



# Politecnico di Milano

Facoltà di Ingegneria

Corso di Laurea Magistrale in Gestione del Costruito

## NUOVI MODELLI ORGANIZZATIVI PER LA GESTIONE IMMOBILIARE NEL SETTORE RETAIL

Best practice e casi studio

Relatore: Prof.ssa Marzia MORENA

Correlatore: Antonio INVERNALE

Tesi di Laurea di:

Fabio MASOERO REGIS

Matr 783967

Anno Accademico

2012/2013

# INDICE

<b>INDICE DELLE FIGURE.....</b>	<b>5</b>
<b>INDICE DELLE TABELLE.....</b>	<b>7</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>9</b>
<b>ABSTRACT (English version) .....</b>	<b>10</b>
<b>1 Management science .....</b>	<b>11</b>
<b>1.1 Le origini della disciplina .....</b>	<b>11</b>
<b>1.2 Campi di applicazione .....</b>	<b>12</b>
1.2.1 Assignment .....	13
1.2.2 Data mining .....	13
1.2.3 Finalcial decision making .....	14
1.2.4 Forecasting .....	14
1.2.5 Logistica .....	15
1.2.6 Marketing .....	16
1.2.7 Networks .....	17
1.2.8 Ottimizzazione.....	17
1.2.9 Project Planning and Management.....	17
1.2.10 Queuing.....	18
1.2.11 Simulazione.....	18
<b>1.3 Approccio del management science.....</b>	<b>19</b>
<b>1.4 Decision making per le scelte aziendali.....</b>	<b>23</b>
<b>2 Strategic Corporate Property Management nel settore retail .....</b>	<b>28</b>
<b>2.1 Introduzione alla struttura e alla strategia.....</b>	<b>28</b>

<b>2.2</b>	<b>Caratteristiche del patrimonio immobiliare Retail .....</b>	<b>32</b>
<b>2.3</b>	<b>Comprendere l'utenza del patrimonio immobiliare .....</b>	<b>33</b>
<b>2.4</b>	<b>Real Estate Manager nel settore Retail .....</b>	<b>36</b>
<b>2.5</b>	<b>Valutazione delle performance del patrimonio immobiliare .....</b>	<b>48</b>
2.5.1	Raccolta delle informazioni .....	48
2.5.2	Analisi dei costi .....	49
2.5.3	Own vs lease.....	53
<b>2.6</b>	<b>Obiettivi dell'organizzazione in relazione alla Corporate Property .....</b>	<b>56</b>
2.6.1	Leadership di costo .....	58
2.6.2	Differenziazione .....	60
2.6.3	Focus .....	61
<b>2.7</b>	<b>Obiettivi nel pianificare la strategia.....</b>	<b>64</b>
<b>3</b>	<b>Mercato Immobiliare .....</b>	<b>69</b>
<b>3.1</b>	<b>Situazione attuale e trend del mercato .....</b>	<b>69</b>
<b>3.2</b>	<b>Previsioni del mercato immobiliare globale .....</b>	<b>70</b>
3.2.1	Le costruzioni e i fondi immobiliari .....	72
<b>3.3</b>	<b>Focus USA .....</b>	<b>73</b>
<b>3.4</b>	<b>Focus Europeo .....</b>	<b>74</b>
<b>4</b>	<b>Visione del mercato immobiliare Retail in Italia .....</b>	<b>76</b>
<b>4.1</b>	<b>Panoramica del mercato Retail Italiano .....</b>	<b>76</b>
<b>4.2</b>	<b>Il mercato nel settore Retail .....</b>	<b>77</b>
<b>4.3</b>	<b>I volumi di compravendita Retail .....</b>	<b>80</b>
<b>4.4</b>	<b>Le quotazioni .....</b>	<b>84</b>
<b>4.5</b>	<b>L'andamento nelle principali città .....</b>	<b>91</b>

<b>5 ANALISI DEL SETTORE RETAIL.....</b>	<b>93</b>
<b>5.1 Il questionario.....</b>	<b>93</b>
<b>5.2 I campioni intervistati .....</b>	<b>102</b>
5.2.1 Analisi del caso studio Società Z .....	102
5.2.2 Analisi del caso studio Mall Capital.....	114
5.2.3 Analisi del caso studio Jones Lang LaSalle .....	124
5.2.4 Analisi del caso studio Larry Smith .....	127
<b>5.3 Confronto tra i risultati dei casi studio analizzati e best practice .....</b>	<b>129</b>
<b>5.4 Conclusioni.....</b>	<b>140</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>145</b>

## INDICE DELLE FIGURE

Figura 1.1 – Il ciclo di problem setting e problem solving.....	19
Figura 1.2 – Il ciclo di problem setting e problem solving.....	20
Figura 1.3 – Feedback come strumento di controllo.....	22
Figura 1.4 – Scala dei bisogni di Maslow.....	26
Figura 1.5 – Schematizzazione per la valutazione delle performance dell'immobile.....	31
Figura 2.1 – Strategia competitive di mercato per far fronte alle minacce esterne.....	57
Figura 2.2 – Strategia in relazione con mission aziendale e attori coinvolti.....	65
Figura 4.1 – Distribuzione stock Retail per area geografica in Italia nel 2013.....	77
Figura 4.2 – Distribuzione NTN Retail nel 2012 per area Geografica.....	82
Figura 4.3 – Mappa delle quotazioni medie regionali del 2012 nel settore Retail.....	89
Figura 4.4 – Mappa dei differenziali delle quotazioni medie comunali del 2012 rispetto al valore medio nazionale(=1) nel settore Retail.....	90
Figura 5.1 – Skills del manager.....	130
Figura 5.2 – Skills del manager a confronto con questionario internazionale	132
Figura 5.3 – Obiettivi del settore di gestione immobiliare	134
Figura 5.4 – Obiettivi del settore gestione immobiliare a confronto con questionario internazionale	136
Figura 5.5 – Obiettivi che il manager vuole ottenere dalla gestione del patrimonio immobiliare	137
Figura 5.6 – Caratteristiche del Real Estate Manager ideale	140

Figura 5.7 – Strategia aziendale Real Estate in relazione  
al settore di mercato

143

## INDICE DELLE TABELLE

Tabella 1.1 – Complessità cognitive e valori del decisore per le scelte manageriali.....	24	24
Tabella 2.1 – Sezione 1a: Caratteristiche degli intervistati.....	37	
Tabella 2.2 – Sezione 1b: Caratteristiche della compagni dell'intervistato		40
Tabella 2.3 – Sezione 3a: Obiettivi principali del corporate RealEstate Manager.....	42	
Tabella 2.4 – Sezione 4°: Ruolo e caratteristiche percepite dal corporate RE nella società dell'intervistato.....	44	
Tabella 2.5 – Sezione 4b: Knowledge e skills del Corporate RE Manager percepite come cruciali per il futuro.....	45	
Tabella 2.6 – Impatto percepito di Internet sul Corporate RE Management		47
Tabella 2.7 – Effetti del Sale & LeaseBack.....	55	
Tabella 2.8 – Property strategy vs Competitive strategy.....	63..	
Tabella 4.1 – Dati stock Retail per area geografica 2013.....	79..	
Tabella 4.2 – NTN, IMI e variazione annua per area geografica e per regione nel settore Retail.....	84	
Tabella 4.3 – Quotazione media, var annua e indice territoriale per area geografica e regione nel settore Retail.....	87.....	
Tabella 4.4 – NTN, IMI, variazione annua e indice territoriale città con più di 250 mila ab settore Retail	92	
Tabella 5.1 – Riassunto delle risposte intervista presso Società Z		113
Tabella 5.2 – Riassunto delle risposte intervista presso Mall Capital		123
Tabella 5.3 – Riassunto delle risposte intervista Jones Lang LaSalle		126
Tabella 5.4 – Riassunto delle risposte intervista presso Larry Smith		128

