

ICT & Real Estate: tra criticità e prospettive di sviluppo

Le “Tecnologie dell’Informazione e della Comunicazione” (ICT) possono rivestire un ruolo sempre più strategico e pervasivo nel rapporto che lega informazioni, processi ed attori del mercato dei servizi per i patrimoni immobiliari, diventando una potente leva di innovazione e di miglioramento delle performance. Le ICT, infatti, possono supportare l’elaborazione tempestiva e l’utilizzo mirato delle informazioni, favorire processi operativi efficaci ed efficienti e costituire la base principale per la creazione di valore. In Italia tutto ciò è ancora un potenziale non ancora compiutamente e adeguatamente sfruttato. Una ricerca condotta nel 2009, su iniziativa dell’Osservatorio ICT Real Estate (School of Management Politecnico di Milano & ICME Management Consultants Italia), su campione di riferimento di oltre 20 soggetti pubblici e privati operanti nel settore, ha analizzato le modalità di utilizzo delle ICT presso le diverse tipologie di operatori, segnalandone da un lato criticità e limiti, dall’altro opportunità e prospettive di sviluppo specie nel comparto dei servizi di Property & Facility Management.

ICT & Real Estate: between critical factors and prospects of development

“Information and Communication Technologies” (ICT) can play an increasingly strategic and active role in the relation linking together the information, the processes and the players in the services market for real estate patrimonies, becoming a powerful lever for innovation and performance improvement. ICTs, in fact, can support the prompt processing and ad hoc use of information, facilitate efficient operational processes and build the main basis for the creation of value. In Italy this is still a potential that has not yet been fully and adequately exploited. Research carried out in 2009, upon initiative of the ICT Real Estate Observatory (School of Management Polytechnic of Milan & ICME Management Consultants Italia), on a sample of over 20 public and private subjects operating in the sector, analysed the modalities of the use of ICTs with the different types of operators, showing on the one hand problem areas and limits, and on the other opportunities and prospects of development, particularly in the area of Property & Facility Management services.

Raffaello Balocco*
Mario Caputi**

Il contesto di riferimento

Il Real Estate (RE) - vale a dire l’intera filiera di mercato dei servizi rivolti ai patrimoni immobiliari - rappresenta un settore particolarmente significativo all’interno del sistema economico di tutti i paesi occidentali. A tal proposito, basti pensare che il patrimonio immobiliare rappresenta una componente

rilevante dell’attivo di bilancio delle imprese (pari, in media, al 5%-10%), ha un valore reale che supera mediamente di tre volte quello contabile ed è un ambito in cui, per molte imprese, si prospettano ampi margini di riduzione dei costi e di recupero di efficienza.

Nonostante ciò, in Italia, il mercato del RE è ancora lontano dalla dimensione assunta all’interno

