around in my head:

- (a) was that nice, efficient shop assistant going to get her sales fee?
(b) was the landlord of the store entitled to increase the variable

Premessa: storia di un felice acquisto

Nelle scorse settimane mi sono recato in un flag ship store di una nota marca di abbigliamento casual alla ricerca di una giacca impermeabile invernale. Una gentile commessa mi ha illustrato i vari capi disponibili in negozio, nonché la qualità dei capi, e mi ha aiutato a scegliere la taglia più adatta per me. Alla fine, preso atto che in negozio non era disponibile né un modello, né una taglia di mio gradimento, ha brillantemente pensato di illustrarmi su un tablet l'intera

collezione invernale disponibile, dove finalmente ho trovato il capo che speravo di trovare. La stessa commessa mi ha quindi spiegato che - avendo già individuato la taglia e testato la qualità dei materiali in negozio - avrei potuto facilmente e rapidamente completare l'acquisto per la tramite della loro piattaforma e-commerce, con recapito in negozio o al mio domicilio, secondo la mia preferenza. Sono uscito dal punto vendita molto soddisfatto per avere realizzato il mio obiettivo, ma - da professionista che tratta regolarmente con operatori del



settore - mi restavano in testa due dubbi:

- (a) la gentile quanto efficace commessa percepirà una commissione per la vendita che ha procurato?
(b) il locatore degli spazi del negozio percepirà una porzione di canone variabile sulle vendite procurate con modalità simili a quelle sopra descritte?

Locazioni commerciali ed e-commerce

Trovandomi meno preparato sull'argomento della prima domanda, sulla seconda mi sono facilmente risposto che, con tutta probabilità, quella vendita non verrà in alcun modo conteggiata ai fini del calcolo della canone variabile di locazione, nonostante l'acquisto sia stato procurato da quello specifico punto vendita.

La struttura tradizionale dei contratti di locazione commerciale, infatti, per quanto nelle forme più evolute preveda - in aggiunta a un canone fisso, o canone minimo garantito, secondo la modalità scelta - una porzione di canone variabile la cui determinazione è legata al fatturato realizzato dal punto vendita, non contempla affatto - salvo rare eccezioni, per quanto mi è noto - le vendite realizzate mediante le piattaforme e-commerce. Tale mancata previsione (che sono

convinto nella maggior parte dei casi sia giustificata dall'obsolescenza dei contratti e da una mancata riflessione sul tema) troverebbe una motivazione razionale - per quanto mi è stato eccepito nel corso di una recente negoziazione - nel fatto che la vendita effettuata per il tramite di una piattaforma e-commerce non è attribuibile a un singolo punto vendita, bensì solo alla notorietà del marchio di riferimento. Credo che tale obiezione sia solo parzialmente vera, e in ogni caso porta con sé alcune conseguenze.

E-commerce e allocazione contabile delle vendite

Mentre per beni di immediato o breve consumo e dalle caratteristiche conosciute può essere frequente che il consumatore proceda all'acquisto accedendo direttamente alla piattaforma e-commerce (come è il caso, ad esempio, dei libri e Dvd), per beni il cui consumo è di lunga durata e il cui costo di acquisto non è insignificante, la vendita raramente va disgiunta da una verifica delle qualità e caratteristiche del prodotto presso un punto vendita. L'accesso presso un punto vendita, inoltre, è inevitabile nei casi in cui sia prevista (o sia necessaria) la consegna del bene presso un punto vendita. In tutti questi casi è ragionevole assumere che sussista (o dovrebbe

rent because of a sale like the one described above?

Retail lease and e-commerce

Whilst I am not so well-informed on the first question, I did easily conclude on the second one that it was highly likely that my purchase would not be taken into account for the purpose of calculating the variable lease rent, despite the fact that my purchase clearly originated in that specific store. The traditional structure of retail lease agreements may in fact provide - in their most recent version - for fixed rent (or minimum guaranteed rent, depending on the preferred formulation) plus additional variable rent, which is determined on the basis of the sales originating from the relevant store premises. However, it is very unlikely - apart from a few exceptions I am aware of - that e-commerce sales are ever considered in a retail lease agreement. I am convinced that the absence of such a provision is due to the outdated structure of the agreements and to the lack of a meditation on this matter. However, one may argue - as it was pointed out to me in a recent negotiation - that it is reasonable not to consider e-commerce sales in the calculation of retail lease rent, because sales made through e-commerce platforms

never originate from a single store, but rather from the reputation of the brand in general.

I believe that this objection is only partly true, and in any case brings with it some further thoughts.

E-commerce and sales accounting allocation

Immediate or short term consumption goods, or goods with well known features, can be easily purchased directly through an e-commerce platform (this is the case, for example, for books and DVDs).

This does not apply to long term consumption goods, or higher priced goods, for which the purchase is normally preceded by the testing of the product and its quality in a physical store. Access to a store is also unavoidable in those cases where the product has to be delivered (necessarily or by choice) at a given sales point.

In all these cases it is reasonable to assume that the relevant sale is allocated from an accounting viewpoint (or some sort of accounting allocation should exist) to that store in the absence of which the sale cannot be completed.