Tabella 5.5 – Media risultati ottenuti delle skills del Manager	131
Tabella 5.6 – Skills del manager a confronto con questionario internazionale	133
Tabella 5.7 – Media dei risultati ottenuti sugli obiettivi del settore che si occupa della gestione immobiliare	135
Tabella 5.8 – Media risultati degli obiettivi che il manager persegue nella gestione immobiliare	138



## ABSTRACT

Negli ultimi decenni la gestione dei patrimoni immobiliare nell'ambito del settore Retail ha subito cambiamenti sia per quanto riguarda le pratiche adottate sia per gli attori che ruotano attorno a questo reparto aziendale. Il Real Estate sta diventando un settore sempre più strategico per tutte le società, vista la grande quantità di variabili e di tematiche presenti all'interno dei patrimoni gestiti.

Per questi motivi questa tesi cerca di fare luce su questo ambito di mercato e la definizione delle Best Practice che sono alla base della corretta organizzazione di tale settore. Per fare ciò sono stati intervistati e analizzati 4 players, scelti tra società che si occupano di consulenza immobiliare nel settore Retail e società che gestiscono direttamente i propri punti vendita sia che essi siano stand alone che nell'ambito di un centro commerciale. I risultati e le conclusioni ottenute delineano le skills della figura manageriale che più è idonea a svolgere tali attività, il suo background culturale, la sua formazione e la sua esperienza nel settore. Inoltre si delineano le strategie migliori nella gestione immobiliare per il corretto conseguimento degli obiettivi aziendali e le modalità di coordinamento all'interno del dipartimento Real Estate.

## **ABSTRACT (English version)**

The last years of Real Estate Management in the Retail sector has determined changes both in terms of adopted practices and either for practice of the actors involved in this business department. The Real Estate sector is becoming an high strategic department for all companies, given the great number of variables and themes present inside the buildings managed.

For these reasons, this thesis tries to clarify this area of business and try to define the Best Practice which are the basis for the proper organization of this sector. In order to do this, we have interviewed and analyzed 4 samples, selected among companies that works in Real Estate consultancy in the retail sector and companies that manage their own retail outlets, whether they are stand-alone or in the area of a shopping center. The results and conclusions obtained outline the managerial skills of the figure that is most appropriate for carrying out such activities, his cultural background, his education and his experience in the industry. In addition, we outline the best strategy in Real Estate management for the achievement of the business objectives and the coordination arrangements within the department inside Real Estate.

# 1 Management science

## 1.1 Le origini della disciplina

La scienza del management nasce e si sviluppa in Inghilterra durante la Seconda Guerra Mondiale tra il 1939 e il 1945. In quegli anni, a causa delle minacce derivanti dalla guerra, il governo inglese decise di riunire un gruppo di scienziati e ricercatori con conoscenze multidisciplinari per pianificare e definire le attività militari. Matematici, statistici, fisici, ingegneri e psicologi collaborarono in contatto con personale militare, ponendosi l'obiettivo di ricercare con più efficacia e applicando le proprie conoscenze alle attività militari. Da qui il nome della disciplina nata successivamente: Ricerca Operativa.<sup>1</sup>

La decisione di creare questi gruppi multidisciplinari<sup>2</sup>, con una formazione prevalentemente scientifica, fu fondamentale per il successo del progetto, in quanto apportarono un approccio di tipo scientifico ad attività e idee già esistenti, ma con un potenziale ancora da sviluppare. Un ulteriore aspetto positivo di questi gruppi fu la possibilità di concentrarvi all'interno un mix di idee e pensieri funzionali ad un continuo confronto e miglioramento delle prestazioni del lavoro. I gruppi utilizzarono il metodo scientifico nelle scelte militari con sperimentazione, analisi dei risultati, approcci decisionali, sessioni di problem setting, problem solving e decision making, a monte di tutto il lavoro svolto.<sup>3</sup>

Una volta terminata la guerra, la Ricerca Operativa si sviluppò su entrambi i lati dell'Atlantico, negli Stati Uniti, dove lo sviluppo della disciplina fu

---

<sup>1</sup> Sweeney, Wisniewski, *An Introduction to Management Science*, London, Cengage Learning, 2009

<sup>2</sup> Vercellis, *Modelli e decisioni*, Milano, The McGraw-Hill Companies, 2006, p. 7

<sup>3</sup> Spina, *La gestione dell'impresa*, Milano, Etas, 2006, pp. 203-206

principalmente accademico e in parte finanziato dal settore militare; e in Inghilterra, dove la RO divenne un nuovo strumento di supporto per il programma di ricostruzione economica e riforma sociale. In questo nuovo contesto, la Ricerca Operativa si impegnò in numerosi campi di applicazione: nel campo industriale, per il supporto a nuove ed ingenti transazioni dovute al ritorno alla pace; nei settori gas, carbone, elettricità, trasporto, per l'organizzazione e il management relativi alle nuove grandi industrie nazionali; nella gestione della forza lavoro che la nazione si ritrovò a dover gestire a causa del ritorno di tutti i soldati dalla guerra.<sup>4</sup>

Per tutti questi motivi, la scienza del management si diffuse velocemente in molti Paesi, utilizzata nelle industrie, nella gestione dei conti pubblici e nelle attività di ricostruzione. Ciò che oggi è standardizzato e argomento quotidiano, per quell'epoca fu una totale innovazione, dettata dalla necessità di impiegare risorse e discipline che fino ad allora erano state utilizzate solo nel settore militare.

## 1.2 Campi di applicazione

I campi in cui il Management venne applicato e per cui si diffuse sono innumerevoli, ognuno nasce dallo sviluppo di differenti parti della Ricerca Operativa e sviluppa un'area precisa che poi venne applicata a i differenti ambiti di business nei mercati di quasi tutti i settori al mondo.

---

<sup>4</sup> Anderson, Wisniewski, *An Introduction to Management Science*, London, Cengage Learning, 2009

### 1.2.1 Assignment

I problemi di Assignment vengono sottolineati nelle fasi di business quando si devono assegnare determinate risorse o asset affinché svolgano determinati compiti. Tali decisioni sono prese con l'idea di avere un massimo ritorno in termini di profitto e di minimizzazione dei costi legati.