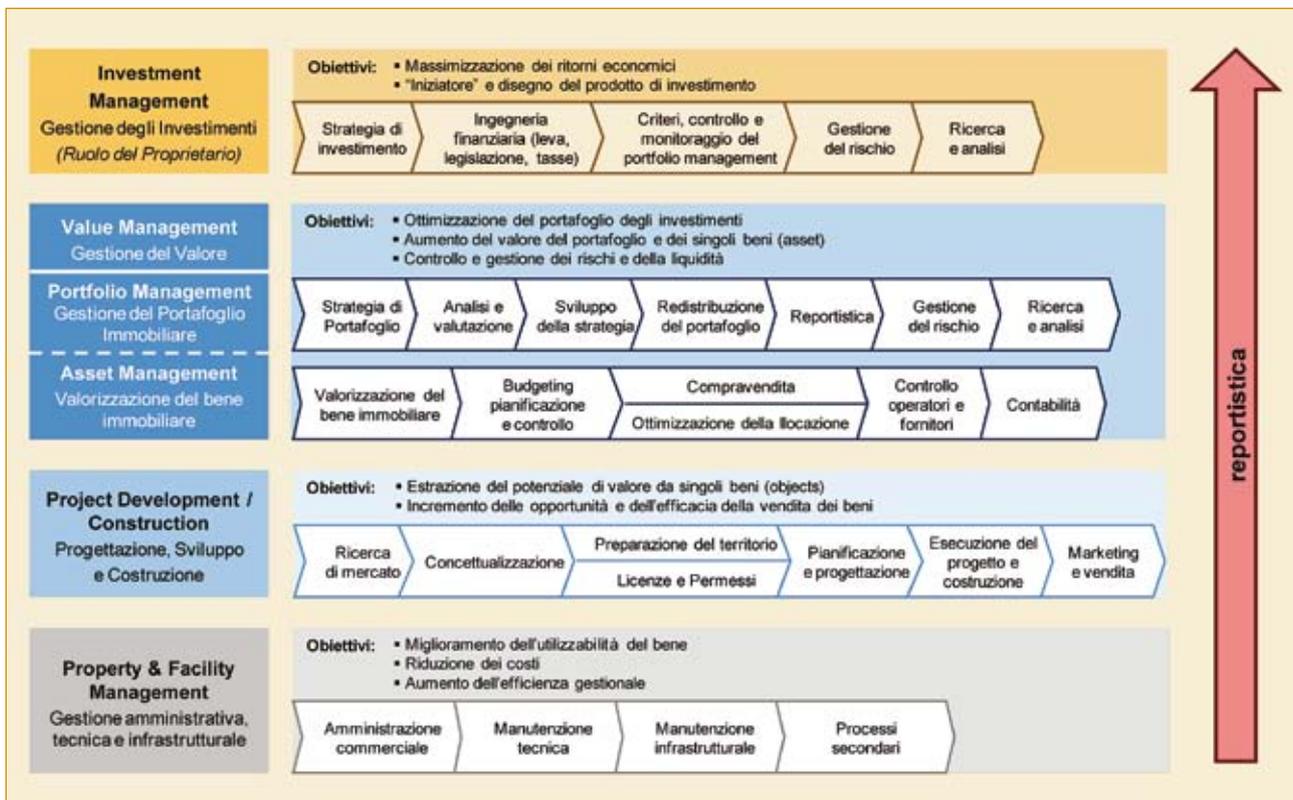


Figura 1 - Schema delle attività nella gestione degli investimenti nel RE

delle economie di altri paesi. In particolare, negli USA, tale settore rappresenta circa il 6% del PIL, contro l'1% in ambito italiano: appaiono, quindi, evidenti le potenzialità di crescita futura di tale settore nella nostra realtà nazionale.

Il comparto del RE sta, inoltre, affrontando una serie di importanti cambiamenti strutturali, determinati dalle attuali dinamiche macro-economiche, dalla crisi di liquidità internazionale, dalla globalizzazione e dalle caratteristiche specifiche - culturali, organizzative ed operative - delle imprese che vi operano. A tal proposito, la letteratura specializzata concorda nell'affermare che la profondità e la velocità delle trasformazioni in atto stiano profondamente incidendo sui modelli

organizzativi delle imprese. La reingegnerizzazione dei processi, l'integrazione delle attività-funzioni, il ruolo dei sistemi informativi fondati su architetture di rete e di database relazionali che rendono agevole a tutti i membri dell'organizzazione l'accesso ai dati aziendali sono alcuni dei cardini delle nuove evoluzioni organizzative e strategiche delle imprese degli anni '90.

In questo scenario si colloca la rivisitazione del patrimonio immobiliare e soprattutto dei criteri con cui il patrimonio stesso viene utilizzato, gestito, valorizzato e messo a reddito: l'accento - in questo ambito - tende a spostarsi sulle capacità delle risorse, sul loro grado di preparazione e cultura, elementi questi fondamentali per promuovere so-

luzioni elastiche ed un modello organizzativo "collaborativo" fondato sulla professionalità, sul decentramento e sull'articolazione delle responsabilità.

La crescita del settore del RE e l'internazionalizzazione delle imprese italiane passa attraverso la corretta interpretazione degli scenari economico-finanziari, l'adeguamento e la rielaborazione dei modelli di business, la ricerca dell'efficienza operativa, l'erogazione di servizi innovativi, l'integrazione degli attori della filiera.

In questo quadro le "Tecnologie dell'Informazione e della Comunicazione" (ICT) possono rivestire un ruolo assai rilevante nel rapporto che lega informazioni, processi ed attori del mercato del RE: le ICT, infatti, possono

Attività	Principali obiettivi	Tipologia di attori	
Attività strategiche	Investment Management <i>Gestione degli Investimenti</i>	<ul style="list-style-type: none"> Assunzione del ruolo del proprietario Massimizzazione dei ritorni economici "Iniziatore" e disegno del prodotto di investimento 	<ul style="list-style-type: none"> Fondi di investimento, SGR Fondi pensione, Banche ed Assicurazioni Aziende e grandi proprietari di immobili Società di consulenza e di ricerca
	Value Management <i>Gestione del Valore</i>	<ul style="list-style-type: none"> Ottimizzazione del portafoglio degli investimenti Redistribuzione del portafoglio Aumento del valore del portafoglio e dei singoli beni (asset) Controllo e gestione dei rischi e della liquidità 	<ul style="list-style-type: none"> Come per investment management Società di servizio (gestori di fondi)
	Portfolio Management <i>Gestione del Portafoglio Immobiliare</i>		
Attività operative	Asset Management <i>Valorizzazione del bene immobiliare</i>	<ul style="list-style-type: none"> Estrazione del valore potenziale da singoli beni Sviluppo e costruzione / adattamento 	<ul style="list-style-type: none"> Società di gestione Società di intermediazione (agenzie immobiliari)
	Project Development / Construction <i>Progettazione, Sviluppo e Costruzione</i>		
	Property & Facility Management <i>Gestione ammi. va, tecnica e infrastrutturale</i>	<ul style="list-style-type: none"> Miglioramento dell'utilizzabilità del bene Riduzione dei costi Aumento dell'efficienza gestionale 	<ul style="list-style-type: none"> Società di Property Management (gestione amministrativa) Società di Facility Management (gestione tecnica-manutentiva)

Figura 2 - Attività, obiettivi e tipologia degli operatori nella gestione del RE

supportare l'elaborazione tempestiva e l'utilizzo mirato delle informazioni, favorire processi operativi efficaci ed efficienti e costituire la base principale per la creazione di valore.

In Italia tutto ciò è ancora un potenziale non ancora compiutamente e adeguatamente sfruttato: spetterebbe alle ICT supportare ed abilitare con successo la molteplicità dei cambiamenti richiesti dal business, ponendosi sempre più come agenti interni dell'innovazione e dell'efficienza.

