



Alessandra Puglisi

amministratore RE AD srl | a.puglisi@re-ad.it

Gestione degli immobili: l'importanza di un approccio integrato

Per vincere la sfida competitiva è indispensabile adottare forme di governance più evolute, che prevedano l'esternalizzazione parziale e totale dei servizi no core ad un provider per il quale i prodotti/servizi affidati costituiscano il proprio core business. Vediamo quali sono i passi fondamentali da compiere

La tenuta competitiva delle imprese dipende dalla capacità di rinnovarsi per continuare a crescere, restando slegate da abitudini stratificate nel tempo. Molte piccole e medie imprese per ragioni dimensionali, generazionali o di contesto, hanno subito la globalizzazione senza riuscire a reagire e soffrono oggi la velocità della trasformazione tecnologica dei modelli dell'Industria 4.0. Fondamentale è invece l'abilità di rispondere alle problematiche di business con un ripensamento radicale dei propri modelli gestionali nell'ottica del miglioramento continuo. Ma oltre alla capacità di innovazione dei prodotti e dei processi core, indispensabile per assicurare l'efficacia dell'offerta nel mercato, il contesto competitivo richiede un livello di

efficienza sempre più alto che deve interessare anche tutto quanto è classificabile come *no core*, ovvero tutte le attività e i processi che sono a supporto dell'attività caratteristica dell'azienda. La flessibilità, la differenziazione, la qualità richiesta dai mercati hanno determinato una progressiva crescita delle componenti di costo indiretto di produzione che rilevano la presenza di una *hidden factory* (fabbrica nascosta) costituita da tutte quelle attività di supporto allo svolgimento di un processo produttivo competitivo che pesano sensibilmente sul conto economico. Per questa ragione, la riduzione dei costi indiretti e dei costi di gestione degli asset è un elemento irrinunciabile nei piani di azione d'impresa poiché dall'attenta razionalizzazione di queste voci di spesa deriva il miglioramento del margine economico e dell'efficienza operativa. I costi indiretti e gli *overhead* (spese generali) sono in genere molto rilevanti e rappresentano la seconda o terza categoria di costo aziendale. Nonostante l'impatto che queste voci hanno sul conto economico, non essendo costi direttamente connessi all'attività aziendale, spesso non



◀ sono gestiti con adeguate competenze e oculatezza, alimentando emorragie di risorse. Per vincere la sfida competitiva è indispensabile adottare forme di *governance* più evolute, che prevedano l'esternalizzazione parziale e totale dei servizi *no core* ad un provider per il quale i prodotti/servizi affidati costituiscono il proprio *core business*. Attraverso la progettazione, pianificazione ed erogazione delle attività di supporto allo svolgimento del processo produttivo, il *facility management* garantisce l'ottimale funzionamento delle strutture e il mantenimento del valore dei beni nel tempo. L'immobiliare d'impresa diventa così equiparabile - dal punto di vista finanziario - a una obbligazione a lungo termine a elevata affidabilità. Un corretto approccio deve partire dall'individuazione delle potenziali economie, per ciascuna categoria e tipologia di costo, senza pregiudicare la qualità degli output e garantendo un progressivo efficientamento della gestione delle strutture aziendali. Esso interviene, inoltre, sull'uso razionale dell'energia, sui servizi complementari e, non ultimo, sulla gestione delle scadenze normative e degli adempimenti burocratici che, da soli, hanno un peso del 4% sul fatturato delle piccole imprese (dati Assolombarda, nda). Le fasi di analisi che formano una strategia *facility management* si focalizzano su: il riesame dei contratti e degli indicatori di performance per il controllo della qualità dei servizi in modo da garantire il miglior rapporto qualità/prezzo; lo stato di conservazione e manutenzione dei sistemi edificio-impianti (*technical audit*); l'utilizzo dell'energia nelle strutture in cui si lavora; la pianificazione operativa delle manutenzioni,

utilizzando una struttura organizzativa altamente specializzata che affianca l'impresa per gestire i processi di approvvigionamento e monitoraggio dei servizi necessari a supportare il core business. Ma quanto costa un facility manager altamente specializzato? Nel mercato dei servizi di gestione tecnica immobiliare alcune società hanno profilato la propria offerta di servizi per adattarla ai contesti operativi delle PMI. Si distinguono dai grandi provider del *facility management* per aver adottato un modello operativo estremamente flessibile al fine di supportare le imprese in questo percorso di cambiamento attraverso una consulenza continua ma non onerosa. Quanto può risparmiare un'azienda implementando un sistema efficiente di gestione degli asset? Dalla verifica sul campo effettuata in 35 aziende italiane, con fatturato compreso tra 10.000.000 e 70.000.000 euro, operanti in settori differenti, emerge che l'applicazione corretta di metodi di *facility management* porta ad una riduzione della spesa compresa tra il 10 e il 15%. Fondamentale per essere efficienti in un contesto di trasformazione 4.0 è l'adozione di un sistema di gestione documentale di supporto alle attività tecniche che parta dalla dematerializzazione dei documenti cartacei, catalogandoli e indicizzandoli secondo determinati sistemi di *tagging*, con il vantaggio di tagliare i costi indiretti legati al mantenimento degli archivi cartacei e di migliorare la ricerca e la reperibilità dei documenti. Inoltre, l'introduzione di nuove tecnologie per la gestione delle *facilities*, se applicata coerentemente all'evoluzione dei metodi di governo, offre una grande opportunità di efficientamento ed

è disponibile a costi relativamente bassi rispetto ai benefici apportati. Ad esempio l'implementazione di un BMS (*Building Management System*), ovvero un sistema di controllo e gestione per edifici composto da elementi hardware - sensori e apparati di monitoraggio continuo dei parametri critici - ed elementi software, offre la possibilità di analizzare gli indicatori in tempo reale e gestire la *facility* in loco o in remoto attraverso un'interfaccia unica. Possono essere temperature, valori pressori e umidità di ambienti operativi come produzione o magazzino, oppure i consumi di energia in tempo reale o, più semplicemente, la ventilazione meccanica, la domotica di stabilimento o il sistema di allarmi antincendio e antintrusione. Il tutto integrato in una piattaforma *cloud* gestibile da una sala controllo, anche questa terziarizzata al fine di consentire a tutti gli attori coinvolti nel processo di essere costantemente aggiornati sullo stato di avanzamento delle attività manutentive e di monitorare gli indicatori prestazionali. I vantaggi sono molto significativi: riduzione degli *overhead*, riduzione dei costi del personale impiegato in attività *no core*, miglioramento delle performances, riduzioni delle immobilizzazioni inventariali del magazzino ricambi, prolungamento della vita degli asset con risparmi sui costi di gestione e manutenzione. Da qualsiasi punto le imprese vogliano approcciare la sfida posta dalla conversione Industria 4.0, non possono prescindere da una gestione più intelligente delle strutture produttive con effetti altamente performanti in termini di efficientamento e redditività dei sistemi aziendali.