### 1.2.2 Data mining

Originariamente utilizzata nel business intelligence e nel settore finanziario grazie alla sua grande utilità si sviluppa presto in tutti gli altri settori. Il Data Mining descrive e raccoglie aspetti definiti del business aziendale ma va oltre un approccio quantitativo utilizzando sofisticate tecniche e algoritmi.

Si sviluppa grazie alla tecnologia, la disponibilità dei computer a raccogliere e “storare” sempre più dati, permette alle organizzazioni di creare e raccogliere ingenti quantità di informazioni sui clienti, gli acquisti e vendite, ma anche sui trend del mercato, gli stili di vita dei clienti e i settori predominanti. Oltre a essere uno strumento fondamentale per avere dei record su tutti i dati che abbiamo citato questo strumento può anche esserci d'aiuto per definire le strategie da adottare e le attività da aggiungere o da migliorare.<sup>5</sup>

---

• <sup>5</sup> Ahmed, *Applications of data mining in retail business*, 2004, 455–459

### 1.2.3 Finalcial decision making

Questo è senza dubbio il settore che ha risentito di più dello sviluppo del MS, in quanto è il maggiore utente delle tecniche del Management Science.

Le aree in cui il MS è coinvolto nelle scelte finanziarie includono:

- Credit Scoring: dove viene valutata da parte del creditore e la capacità di un individuo o di un'organizzazione di rimborsare crediti o prestiti in modo da poter valutare i rischi inerenti al prestito;
- Capital and Investment Budgeting: quando una organizzazione deve valutare se finanziare o meno un progetto di investimento e il capitale necessario;
- Portfolio Management: in cui deve essere determinato il corretto mix di investimenti da effettuare

### 1.2.4 Forecasting

Uno dei maggiorifattori di successo delle organizzazioni imprenditoriali è quello di riuscire ad avere una previsione efficace di ciò a cui va incontro la società e delle proprie variabili. Questa divisione nasce per migliorare la conoscenza dell' ambiente che gravita attorno all'azienda, per conoscerne meglio gli attori coinvolti e per sviluppare previsioni con metodi matematici in vista delle future strategie.<sup>6</sup>

La raccolta di questi dati avviene tramite il monitoraggio, un'attività essenziale per ottenere informazioni sui processi, le attività e le persone sui quali si vogliono compiere studi fondamentali per le decisioni future. Il monitoraggio è una tecnica opportunistica, in quanto ha una funzione ambivalente che raccoglie informazioni sia quando le attività monitorate sono ben definite, con il fine di avere proiezioni per il futuro, sia di valutare

---

<sup>6</sup>Boylan, Syntetos, *Forecasting in management science*, editorial of Omega, 2012, p. 681

lo stato attuale di una attività non ben definita, con il compito di definirne futuri miglioramenti.<sup>7</sup>

### 1.2.5 Logistica

Il Management della logistica consiste nel coordinare e gestire accuratamente la supply chain (...) di una società, curandone l'efficienza e l'efficacia. Qualsiasi organizzazione ha bisogno del rifornimento di materie prime per produrre i propri servizi, e al fine di organizzare bene tale attività, le funzioni e l'aiuto del MS (aggiungi didascalia) sono di notevole supporto per la scelta delle tempistiche, delle quantità e del riconoscimento dei giusti fornitori, basandosi sulle informazioni a disposizione. Oltre all'approvvigionamento, il manager responsabile della logistica dovrà gestire i materiali interni all'azienda, calcolandone i momenti e le quantità degli ordini futuri, e della distribuzione del materiale finito, successivo alle fasi di produzione, assemblaggio e confezionamento.<sup>8</sup>

Si comprende quindi come l'attività di logistica sia fondamentale ai fini del raggiungimento di un buon profitto per la società e come permetta, se i magazzini, gli approvvigionamenti e l'organizzazione del trasporto del materiale finito sono gestiti in modo puntuale e con le tempistiche esatte, alla società di avere una maggiore efficienza e prospettiva di crescita nel mercato.

---

<sup>7</sup> Porter, Roper, Mason, Rossini, Banks, Wiederholt, *Forecasting and management of technology*, in Wiley-Interscience Publication, pp 114-117

<sup>8</sup> Rushton, Oxley, Croucher, *Handbook of logistics and distribution management*, Kogan Page, 2000, pp 4-13

## 1.2.6 Marketing

L'area del Marketing è anch'essa attraversata da un largo uso di tecniche e conoscenze messe a disposizione del Management Science, dal momento che ogni società ed i suoi principali protagonisti sono quotidianamente posti di fronte alla scelta di come promuovere il proprio prodotto e di quali media utilizzare affinché questa promozione sia efficace. La difficoltà più comune riguarda la scelta su quale sia il media più conveniente in ordine di prezzo, visibilità, audience e grado di diffusione. L'idee che sta alla base di questa scelta è che la domanda di beni e servizi che una società produce, possa essere stimolata e canalizzata a seconda delle strategie aziendali messe in atto.<sup>910</sup>

Secondo un processo aziendale di management gestito da un modello decisionale standard, esistono fattori rilevanti ai fini della scelta di una strategia piuttosto che di un'altra. Questi fattori, variabili, sono *decisionali*, *ambientali (esogeni)* e *endogeni*. Nel settore del marketing, la domanda, che solitamente nei modelli decisionali standard è una variabile *esogena*, ossia una variabile che l'impresa si limita semplicemente a prevedere, diviene una variabile *endogena*, quindi un risultato, un effetto e poi una conseguenza. Per questi motivi, la domanda diventa il risultato dell'effetto combinato delle azioni di marketing. A questo settore deve essere chiara la strategia che la società vuole adottare, in modo da definire il miglior target da attaccare.<sup>11</sup>

---

<sup>9</sup> Morrison, Raju, *The Marketing Department in Management Science: Its History, Contributions, and the Future*, Vol. 50, n. 4, 2004, pp. 425-428

<sup>10</sup> Montgomery, Management science in marketing: Prehistory, origin, and early years of the INFORMS Marketing College. *Marketing Sci*, 2001, 20(4) 337–348.

<sup>11</sup> Spina, *La gestione dell'impresa*, Milano, Etas, 2006, pp. 233-240, 339-353



### 1.2.7 Networks

Il network è generalmente definito come un sistema di interconnessioni di oggetti, che possono essere strade, computer, telefoni, ma anche sistemi remoti o wi-fi. Questi network devono essere gestiti efficacemente e l'IMS permette di esaminarne e gestirne il punto critico: il flusso.

Il flusso è il punto cardine del network ed anche ciò che meglio lo rappresenta. Il manager, pertanto, deve riuscire a creare, e successivamente gestire, un network in grado di soddisfare la domanda con una capacità adeguata e permettere che tale flusso sia svelto ed efficiente.

### 1.2.8 Ottimizzazione

Le organizzazioni in genere cercano sempre la migliore e ottima soluzione a tutti i loro problemi. In questa ricerca dell'ottima soluzione, le organizzazioni non hanno la completa libertà su cosa fare perché sono vincolate da fattori che non possono essere superati quali determinate capacità o tolleranze nella produzione per esempio.