Un Osservatorio per le ICT nel mercato del RE

Per comprendere il ruolo che le ICT possono giocare in un setto-

re così rilevante per l'economia italiana, è nata l'iniziativa della School of Management del Politecnico di Milano e di ICME Management Consultants Italia di costituire nel 2008 un "Osservatorio ICT Real Estate" (www.osservatori.net). Due le finalità principali dell'Osservatorio:

- favorire il confronto tra gli operatori del settore, attraverso la partecipazione attiva a ricerche e analisi di benchmark e di esperienze significative;
- contribuire ad una maggiore diffusione della consapevolezza e conoscenza del ruolo strategico delle ICT nella gestione dei patrimoni immobiliari, attraverso la creazione di una "community" specifica rappresentativa dei due

mondi - ICT e RE - e referente delle evoluzioni possibili.

A fronte dell'attività del primo anno di attività dell'Osservatorio è stato prodotto il report di ricerca "Le ICT nel Real Estate: un potenziale non ancora sfruttato", i cui risultati sono presentati in questa sede.

Lo studio ha preso in esame più di 20 società italiane, sia pubbliche che private, che gestiscono patrimoni immobiliari "rilevanti", in alcuni casi "strumentali" rispetto al proprio core business. I casi affrontati e le realtà esaminate illustrano una realtà di mercato coerente: un settore variegato, nel quale molti operatori sono consci di essere in ritardo nell'adozione di pratiche

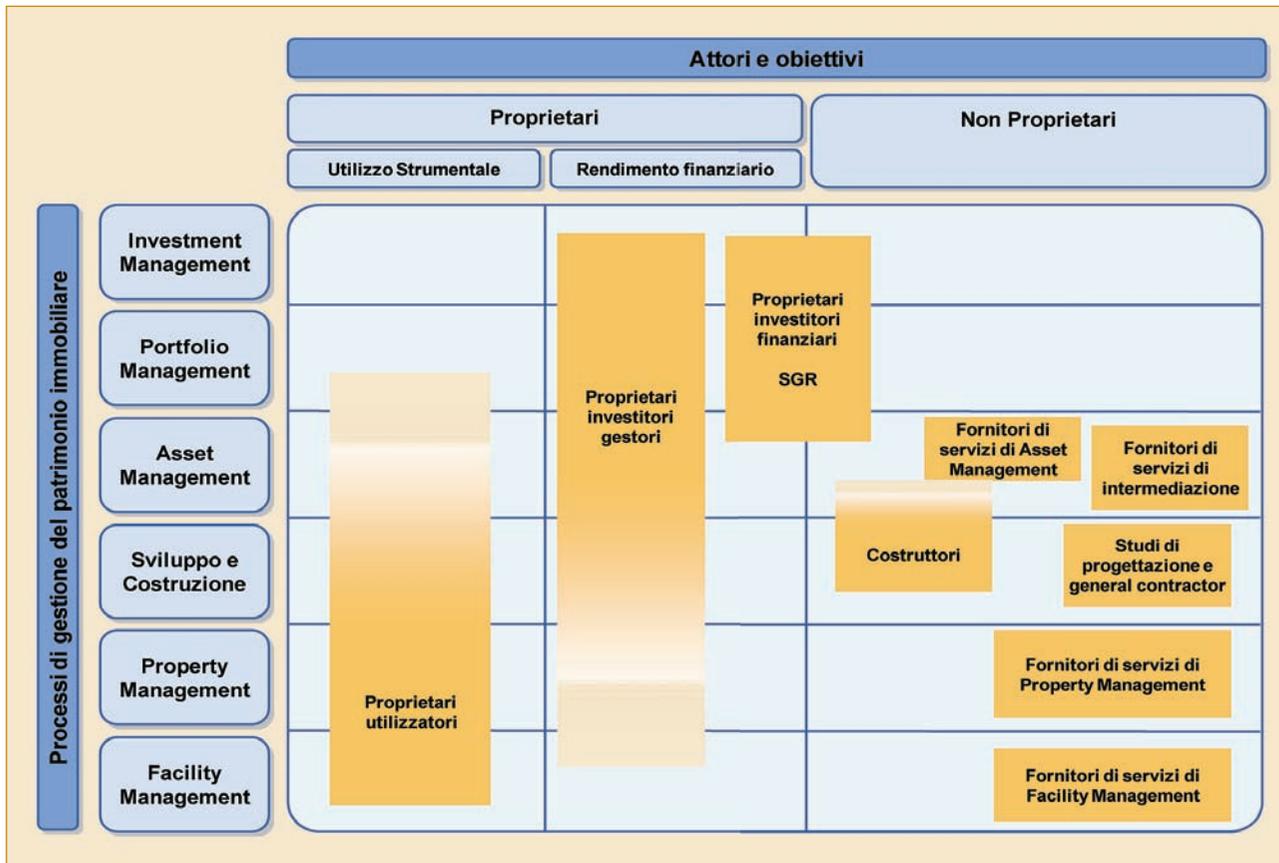


Figura 3 - Classificazione delle imprese operanti nel RE

manageriali orientate alle best practice internazionali e nel cui ambito le ICT rappresentano un'importante leva di innovazione ad oggi non ancora pienamente sfruttata.

Una classificazione degli operatori di mercato

Il mercato del RE è caratterizzato da una molteplicità di attori eterogenei da svariati punti di vista, che - in un'accezione semplificata - possono essere classificati in base a due criteri principali:

- la proprietà del bene immobiliare;
- le ragioni di utilizzo del bene immobiliare.