Thinking about the evolution of retail strategies, it is easy to imagine that a sale could be allocated to a given store (or to a given shop assistant) by means of an access code for the e-commerce platform, which could be distributed at the store or during a given marketing campaign in the geographical area.

A number of different hypotheses can be made which would make it reasonable to allocate the sales made through an e-commerce platform to a physical store.

Consequently, it is reasonable to assume that these sales should be taken into account (using variable criteria) in the determination of the variable rent for a retail lease.

E-commerce and goodwill

On the other hand, if it is true that e-commerce sales never originate at a physical store in the territory but only with the reputation of the brand on the market and the marketing campaign organized by the manufacturer/distributor, then

essere prevista) una forma di allocazione della vendita a un determinato punto vendita, in assenza del quale la vendita non avrebbe potuto perfezionarsi. Pensando all'evoluzione delle strategie commerciali, si può anche immaginare che l'allocazione a un determinato punto vendita (o a un determinato addetto alle vendite) sia possibile mediante l'attribuzione di un codice di accesso alla piattaforma e-commerce, che sia distribuito presso un determinato punto vendita o in occasione di campagne promozionali in una determinata area territoriale.

Sono pertanto immaginabili una pluralità di fattispecie in cui è ragionevole allocare una vendita e-commerce a un punto vendita



fisico; conseguentemente, è ragionevole pensare che di tali vendite si possa tenere conto (in varia misura) anche ai fini della determinazione di un canone variabile di locazione.

E-commerce e avviamento commerciale

Se fosse vero, d'altro canto, che la vendita e-commerce non è mai attribuibile a un punto vendita ma solo alla rinomanza del marchio commerciale e alle campagne pubblicitarie condotte dal produttore/distributore, allora - in una prospettiva di costante crescita del e-commerce - il ruolo che il canone variabile basato sul fatturato per tanti anni ha svolto nei contratti di locazione commerciale dovrebbe



essere oggetto di profonda revisione. Probabilmente non avrebbe senso attribuire una preponderanza al canone variabile, rivalutando invece la funzione del canone fisso quale costo per la presenza in una determinata location.

Sarebbe da riconsiderare anche la funzione dell'indennità per perdita di avviamento in caso di finita locazione, cercando di comprendere se l'avviamento commerciale non sia invece originariamente offerto dalla location prescelta (anziché essere originato dall'attività svolta negli anni) o comunque determinato dalla rinomanza commerciale del brand.

E-commerce e logistica

Il crescente successo dell'e-commerce porta anche a riconsiderare il valore degli immobili a destinazione logistica e dei sistemi di logistica in generale.

Quanto è necessario che un negozio sia dotato di magazzini in loco? È davvero importante la dimensione di un punto vendita o può essere preferibile avere poche ma vistose vetrine in location di prestigio, o su grandi vie di traffico, allo scopo di

rafforzare l'identità e diffusione del marchio e sostenere in questo modo le vendite a distanza? Per i beni di lusso quale evoluzione può avere l'e-commerce? Che importanza attribuisce il cliente alla consegna in tempi rapidissimi del bene prescelto e alla possibilità di avere un luogo fisico dove acquistarlo?

Spunti per una revisione della disciplina delle locazioni commerciali

Il tema trattato in questo breve articolo è in realtà solo uno dei tanti che la rapida evoluzione dei commerci, e delle strategie commerciali, imporrebbe di approfondire, portando a una più ampia riflessione sull'attuale rigida disciplina delle locazioni commerciali.

La legge n. 392/1978, infatti, risulta ormai per tanti versi datata e rischia di non offrire flessibilità sufficiente per riflettere le esigenze mutevoli degli operatori, sia dal lato dei proprietari di immobili a destinazione commerciale, sia dal lato dei distributori e commercianti.

- in a world where e-commerce is rapidly growing - the importance that variable rents based on sales have had for a number of years in negotiating retail leases, should be the subject of serious reconsideration. It would probably not be sensible to give too much importance (or predominant relevance) to the variable rent, whilst it would be more important to stress the function of the fixed rent as the cost to be paid for staying in a given location. Also the termination indemnification for loss of goodwill would need to be reconsidered, trying to understand whether commercial goodwill stems from the selected location (rather than from the business having been run for a number of years at that location) or, in any case, from the reputation of the brand.

E-commerce and logistics

The growing success of e-commerce also leads us to reconsider the value of logistic premises and the importance of logistics in general. How important is it that a shop has a storeroom available in it? Does the size of a shop really matter or it is better to have a few large, impressive windows on the high street, or in streets with high foot fall, in the aim of strengthening brand identity and reputation and in this way supporting e-commerce sales?

Does e-commerce really matter for luxury goods? What is the importance to the client of the possibility to have goods delivered immediately or access to a physical place where the product can be seen and bought?

Ideas for the revision of the regulation of retail leases

The subject matter of this short article is, actually, only one of a number of items that the rapid evolution of commerce and retail strategies would require to investigate further, leading to a wider reconsideration of the current, rigid, regulations of commercial lease agreements.

Law no. 392/1978, in fact, is outdated and risks not being able to offer sufficient flexibility to address the changing needs and expectations of retail operators, both on the part of owners of retail real estate and sellers and distributors.