### 1.2.9 Project Planning and Management

Tutte le organizzazioni devono essere in grado di pianificare e gestire correttamente ed efficacemente un progetto. Esso potrà essere di piccole dimensioni con il coinvolgimento di poche risorse e capacità oppure di grandi dimensioni, ma nonostante questo l'organizzazione deve essere in grado di gestire tale compito.

### 1.2.10 Queuing

Le code sono avvenimenti che minano l'efficienza di un servizio, e il MS ha sviluppato teorie che cercano di comprenderle e eliminarle o comunque ridurre il tempo di attesa.

### 1.2.11 Simulazione

Nel business non è cosa usuale avere l'opportunità di effettuare sperimentazioni sull'argomento di decisioni importanti. Non si riuscirà mai se non con programmi di simulazione, con valore più predittivo, a verificare la bontà di una scelta o di una decisione. Un utile strumento nelle mani dei manager è l'utilizzo di modelli informatici e della simulazione delle scelte in un contesto reale.

### 1.3 Approccio del management science

L'approccio del Management Science, come detto, deriva inizialmente dal metodo scientifico, da cui gli scienziati che hanno dato vita alla disciplina hanno conseguentemente sviluppato un metodo basato sulla logica, metodo sistematico e analitico di tutti i problemi che fino a quel momento si erano loro presentati.<sup>12</sup>

Questa disciplina si occupa della formulazione e della risoluzione di modelli quantitativi in ausilio ai processi decisionali complessi.<sup>13</sup>



**Figura 1.1 – Il ciclo di problem setting e problem solving**  
**Fonte: Anderson Sweeney Williams Wisniewski, *An Introduction to Management Science***  
**Traduzione: Fabio Masoero Regis**

---

<sup>12</sup> Anderson, Wisniewski, *An Introduction to Management Science*, London, Cengage Learning, 2009

<sup>13</sup> Vercellis, *Modelli e decisioni*, Milano, The McGraw-Hill Companies, 2006, pp. 8-11

Il decisore, ovvero colui che si trova davanti al problema e deve prendere una decisione, si avvale di svariati modelli di supporto per raggiungere la soluzione ottimale e iniziare le fasi di realizzazione e collaudo. Gli strumenti matematici a supporto dei modelli abbracciano diversi ambiti, quali l'analisi, la probabilità e la statistica, la matematica delle strutture discrete.

La metodologia consiste in prestabilite attività di riconoscimento e analisi dei problemi con l'obiettivo di raggiungere una soluzione e implementare un modello per tale attività. Il tutto si può tradurre nelle macro categorie di Problem Setting e di Problem Solving.

Il primo passo è il Problem Recognition che consiste nella fase di riconoscimento del problema vero e proprio. Questo passaggio può sembrare semplice ed ovvio, ma non lo è, in quanto tale riconoscimento avviene solo se l'organizzazione possiede sistemi che monitorano e osservano i reparti e le funzioni aziendali.

#### Ciclo di problem setting e problem solving



**Figura 1.2 – Ciclo di problem setting e problem solving**  
**Fonte: Elaborazione tratta dagli studi dell'autore**

Tali mezzi di monitoraggio sono fondamentali per una rapida individuazione del problema. I problemi possono essere di natura fisica, alle strutture e alle macchine, o di tipo interpersonale e di coordinamento tra persone e rispettive funzioni. Tuttavia, in questa fase possono anche non essere individuati problemi, bensì potrebbe essere identificata un'opportunità o un progetto, con successiva analisi dei rischi legati alla sua possibile implementazione.

Lo step successivo dell'approccio del MS è quello di strutturare il problema per assicurarsi che sia stato compreso in modo appropriato e per analizzarne il contesto. Questa fase è cruciale per l'intero procedimento, poiché un solo errore in questo punto potrebbe determinare errate, o poste in un contesto diverso da quello di riferimento, le definizioni del problema appena compiute. La strutturazione del problema può essere, per questo motivo, un'attività molto lunga che necessita grandi quantità di tempo, non solo per accertarsi della sua correttezza, ma anche per la difficoltà e complessità descrittiva del problema stesso. Rendere il cliente partecipe durante questa fase potrebbe diminuirne complessità e incertezza, oltre che, nonostante esso non sia un esperto nelle attività di MS, essere utile per la conoscenza del settore, del problema in discussione in modo specifico e dei possibili problemi derivanti.

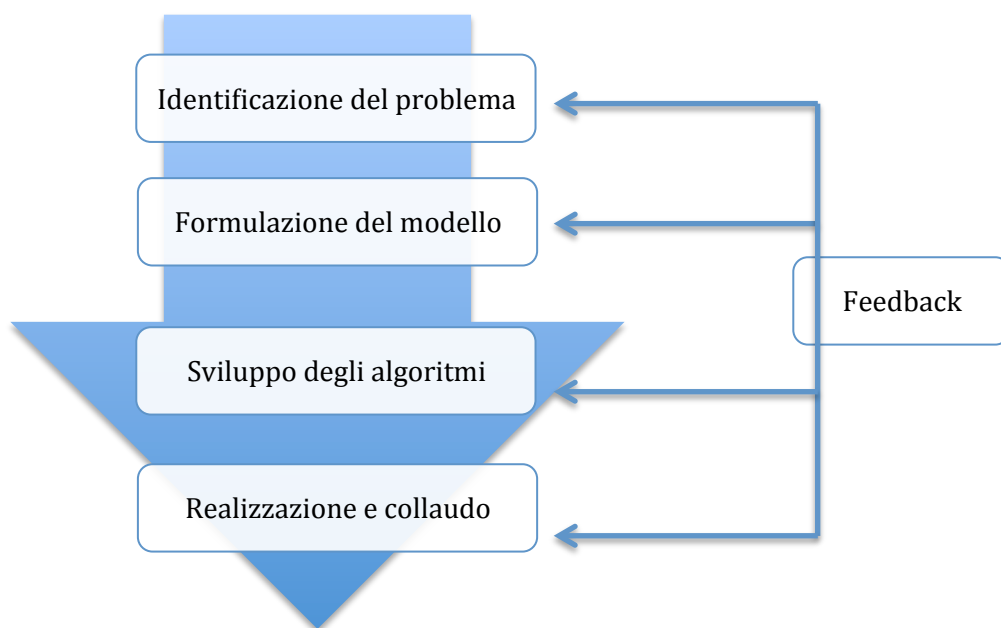
Conclusa questa fase complessa, il Manager deve definire un modello e analizzarlo. L'analisi è complessa e raccoglie in sé due tipi di approcci, uno qualitativo e uno quantitativo, che si rispecchiano rispettivamente nel "Soft" MS e nell' "Hard" MS. Il Soft MS ha il compito di raccogliere informazioni di tipo qualitativo e ha come obiettivo una descrizione del problema, facendo largo uso di diagrammi, schemi e rappresentazioni. Questo metodo permette una migliore comprensione del problema, e dà la possibilità, a chi dovrà successivamente prendere le decisioni di avere una descrizione chiara della situazione ad un preciso istante di tempo. La selezione dell'orizzonte temporale, infatti, permette di definire i limiti del modello e avere una scansione del periodo base, che fungerà da periodo di riferimento per la stesura del piano delle attività. Il compito dell'Hard MS, invece, si concentra sulle decisioni da prendere rispetto il problema e applica formule e algoritmi specifici ove necessario, cercando di trovare la soluzione migliore. Un manager può incrementare la sua capacità decisionale ampliando la sua conoscenza della parte quantitativa, che è chiaramente di supporto al processo di decision making. Tale conoscenza permetterà così al manager di trovarsi in una posizione favorita nel momento in cui si dovranno prendere

delle decisioni perché in grado di comparare e valutare entrambi gli approcci. Per compiere tale decisione, il manager dovrà necessariamente definire un criterio di valutazione e confronto delle decisioni, attraverso la definizione di opportuni indicatori di prestazione, quali:

- costi e ricavi monetari
- livello ed efficacia del servizio
- qualità di prodotti e servizi
- flessibilità a cambiamenti nelle condizioni operative
- affidabilità nel conseguimento dei risultati richiesti

Infine, l'ultima fase è quella del problem solving. Una volta compreso chiaramente il problema e la sua specifica definizione, si procede a delineare la soluzione ottimale per eliminarlo o gestirlo nel migliore dei modi, ed a pianificare dei consigli necessari per il suo mantenimento o per evitare la ricomparsa del problema. Tuttavia, la soluzione rimane una possibilità, che può avverarsi solo in un determinato contesto, che implica la presenza di certi fattori interni alla società, che permettono di risolvere il problema.<sup>14</sup>

#### Il Feedback come strumento di controllo



**Figura 1.3 – Feedback come strumento di controllo**  
Fonte: Vercellis, *Modelli e decisioni*

---

<sup>14</sup> Vercellis, Op. Cit, pp. 12

A questo punto, se il contesto è corretto e le risorse a disposizione sono sufficienti, allora l'implementazione della soluzione è il passo finale e conclusivo del nostro ciclo. Tuttavia, anche in questa fase è opportuno che i risultati ottenuti e la strategia delineata siano effettuati correttamente, e questo è un punto cruciale, in quanto, se scorretti, tutti gli sforzi e le analisi effettuate in precedenza risulterebbero vani. La fase in questione, quindi, deve essere gestita nel migliore dei modi così da far "attecchire" la nuova strategia adottata o far "crescere" il miglioramento apportato. Infatti, non tutti gli attori all'interno della società risponderanno allo stesso modo al cambiamento, potrebbero essere spaesati o dubbiosi riguardo la soluzione apportata, e per questo motivo un altro aspetto importante che va considerato è quello che mira a coinvolgere il maggior numero di persone nel processo di implementazione, affinché ne prendano familiarità rapidamente.

#### 1.4 Decision making per le scelte aziendali

La scelta delle decisioni, che il manager si trova a dover fronteggiare quotidianamente è un'attività fondamentale, in quanto le decisioni prese sono la struttura fondamentale del suo lavoro. I manager di tutto il mondo e a tutti i livelli delle organizzazioni aziendali devono prendere decisioni che determinano mutamenti significativi per la propria società.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> Martinsons, Davison, *Strategic decision making and support systems: Comparing American, Japanese and Chinese management*, pp. 284-285

Complessità cognitiva e valori del decisore per le scelte manageriali

		<b>Analitico</b>	<b>Concettuale</b>
	ALTA	<i>Adatto a risolvere problemi/puzzle Utilizza un numero considerevole di dati Sottovaluta analisi accurate</i>	<i>Creativi e umanistico Ha un focus ampio e a lungo termine Ricerca indipendenza</i>
COMPLESSITÀ COGNITIVA		<b>Grande bisogno di raggiungere obiettivi(nella forma di competizioni)</b>	<b>Grande bisogno di raggiungere obiettivi(nella forma di riconoscimento)</b>
	BASSA	<b>Direttivo</b> <i>Aggressivo e autocratico Agisce rapidamente Usa regole e intuito</i>	<b>Comportamentale</b> <i>Di supporto e empatico Preferisce comunicare/discutere Usa l' intuito piuttosto che i dati</i>
		<b>Grande bisogno di potere</b>	<b>Grande bisogno di appartenenza</b>
		<b>Orientato agli incarichi</b>	<b>Orientato verso le persone</b>
		<b>Valori</b>	

Tabella 1.1 – Complessità cognitive e valori del decisore per le scelte manageriali

Fonte: Martinsons Davison, *Strategic decision making and support systems: Comparing American, Japanese and Chinese management*

Traduzione: Fabio Masoero Regis

fare scelte differenti a parità di problema, derivano dalla struttura aziendale in cui è coinvolto il soggetto, dall'ambiente di lavoro e dal livello di socializzazione nei confronti dello stesso. Tutti questi fattori endogeni ed



esogeni, determinano il risultato e la scelta di un'opzione rispetto ad un'altra. Infatti, ogni individuo può reagire in maniera differente di fronte ad un problema e definire corretta la propria scelta a seconda del proprio punto di vista. La scienza del *Decision Making*, infatti, definisce le basi fondamentali con le quali un decisore si deve porre nei confronti di un problema, con regole da considerare e un piano di analisi delle relative soluzioni. Tuttavia, sarà il solo individuo a scegliere secondo la sua esperienza, formazione e intuizione.<sup>16</sup>

Il processo di scelta delle decisioni, come detto in precedenza, dipende da numerosi fattori, ma i più significativi sono la valutazione che un soggetto fa del problema e la percezione cognitiva dello stesso. La valutazione del problema è integrale ai pensieri e alle azioni del decisore, facoltà che si sviluppano a partire dall'infanzia e si rinforzano con l'esperienza e con le scelte intraprese nella vita. Questi fattori definiscono il problema e le potenziali soluzioni che ne possono derivare. La percezione cognitiva, invece, è l'approccio e la visione che un soggetto ha relativamente ad un problema. La psicologia delle decisioni individua differenti tipi di decisori e differenti approcci alle relative decisioni.<sup>17</sup>

Le quattro forze che sono descritte nella tabella numero 1 sono relative agli approcci alle decisioni delle differenti personalità e tali forze sono basate sui relativi bisogni del decisore. La teoria che si basa sulla definizione di tale scelte in base al background comportamentale e dei bisogni del decisore fa parte della teoria sviluppata da McClelland<sup>18</sup> negli altri nell'intorno del 1980, che in unione alla piramide dei bisogni di Maslow<sup>19</sup> permette una maggiore

---

<sup>16</sup> Spina, Op. Cit, pp. 236-239

<sup>17</sup> Martinsons, Davison, *Strategic decision making and support systems: Comparing American, Japanese and Chinese management*, 2006, pp. 285-286

<sup>18</sup> McClelland è anche considerato uno sviluppatore della "rivoluzione connettiva" del 1980. Nel 1986 pubblicò *Parallel distributed processing: Explorations in the microstructure of cognition* con David Rumelhart, uno dei testi più importanti per gli scienziati cognitivisti.