Adottando il primo criterio è pos-

sibile classificare gli attori in due categorie principali:

- i proprietari-investitori, che detengono un titolo di proprietà, diretta o indiretta, su un immobile o su una quota parte di esso;
- i non proprietari, cioè i locatari o le società di servizio.

Adottando il secondo criterio, è possibile suddividere ulteriormente i proprietari-investitori in base agli obiettivi che intendono perseguire tramite il bene immobiliare in portafoglio; nello specifico:

- utilizzo strumentale (il bene immobiliare è funzionale al core business dell'impresa: filiali bancarie, stazioni ferroviarie, direzioni generali o uffici in genere, ecc.);
- massimizzazione del rendimen-

to finanziario (la gestione del bene immobiliare è il core business dell'impresa che svolge attività di creazione e gestione di un portafoglio di beni immobiliari: fondi di investimento, fondi pensione, società immobiliari, ecc.).

Per tentare di razionalizzare un panorama così variegato si è adottato uno schema di classificazione delle imprese che operano nel RE ordinandole secondo le due variabili principali:

- i processi di gestione del patrimonio immobiliare, classificato nelle cinque categorie dell'Investment Management, del Portfolio Management, dell'Asset Management, del Property Management e del Facility Management;

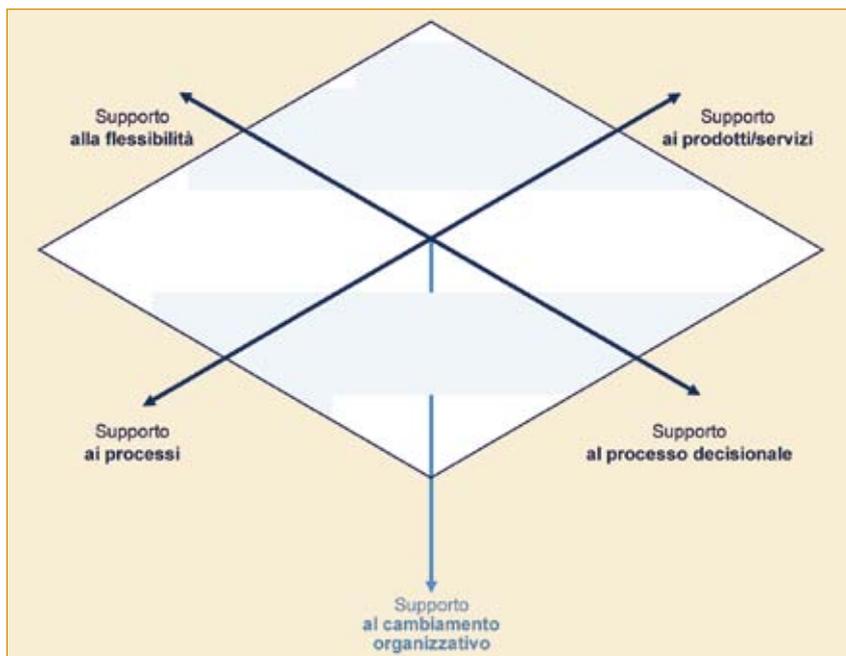


Figura 4 - Le funzioni delle ICT

- la tipologia di attori (proprietari e non proprietari) e gli obiettivi perseguiti nella gestione del patrimonio immobiliare (ritorno finanziario e utilizzo strumentale).

La matrice che ne è risultata definisce e sintetizza le seguenti categorie principali di imprese operanti nel settore del RE:

- i proprietari-utilizzatori (banche, società di telecomunicazione, utilities, ecc.) che gestiscono immobili di proprietà, strumentali rispetto al proprio business principale;

- i proprietari-investitori, per i quali la gestione del patrimonio immobiliare rappresenta il core business e che possono porsi obiettivi puramente finanziari (proprietari-investitori finanziari: fondi immobiliari, SGR, ecc.) oppure possono svolgere anche attività operative di gestione del patrimonio (proprietari-investitori gestori: società immobiliari, ecc.);

- i fornitori di servizi di Asset Management, che supportano i proprietari-investitori nella gestione dei propri beni dal punto di vista finanziario;

- i fornitori di servizi di intermediazione, che supportano i proprietari nelle attività di compravendita immobiliare;

- i costruttori, che si occupano di costruzione e sviluppo di beni immobiliari;

- gli studi di progettazione e i general contractor, che forniscono servizi di progettazione, di ingegneria e di gestione delle attività di costruzione e di cantiere;

- i fornitori di servizi di Property e Facility Management, che svolgono per conto dei proprietari, servizi amministrativi e tecnico-gestionali sui beni immobiliari oltre che la gestione dei fornitori.

Nell'ambito della ricerca si è deciso di focalizzare l'attenzione sui proprietari - siano essi utilizzatori

o investitori - sui costruttori e sui fornitori di servizi di Property e Facility Management. Non sono, viceversa, stati considerati i fornitori di servizi di Asset Management e di intermediazione (reti di agenzie immobiliari, ecc.) e gli studi di progettazione.

