

APPROCCI POCO FORMALIZZATI PER COORDINARE LE ATTIVITÀ DI GESTIONE DEL PATRIMONIO IMMOBILIARE

La distribuzione moderna in Italia è in ritardo sul presidio dei pdv

Brian Ceriani*

Un esercito di fornitori da gestire: anche 30 per singolo servizio. Con un'attività di controllo poco strutturata e, conseguentemente, standard di qualità molto diversi anche per la medesima catena distributiva. Ma soprattutto un vuoto organizzativo ovvero la quasi totale assenza di un approccio formalizzato e specifico per presidio e coordinamento delle attività di gestione



Investimenti e nuovi progetti "verdi"

L'incidenza degli investimenti relativi al patrimonio immobiliare risulta significativa, pari a mediamente il 25% dei costi di gestione ordinaria (con punte del 25-40%): sul dato probabilmente incide un forte impegno nella riqualificazione di edifici commerciali di prima generazione.

Se si guarda, invece, al futuro, **gli intervistati dichiarano di essere principalmente interessati a progetti finalizzati a migliorare le prestazioni energetiche degli edifici**: cogenerazione, sonde geotermiche, fotovoltaico, solare termico, biomasse, eolico. Nella sostanza, tuttavia, sono al momento ancora poche le esperienze già realizzate e si tratta prevalentemente di soluzioni per il solare termico.

1. I risultati di una ricerca Manutencoop-Polimi
2. Analisi su oltre 3.000 immobili in Italia

del patrimonio immobiliare. È il quadro che emerge dalla ricerca, promossa da Manutencoop Facility Management Spa e condotta dal Laboratorio GestiTec del Dipartimento Best del Politecnico di Milano con l'obiettivo di indagare lo stato dell'arte della gestione del patrimonio immobiliare nella Gda. Alla loro gestione e organizzazione sembra non venire riservata la medesima puntuale attenzione dedicata alle attività strategiche di vendita. Senza considerare che anche il luogo del consumo con il suo decoro ha un ruolo riconosciuto nel favorire le scelte d'acquisto.

*Manutencoop Facility Management

La gestione dei fornitori

L'elemento che balza subito agli occhi è la **pressoché totale assenza di un approccio strutturato e formalizzato per la selezione dei fornitori nell'area dei servizi**. Gestione e loro selezione è pressoché diretta conseguenza del modello organizzativo adottato senza che ci siano differenze determinate dalle dimensioni del patrimonio da gestire. Per intenderci: due dei principali gruppi operanti nel settore della Gda seguono approcci diametralmente opposti; l'uno si avvale di oltre 150 fornitori sul territorio nazionale; l'altro ha 4 fornitori generali, ognuno dei quali ha affidata una delle 4 aree. In alcuni casi il numero dei fornitori da gestire risulta estremamente elevato: oltre 30 per un singolo servizio. **Anche l'attività di controllo appare poco strutturata e formalizzata**: sia perché spesso è demandata a iniziative dei singoli centri/pdv, sia perché risultano rare le esperienze di sistemi di rilevazione della qualità dei servizi su basi "standard", ovvero appalti di servizi che si basano su capitolati standard con l'obiettivo di assicurare a tutti gli immobili dell'organizzazione appaltatrice i medesimi livelli di servizio. Nella gestione dei servizi si riscontrano principalmente logiche di tipo "tradizionale", per esempio **basate su modalità di remunerazione "a misura"**. In diversi casi i servizi esternalizzati vengono affidati a terzi mediante tipologie contrattuali diverse dal Global Service, comunque distanti dalle logiche e dalle pratiche tipiche del comparto facility management che privilegiano contratti "a risultato" e una forte integrazione dei servizi.



Servizi critici: il “freddo alimentare”

Si evidenziano alcuni servizi critici che non trovano un'offerta adeguata nel contesto nazionale: **tra questi in primis il servizio di gestione del “freddo alimentare” nell'ambito della distribuzione di prodotti food.** Si tratta di un servizio di primaria importanza, che incide sensibilmente sul core business dei centri commerciali e sui costi complessivi di gestione (al freddo alimentare è possibile ricondurre una media di dispendio energetico pari al 40% circa del dispendio totale di un centro), ma che, tuttavia, deve fare i conti con la carenza di specialisti presenti nel mercato.