<sup>19</sup> Piramide dei bisogni di Maslow, 1954, disponibile su <http://it.wikipedia.org/wiki/Bisogno>

comprensione delle scelte decisionali dei soggetti analizzati. La scala di Maslow individua 6 fasi di crescita, successive e consecutive, tutte incentrate sui bisogni, partendo dai bisogni fisiologici primari al bisogno più complesso, ovvero quello di autorealizzazione.

### Scala dei bisogni di Maslow

**Figura 1.4 – Scala dei bisogni di Maslow**  
**Piramide dei bisogni di Maslow**  
**Fonte: Scala dei bisogni di Maslow:**  
**<http://it.wikipedia.org/wiki/Bisogno>**

Tale piramide percorre i diversi stadi dell' individuo nell'ambito lavorativo, definendo la gerarchie di bisgni che egli necessità per la sua crescita personale e lavorativa. La presenza di questi fattori o la loro assenza determinano lo sviluppo del soggetto dando una direzione alla sua formazione e influenzando le scelte sulle decisioni che al suo stadio di

maturità si troverà ad affrontare. Col modello di McClelland invece si parte dall'assunzione che l'individuo sia già formato e le sue scelte ripercorrano lo sviluppo che ha avuto nella sua crescita personale. Da qui si individuano diversi modelli:

Il modello "Comportamentale" è inizialmente motivato dalle necessità di raggiungere obiettivi, potere e affiliazione, ma successivamente comprende come il suo bisogno di raggiungere obiettivi possa essere portato avanti affrontando nuove sfide o ricevendo riconoscimenti per quelle già completate.

Il modello "Direttivo", invece, ha come unico e principale obiettivo il potere, e le persone che fanno parte di questa categoria sono orientate solamente verso il risultato e a ottenere un dominio sugli altri. Essi possiedono una bassa tolleranza nei confronti di situazioni ambigue, preferendo quelle situazioni in cui un basso livello di complessità cognitiva li porta ad analizzare un numero limitato d'informazioni.

I decisori "Analitici" hanno un grande bisogno di raggiungere obiettivi, in modo da poter incontrare sempre nuove sfide. Per questo motivo, più sono complessi la situazione e il problema incontrati, più sono incentivati alla loro risoluzione. Essi sono la controparte dei decisori direttivi, poiché analizzano a fondo tutte le informazioni a loro disposizione e tutte le possibili alternative.

Orientati agli obiettivi sono anche i decisori "Concettuali", ma, rispetto ai decisori analitici, essi mirano prevalentemente all'ottenimento di riconoscimenti e di un sentimento di affiliazione. Nonostante si trovino a loro agio in situazioni ad alta complessità cognitiva, con molte informazioni e variabili in gioco, essi hanno un orientamento molto forte verso la gente e la scelta di decisioni che ne tengono conto.

L'ultima categoria fa riferimento alla classe dei decisori "Comportamentali", i quali sono guidati principalmente da un bisogno di appartenenza. Questa categoria ha un livello di complessità cognitiva molto bassa, e per questo l'orientamento è interamente incentrato sulle persone.

## 2 Strategic Corporate Property Management nel settore retail

### 2.1 Introduzione alla struttura e alla strategia

Come nella gestione di un problema o di una nuova prospettiva di crescita considerata nelle fasi di approccio ai problemi, oggi il manager del Real Estate si trova davanti ad un cambiamento. Il business sta cambiando e, come in ogni evoluzione, si stanno individuando nuove prospettive e opportunità laddove prima non erano presenti.<sup>20</sup>

Infatti, nella gestione del proprio patrimonio immobiliare, una società, nazionale o multinazionale, con decine o migliaia di asset nel suo bacino, si trova davanti al problema del cambiamento. Il campo della gestione del proprio patrimonio immobiliare, ambito che oggi è ancora troppo poco battuto, soprattutto in Italia, si sta definendo molto critico a causa di grandi problematiche, ma esso rimane decisivo, sia per le scelte manageriali, che per il risultato nel bilancio.

Si traccia quindi la possibilità di incrementare l'efficienza e la produttività con la gestione accurata di quelle attività cosiddette secondarie e dei relativi asset, che incidono notevolmente sul bilancio aziendale. In questo caso, non ci occupiamo solo del Facility Management, la disciplina che regola e gestisce le attività di Facility dell'edificio, bensì anche del ramo più economico e specifico della gestione del patrimonio immobiliare, che si traduce nelle strategie che portano all'acquisizione di un determinato edificio, con la scelta determinante della location, dato il focus nell'ambito retail, la conoscenza di coloro che ci lavoreranno all'interno, le caratteristiche dell'edificio (punti di forza, vincoli, opportunità intrinseche) e soprattutto la ricerca per coadiuvare

---

<sup>20</sup> Edwards, Ellison, *Corporate Property Management*, London, Blackwell publishing, 2009

gli obiettivi organizzativi in relazione alle altre proprietà della corporate e alle sue strategie interne. Affinché le attività e il coordinamento siano sviluppati in modo ottimale, la gestione puntuale e accurata del patrimonio immobiliare è decisiva.

Di seguito, esporrò come una corretta gestione possa determinare i miglioramenti delineati per le società, sia con piccolo, che grande portafoglio immobiliare.

Nel caso in cui le proprietà immobiliari siano gestite per fini d'investimento, o come un bene operativo all'interno delle attività dell'azienda, il management del Real Estate è fondamentale affinché sia assicurato il massimo profitto e la migliore gestione degli asset. Per fare in modo che la gestione sia corretta, è fondamentale che il manager conosca chiaramente quali siano gli obiettivi del proprietario dei beni immobiliari e le attività che si svolgono all'interno di ognuno di essi, sappia quali siano le avversità e i problemi legati a tali attività, come affrontarle e come risolverle.

Tradizionalmente, il compito del gestore del Real Estate aziendale era di cercare le attrezzature in base alle richieste, contrattarne il prezzo, organizzare lo spazio interno e alienarlo nel momento in cui la società non lo volesse più. Questo limitato accesso alle decisioni dell'azienda e ai suoi obiettivi, rendevano le scelte del Real Estate Manager tali per cui ogni edificio veniva giudicato fine a se stesso, senza un filo conduttore unico e tantomeno in collaborazione con le altre aree funzionali aziendali, quali il marketing, i sistemi informativi e le risorse umane.

Oggi, il trend sta cambiando a favore di una figura più manageriale, dotata di un potere più ampio e notevoli responsabilità. Un buon punto di partenza per definire gli obiettivi e sviluppare un piano di azione, è quello di bilanciare gli obiettivi a breve termine con quelli a lungo termine. Questo approccio è fondamentale affinché si delinei una giusta strategia che generi valore aggiunto per l'azienda.

La fase iniziale, per una corretta definizione di ciò che poi saranno le basi per delimitare nel complesso l'immobile, è la valutazione delle performance della proprietà che andrebbero acquistate, o già presenti nel portafoglio dell'azienda. Oltre a questo, un dato fondamentale è sapere e definire

precisamente quale sia il ruolo dell'immobile all'interno del business aziendale.