Il ruolo delle ICT nel mercato del RE

Per comprendere il ruolo delle ICT a supporto degli attori del RE italiano è stato utilizzato un modello delle missioni di business settoriale che classifica i macro-obiettivi delle stesse ICT all'interno di un'organizzazione in cinque categorie:

- supporto ai prodotti/servizi (le ICT entrano direttamente nel core output dell'impresa, rappresentandone una componente più o meno rilevante e ne influenza le prestazioni finali);

- supporto ai processi (le ICT rappresentano una leva di cambiamento e miglioramento delle attività dell'impresa, in modo continuativo e/o discontinuo);

- supporto alle decisioni (le ICT consentono una migliore gestione delle informazioni utili per il processo decisionale del management);

- supporto alla flessibilità (le ICT portano ad una più rapida ed efficiente gestione dei cambiamenti che l'impresa deve sostenere: volumi di attività, fornitori, confini societari, mercati, ecc.);

- supporto ad un rilevante cambiamento strategico-organizzativo (che le ICT possono svolgere in modo temporaneo in concomitanza con un rilevante cambiamento di natura straordinaria che l'impresa sta attraversando, agendo come catalizzatore della trasformazione).

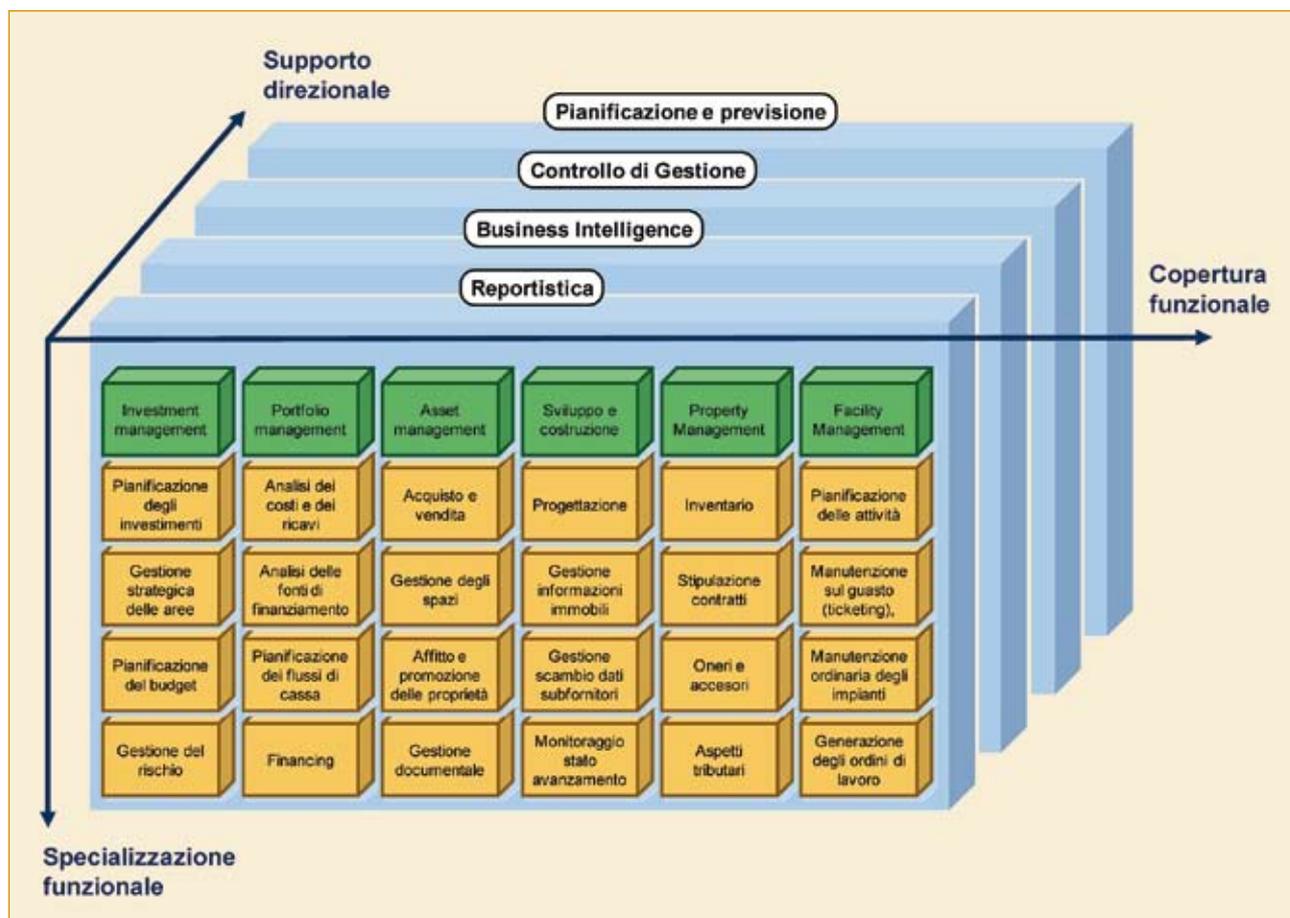


Figura 5 - Portafoglio applicativo ICT: linee di sviluppo nel RE

Appare evidente che, all'interno di una qualsiasi organizzazione, le ICT possono contemporaneamente perseguire più di uno di questi obiettivi, anche se in genere è vero che - a seconda di numerosi fattori (quali, ad esempio, il settore di attività, la strategia e la fase del ciclo di vita dell'impresa, la consapevolezza tecnologica della direzione aziendale, la sensibilità di business del CIO, ecc.) - la loro priorità può essere notevolmente differenziata.

Applicando il modello delle missioni di business delle ICT al settore del RE, è stato possibile mettere in evidenza il ruolo giocato dalle stesse per i diversi

attori, classificati sulla base dello schema proposto e i principali problemi individuati.