FACILITY MANAGEMENT

Confrontando sia le modalità di gestione del patrimonio immobiliare in altri settori, sia le best practice in ambito Gda all'estero, sembrerebbero esistere ampi margini di efficientamento e di miglioramento della qualità dei servizi per la grande distribuzione associata in Italia.

I modelli organizzativi

Poco diffusa risulta la presenza di una funzione aziendale specificamente dedicata al processo di acquisto dei servizi e al successivo coordinamento operativo e controllo dei fornitori. Raramente le organizzazioni intervistate sono dotate di una direzione/funzione facility management o real estate. Tre risultano i principali modelli organizzativi adottati.

- **IL PRIMO MODELLO** vede l'attività di “gestione del patrimonio” attribuita a diverse funzioni aziendali come, tipicamente, l'ufficio acquisti, l'ufficio tecnico e l'ufficio risorse umane (in particolare per quanto riguarda i servizi definiti “alla persona”). Le funzioni coinvolte gestiscono centralmente solo alcune delle attività, demandando ai singoli centri/pdv sul territorio acquisto, selezione e controllo di fornitori scelti localmente in genere dal direttore del centro commerciale.
- **NEL SECONDO MODELLO** la responsabilità dell'attività di gestione del patrimonio strumentale è affidata a due funzioni: l'ufficio acquisti, per la selezione delle forniture, e l'ufficio tecnico, per gestire sul campo l'operatività dei fornitori selezionati. In sostanza: una funzione centralizzata acquista, una funzione localizzata per aree geografiche (l'ufficio tecnico) segue l'operatività dell'attività di gestione. Nei casi riconducibili a questo modello si registra un crescente interesse verso forme di ulteriore razionalizzazione del numero dei fornitori, attraverso un progressivo allargamento delle aree geografiche.
- **IL TERZO MODELLO** vede la presenza di una funzione aziendale specificamente delegata della gestione del patrimonio strumentale, con la completa esternalizzazione dei servizi di gestione, affidati su base territoriale in macro-aree (3-4 aree). In questo caso la funzione dedicata ha messo a punto sistemi contrattuali evoluti e metodiche misurazioni/verifiche dei livelli di servizio e di qualità erogati dai fornitori. Modelli avanzanti di questo tipo, precisa Ciaramella “risultano particolarmente diffusi quasi esclusivamente nei casi in cui la proprietà del patrimonio è rappresentata da un investitore istituzionale o promotore/developer”.

Dati e indicazioni emerse

“Dall'analisi effettuata - spiega il professor Andrea Ciaramella che con Stefano Bellintani ha coordinato il lavoro - si evince nella Gda **la mancanza in Italia di una gestione centralizzata degli immobili strumentali con l'adozione di strumenti procedure e metodi evoluti.** Eppure guardando alle esperienze di gestione e manutenzione di grandi edifici terziari o a settori specialistici come quello sanitario, esempi si-

gnificativi di facility management non mancano: è evidente che adottando particolari modalità di gestione centralizzate ed evolute è possibile ottenere significativi miglioramenti sia in termini di efficienza, ovvero controllo e riduzione dei costi, sia in termini di efficacia e incremento della qualità dei servizi erogati”. Sono stati coinvolti nella ricerca, attraverso la somministrazione di questionari, i rappresentanti di vertice

di società di gestione dei centri commerciali, catene distributive della Gda, strutture proprietarie di marchi che svolgono la propria attività sul territorio con un unico brand, investitori proprietari di immobili operanti nella Gda e, infine, singoli centri commerciali. **I dati raccolti riguardano un numero totale di oltre 3.000 immobili diffusi su tutto il territorio nazionale, pari a circa 6 milioni di metri quadrati di**

spazi di vendita. La ricerca prosegue: ha recentemente raccolto il supporto di Cncc che ha inviato a tutti gli associati il questionario per la raccolta di nuovi dati. Il Laboratorio GestiTec del Dipartimento Best ha intenzione di costruire e mantenere un filo diretto con le organizzazioni che partecipano alla ricerca, condividendo dati, informazioni, spunti di miglioramento, esperienze e modelli di gestione.