L'intera raccolta d'informazioni non deve essere un episodio limitato all'inizio della formulazione della strategia, ma deve essere un continuo arricchimento del database, un loop che una volta determinato il suo percorso, continui per tutta la vita utile del bene o per tutta la durata del suo sfruttamento. La raccolta dati e l'aggiornamento devono essere costanti e sensibili a ogni cambiamento, ad ogni miglioramento o modifica del patrimonio immobiliare.

Dopo la raccolta delle informazioni, che teoricamente parlando inizia con il processo di Due Diligence, si passa alla visione di tutti gli attori che sono presenti nel percorso di valutazione di un investimento. Da qui, si valuta il contesto ambientale, le caratteristiche degli utenti e quelle del mercato in cui l'immobile si colloca. Se questa prima attività è svolta con accuratezza, la seconda fase, che si traduce nella stesura di una strategia che sia concorrenziale a quella aziendale, potrà avere un buon successo.

Schematizzazione per la valutazione delle performance dell'immobile

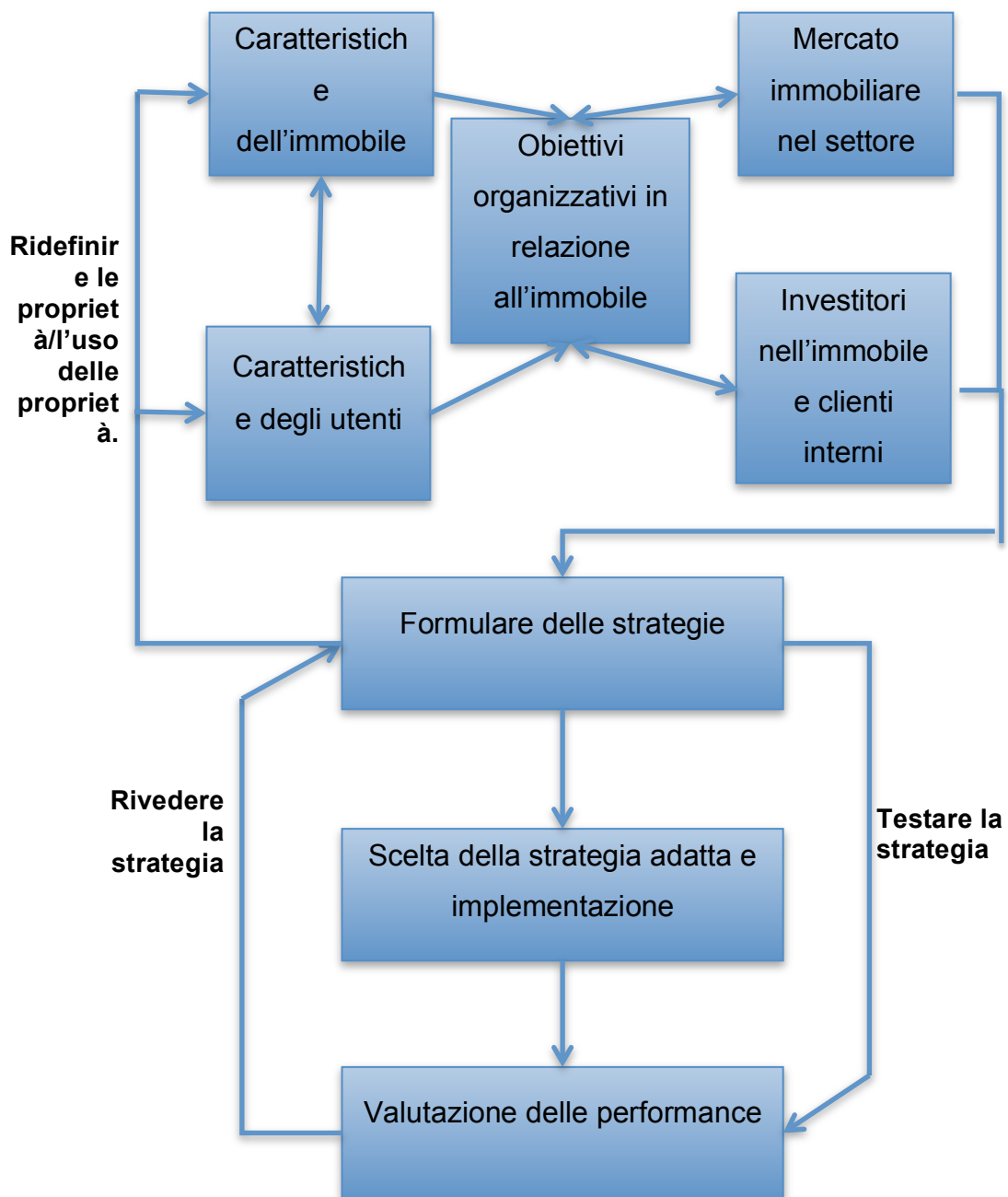


Figura 1.5 – Schematizzazione per la valutazione delle performance dell'immobile  
Fonte: Corporate Property Management, Edwards-Ellison, Blackwell publishing  
Traduzione: Masoero Regis Fabio

La fase finale consiste nella valutazione delle decisioni prese e delle performance aziendali dopo l'avvenuto intervento di acquisizione, alienazione o ristrutturazione del Real Estate aziendale.

## 2.2 Caratteristiche del patrimonio immobiliare Retail

Nessun Real Estate Manager può avere successo senza la predisposizione di un archivio, aggiornato costantemente e contenente tutte le informazioni riguardanti la proprietà. Il problema più comune, nonostante la presenza di società che non possiedono informazioni complete riguardo i propri immobili, è quello di non raccogliere tutte queste informazioni in un unico luogo. La dispersione delle informazioni rende molte volte incompleto il lavoro di analisi e, in molti altri casi, difficile l'opera del loro reperimento.

Nel medioevo, le registrazioni riguardanti le terre e le loro proprietà, erano interamente raccolte nell'*estate terrier*. Il termine deriva dalla fusione delle parole latine *terrarius* (terra) e *liber* (libro). Oggi, il concetto è il medesimo e contiene determinate informazioni:

- Piani, limiti, mappe che mostrano la grandezza delle proprietà;
- Indirizzi;
- Documenti di contratto, affitto, proprietà;
- Documenti manutentivi;
- Documenti normativi;
- Documenti tecnici;

Per affrontare la gestione di tale mole di documentazione nascono i sistemi informativi, che vanno incontro al bisogno delle società di avere un sistema che gestisca e renda disponibile velocemente, e in qualsiasi momento, le informazioni richieste. Molte società si stanno affidando a questi sistemi anche per altri compiti specifici, quali mantenere un budget delle proprietà, raccolta dei costi di affitto e manutenzione.

Le caratteristiche fisiche, di immagine e locazione dell'immobile sono le caratteristiche fondamentale del settore retail e vendita diretta. Il manager, prima di dover considerare tutte le informazioni, di cui abbiamo parlato in precedenza, deve considerare la struttura dell'edificio e la sua totale integrità.



Questo sicuramente è il primo e più importante obiettivo, a cui segue la valutazione degli interventi fatti sullo stesso, il suo stato manutentivo e la sua locazione, caratteristica fondamentale, sia per le scelte logistiche della società, che per la vicinanza al pubblico nel caso di vendite retail.