Dall'analisi sul ruolo delle ICT e del CIO è emersa una situazione particolarmente variegata, coerente con l'eterogeneità delle imprese che operano nel settore del RE in Italia.

A seconda della tipologia di attore considerato, le ICT possono assumere un ruolo ed una rilevanza differente: in alcune tipologie di impresa vengono intese come una leva di automazione ed innovazione dei processi (proprietari-utilizzatori, costruttori, fornitori di servizi di Property e Facility Management); in altri casi assu-

mono un ruolo di supporto ad una più efficace e tempestiva gestione delle informazioni necessarie per prendere decisioni in chiave di investimento (proprietari investitori con obiettivi puramente finanziari); in altri casi ancora vengono considerate uno strumento per gestire con maggiore rapidità e minori traumi i cambiamenti e le evoluzioni - talvolta rilevanti - del patrimonio immobiliare che derivano da riorganizzazioni aziendali, da operazioni di fusione e acquisizione, ecc. (proprietari utilizzatori di patrimoni immobiliari particolarmente rilevanti).

Nella maggior parte dei casi

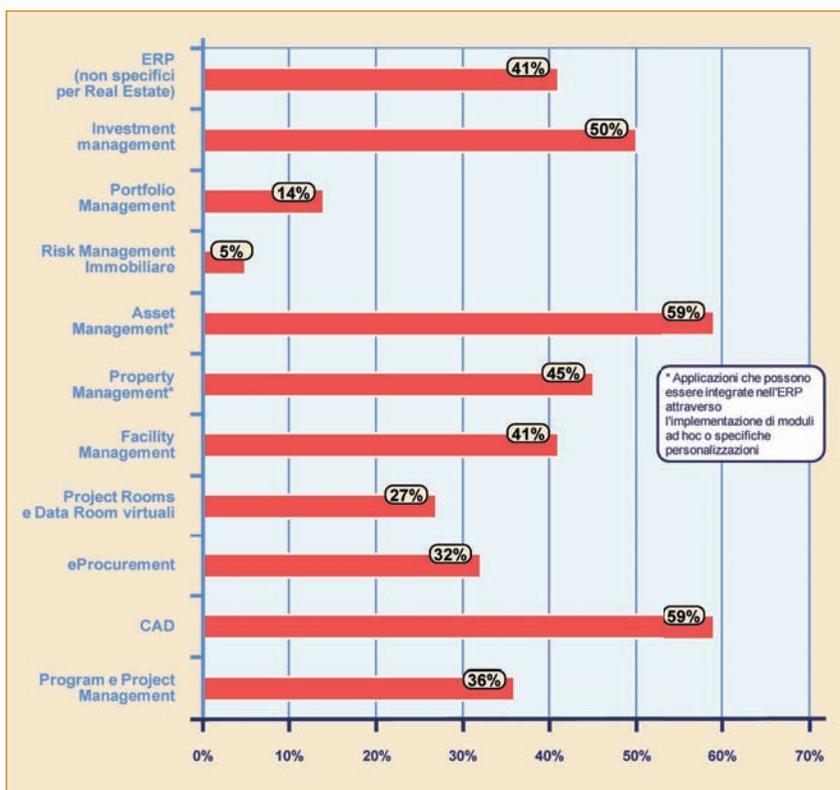


Figura 6 - Percentuali di adozione delle ICT nelle diverse aree del RE

analizzati, tuttavia, il vertice aziendale ed il management considerano le ICT ancora come una commodity che “deve” assicurare l’esecuzione di attività necessarie.

Il valore, in questi casi, è di norma percepito più quando è negativo (se “qualcosa non funziona”), che non quando è positivo.

Anche il ruolo del CIO (o del responsabile ICT) è, in molti casi, relegato a quello di semplice esecutore, con una scarsa o, quantomeno, limitata partecipazione alla definizione delle strategie dell’impresa e con un profilo spesso “sbilanciato” verso competenze tecniche, a scapito di quelle legate alla generazione del valore attraverso l’utilizzo delle proprie conoscenze delle nuove tecnologie.

In un certo numero di casi, tutta-

via, le ICT iniziano ad essere percepite come una leva di innovazione strategica, che non si limita ad “automatizzare” un processo che qualcun altro - il management di business - ha messo a punto, perchè potrà contribuire a forgiare tale processo in modo diverso, innovativo e a creare così nuove fonti di vantaggio competitivo.

Portafogli applicativi & imprese

Il portafoglio applicativo di un’impresa è costituito dall’insieme delle applicazioni che supportano i processi della sua catena del valore (i principali pacchetti software). È possibile schematizzare l’evoluzione “naturale” del patrimonio applicativo di un’impresa secondo tre diverse

dimensioni:

- l’ampliamento della copertura funzionale;
- la specializzazione all’interno di ogni singola area funzionale;
- il supporto direzionale.

Approfondendo l’analisi sul portafoglio applicativo delle imprese che gestiscono patrimoni immobiliari sono emerse le seguenti criticità trasversali:

- un’elevata frammentazione del portafoglio applicativo, con rilevanti problemi di integrazione; tale situazione deriva dall’adozione di applicazioni differenti, finalizzate a supportare singoli processi e dalla carenza di sistemi gestionali integrati (ERP) capaci di adattarsi alle elevate specificità delle imprese del settore (solo in alcuni casi, grazie all’implementazione di moduli specifici e forti personalizzazioni, l’ERP è in grado di supportare - oltre all’amministrazione ed il controllo - le attività di Asset e Property Management; tale frammentazione ha portato, in particolare in alcune imprese di dimensioni maggiori, all’adozione di architetture basate sui servizi proprio per gestire in modo più efficiente l’integrazione tra applicazioni particolarmente eterogenee);
- una scarsa apertura delle applicazioni verso l’esterno (ad esempio verso le controparti della filiera: fornitori, clienti, ecc.), se non per specifiche attività (ad esempio, gestione degli acquisti attraverso aste online nelle costruzioni o gestione dei fornitori di Facility Management attraverso l’utilizzo di applicazioni specifiche);
- una natura prevalentemente transazionale del portafoglio applicativo, in grado cioè di supportare i processi più “codificati” dell’impresa, basati su dati strutturati e

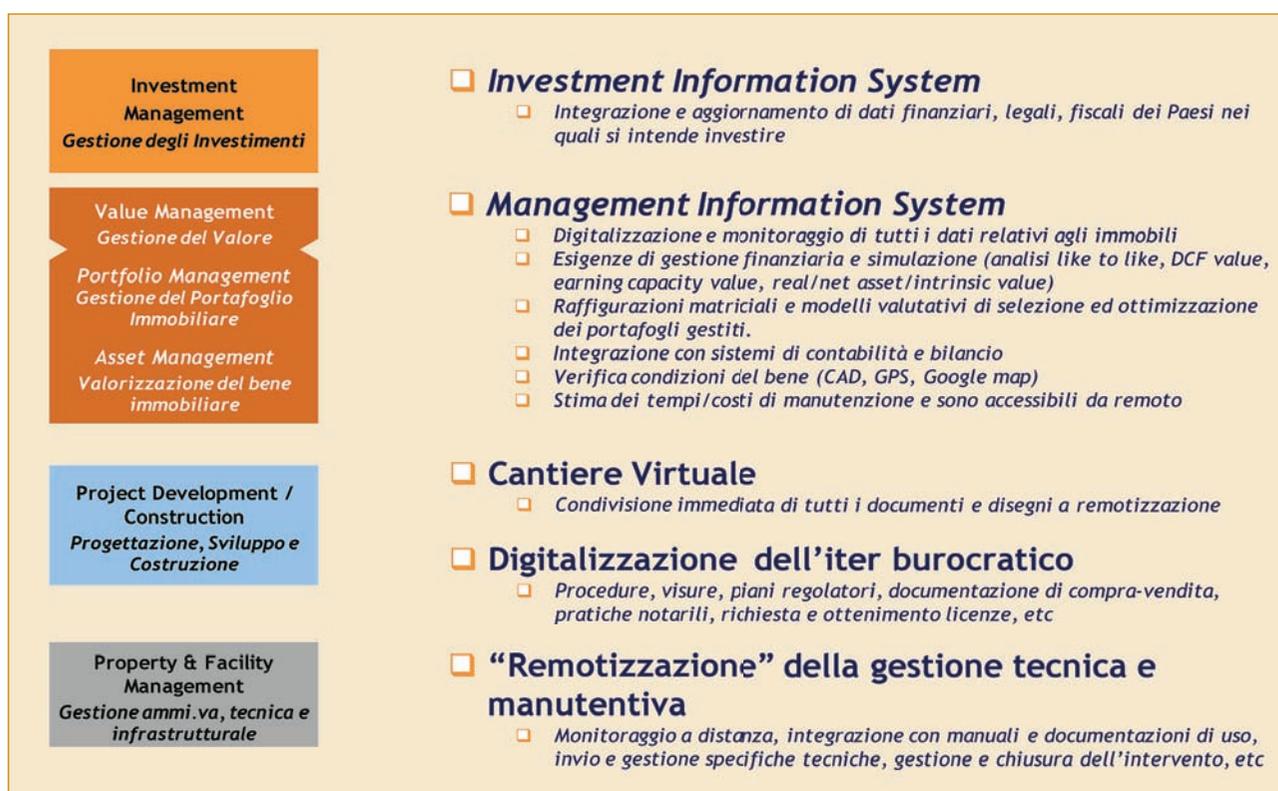


Figura 7 - Ambiti di innovazione collegati allo sviluppo e all'adozione delle ICT

oggettivi, ma ben poco in grado, invece, di supportare i processi più "taciti", legati all'interazione e alla collaborazione tra le persone e alla gestione della conoscenza.

In particolare, per quel che concerne le applicazioni del Facility Management si è notata una generalizzata diversità di strategie applicative prescelte.

Ciò comporta:

- l'adozione di applicazioni "verticali" fortemente personalizzate;
- lo sviluppo ad hoc di applicazioni specifiche ma marginali;
- l'utilizzo di applicazioni di produttività personale, a causa dell'impossibilità di utilizzare applicazioni che siano in grado di gestire l'elevata specificità del business.

Prospettive di sviluppo nel comparto del P&FM

Crisi di liquidità, situazioni di stress finanziario, riorganizzazioni, chiusure e licenziamenti non potranno tenere a lungo sotto scacco il settore del RE nel nostro paese. L'accumulo di nuove risorse finanziarie (pensiamo ai TFR, ai versamenti volontari, ai fondi pensione, ecc.), i bassi tassi di sconto, i processi di sviluppo immobiliare in diverse ambiti urbani (Expo 2015 Milano, social housing, ecc.), i progetti e i cantieri aperti ed ancora in funzione, avranno l'effetto di invertire la tendenza negativa degli ultimi due anni, catalizzando l'attenzione verso i progetti immobiliari più solidi e promettenti.

Tale opportunità di sviluppo fu-

turo a breve-medio termine deve tuttavia fare i conti con una struttura del settore immobiliare italiano ancora troppo polverizzata e frammentata, con numerosi attori che, a causa delle dimensioni ridotte, presentano evidenti difficoltà a livello competitivo. Il primo aspetto di riflessione sul futuro del RE in Italia riguarda proprio la tipologia di attori e di progetti che saranno in grado di attirare risorse finanziarie da parte di investitori internazionali. È facile prevedere una "scrematura", una selezione degli attori migliori e più preparati, sia dal punto di vista dell'organizzazione e delle risorse aziendali che del proprio portafoglio progettuale. Il secondo aspetto di riflessione riguarda la capacità di attori così frammentati e spesso focalizzati

su specifiche attività, di sviluppare “modelli collaborativi” che consentano una migliore integrazione ed una maggiore capacità di adeguamento ad una realtà complessa ed in trasformazione. In questa direzione le ICT possono giocare un ruolo rilevante nello sviluppo di tali modelli, come vero e proprio catalizzatore del cambiamento, in grado di abilitare e supportare lo scambio di informazioni, la collaborazione e l'integrazione dei processi tra tutti gli attori del RE.

Facendo riferimento ai cinque processi di gestione del patrimonio immobiliare, la ricerca ha messo in evidenza i principali ambiti di innovazione abilitati dalle ICT che appaiano plausibili nel medio-lungo termine. Di seguito l'attenzione si focalizza in particolare su quelli relativi al Property & Facility Management.

I principali vantaggi competitivi nelle attività di Property & Facility Management risiedono nella capacità di minimizzare i costi di intervento - attraverso una gestione particolarmente efficiente - mantenendo un elevato livello qualitativo del servizio stesso. Attualmente il processo di gestione amministrativa, tecnica e infrastrutturale dei beni immobiliari - come emerge dalla ricerca - viene sviluppato con un adeguato livello di supporto da parte delle ICT. È auspicabile, tuttavia, che in futuro vi sia un incremento dell'utilizzo della leva delle ICT e dell'integrazione delle tecnologie informatiche nella gestione di tali attività. Le ICT mettono infatti a disposizione numerose soluzioni per migliorare le attività di gestione degli edifici (Building Automation, RFID, soluzioni Mobile&Wireless, Machine to

Machine, ecc.). Tali soluzioni potrebbero consentire il monitoraggio a distanza del funzionamento degli impianti e dello stato degli immobili (integrandosi con la documentazione digitale ed i manuali relativi) e potrebbero consentire di inviare automaticamente le specifiche tecniche e le segnalazioni di guasti a più fornitori di servizio, richiedendo preventivi di intervento in tempo reale, ecc.

L'intensità di tali evoluzioni dipenderà da molteplici fattori sia interni che esterni all'impresa. In particolare, un ruolo rilevante sarà giocato da tre macro fattori:

- la sensibilità verso le ICT dei vertici aziendali e, in generale, l'effettivo empowerment del CIO e della sua squadra nel guidare concretamente tale propensione;
- le caratteristiche personali e professionali del CIO, in termini di leadership, conoscenza del business, capacità di comunicare con i colleghi di linea, ecc. e, in modo più allargato, la capacità della Direzione ICT nel suo complesso di essere “vicina” al business, interpretando e guidando efficacemente le esigenze del business stesso;
- la strategia di business dell'impresa e, quindi, il reale valore che le ICT possono portare al business.

Le principali evoluzioni prospettate dalle imprese a livello di portafoglio applicativo fanno riferimento a:

- una tendenza verso una maggiore integrazione tra le diverse applicazioni a supporto delle attività di gestione del patrimonio immobiliare e le applicazioni a supporto del core business dell'impresa (nel caso di utilizzo di patrimoni immobiliari strumentali);

- l'intenzione, da parte di un certo numero di imprese, di adottare soluzioni di business intelligence con l'obiettivo di automatizzare la raccolta di informazioni da diverse fonti (sia interne che esterne) e l'analisi dei dati per migliorare il supporto decisionale e rendere più efficiente l'attività di comunicazione verso l'esterno;

- un tentativo di apertura di alcune applicazioni a soggetti esterni all'impresa (si tratta, ad esempio, di imprese che utilizzano servizi di Facility Management erogati da soggetti esterni che hanno dichiarato di voler potenziare l'integrazione con tali fornitori);

- una tendenza verso l'utilizzo di applicazioni Mobile&Wireless a supporto di addetti che operano al di fuori dei confini aziendali (ad esempio, addetti che operano all'interno dei cantieri, addetti che erogano servizi di Facility Management sugli immobili, ecc.).

In tutti i casi esaminati, la ricerca ha chiaramente dimostrato come le ICT siano attualmente una leva di innovazione ancora troppo poco sfruttata dalle imprese italiane operanti nel mercato del RE (soprattutto se confrontate con analoghe imprese operanti in ambito internazionale), pur rappresentando di fatto un potenziale strumento strategico per aumentare la competitività delle stesse imprese del settore e, in ultima analisi, dell'intero sistema paese.

*Responsabile Scientifico “Osservatorio ICT Real Estate”, School of Management Politecnico di Milano

**Dirigente ICME Management Consultants Italia