È dopo questa fase di analisi che si possono analizzare tutti gli altri aspetti per arrivare ad una considerazione finale.

Nelle prime fasi di valutazione e analisi di determinati immobili, l'obiettivo è quello di effettuare un'attenta analisi delle caratteristiche fisiche del patrimonio, con ispezioni accurate, sia in fase di compravendita (due diligence), che in fase di immobile già acquisito.

## 2.3 Comprendere l'utenza del patrimonio immobiliare

All'interno e all'esterno di un edificio ruotano diverse figure e diversi interessi, e ognuna di esse ha diverse attese e aspirazioni riguardo la medesima proprietà. Queste figure possono essere divise in più categorie, che vanno dalle più interessate all'immobile, a quelle che lo considerano una variabile da contare in una visione d'insieme. Queste figure sono:

- Proprietari del terreno;
- Investitori;
- Occupanti;
- Comunità locale;
- Vicini;
- Comune;

Per questo motivo il Property Manager dovrà adottare diverse tecniche per capire e soddisfare le richieste di tutte le varie parti interessate all'interno di questo sistema. Le macro-aree, che derivano dall'unione dei vari gruppi di persone interessate, sono:

- Occupanti;
- I clienti/proprietari di chi occupa la proprietà;
- La comunità locale

Gli "occupati" hanno delle esigenze che derivano dall'utilizzo e dal corretto sfruttamento dell'immobile. Per prima cosa, il manager dovrà tenere conto

delle attività di business che sono svolte all'interno dell'edificio, e, in maniera più dettagliata, individuare le caratteristiche specifiche del contesto in cui opera l'occupante.

Per esempio, nel caso di occupanti nel settore retail, oltre a definire quale prodotto commercializzano, il manager dovrà aver chiaro in quale categoria essi concorrano: retailer indipendenti, catene, outlet specializzati, supermercati, ecc. Questa distinzione, insieme alle informazioni sulla società, permettono al manager di avere sempre più informazioni riguardo il business societario, valutare e definire la strategia migliore che permetta una buona qualità del lavoro e un'organizzazione il più possibile efficiente.

Una volta analizzato il background aziendale e i suoi dati principali, per il manager è più semplice analizzare le specifiche attività svolte all'interno dell'edificio/ punto vendita. Queste attività possono essere svariate e di diverso tipo, ma tutte richiedono determinati requisiti, che vanno oltre la sola vendita, quali:

- Spazio per lo stoccaggio di merci;
- Spazio per gli uffici;
- Spazi per lo staff(aree relax, spogliatoi);
- Area ricevimento merci;
- Aree per l'accoglienza del cliente(aree ristoro, punti informazione, bagni);
- Parcheggi.

Questa lista permette al manager di avere una definizione chiara dei punti a favore e a sfavore di determinati edifici in relazione con gli obiettivi e le esigenze della struttura/punto vendita. La visione chiara delle attrezzature a disposizione della società permette di definire meglio su quali aspetti puntare per migliorare il proprio servizio. La domanda che si pone il manager in questi casi è: ci sono caratteristiche di questa proprietà che determinano un aumento delle vendite? o sono degli impedimenti?

Gli aspetti positivi che possono determinare direttamente un aumento delle vendite possono essere l'allestimento vetrine in modo soddisfacente o buone strutture di customer care( vedi Apple). Dall' altro lato aspetti che possono impedire direttamente le vendite possono essere mancanza di parcheggio a disposizione per l'accesso al punto vendita o infrastrutture inappropriate per ricevere le nuove tecnologie di vendita.

L'analisi delle esigenze degli utenti all'interno di una struttura che riguarda espressamente coloro che ci lavorano determina quindi un aspetto da non sottovalutare da parte del manager. Di qui nasce una valutazione delle qualità e delle carenze del luogo di lavoro per valutare le condizioni dei lavoratori. Tuttavia egli dovrà anche avere una visione più ampia, ovvero analizzare in base a tali esigenze le possibilità di espansione e miglioramento della struttura/ punto vendita o della sua possibile rilocalizzazione e diversificazione in altri ambiti.

Abbiamo appena visto requisiti per migliorare le performance della proprietà/ punto vendita in relazione a chi lavora all'interno della struttura. Tali requisiti nonostante permettano migliori condizioni di lavoro e produttività, sono molto spesso in stretta relazione con i requisiti che il cliente necessita. La maggior parte delle analisi effettuate, delle ricerche su tali informazioni e la stesura di piani per il miglioramento strutturale dell' edificio o del punto vendita vanno incontro alle sempre crescenti esigenze del cliente. Per questo motivo le strategie vincenti sono state molteplici e svariate, partendo da una gestione più accurata delle vetrine per i negozi, la predisposizione di ampie vetrate nei pub per attirare e dare una invitante immagine del locale all'interno, ad una strategia di attenzione alle toilette, per attrarre soprattutto clientela femminile.

Nell' analisi delle forze che determinano il successo o il fallimento di un punto vendita troviamo sicuramente la comunità locale, che dato il grado del suo coinvolgimento determinerà il successo o meno delle strategie del manager. Nella gestione di questa relazione al manager converrà un approccio continuo di coinvolgimento e inter-relazioni per facilitare l'integrazione tra società e comunità, invece di una relazione dettata solo da contatti e incontri per risolvere problematiche attuali.

## 2.4 Real Estate Manager nel settore Retail

Una ricerca<sup>21</sup> effettuata dal Corporate Real Estate Management Research Unit<sup>22</sup> nell'università di Reading, ha analizzato l'organizzazione, i background degli attori, le aspettative e le difficoltà dei Real Estate Management in tutto il mondo, nello specifico sono state intervistate società dall'Australia, Honk Kong, USA, e Gran Bretagna.

Sono state contattate 166 società e i relativi Manager di Real Estate e gli sono state proposte una serie di questioni, divise in sezioni:

La prima sezione conteneva domande riguardo il background professionale e organizzativo del reparto (esperienza degli attori, dati del portafoglio immobiliare, business principale dell'azienda).

Le seconda sezione riguarda quali sono per i manager gli obiettivi principali e le iniziative che stanno portando avanti.

La terza sezione è la sezione delle opinioni, riguardanti le caratteristiche e i ruoli che secondo gli intervistati dovrebbe avere il settore del Corporate Real Estate.

La quarta parte chiedeva di definire la futura importanza di diverse aree di capacità e conoscenza ritenute fondamentali per la figura del management del Real Estate.

Infine la sezione finale, la quinta, riguarda l'impatto che internet avrebbe sul Corporate Real Estate.

---

<sup>21</sup> Gibler, Black, Moon, *Time, place, space, technology and corporate Real Estate Strategy*, in JREER, Vol. 24, 2004, pp. 235-262

<sup>22</sup> Corporate Real Estate Management Research Unit (CREMRU) survey of international corporate real estate (CRE) practices

Sezione 1a - Caratteristiche degli intervistati

	Australia	Honk Kong	UK	USA	TOTALE
	n.	n.	n.	n.	n.
<b>TOTALE</b>	34	15	37	80	<b>166</b>
<b>EDUCAZIONE</b>					
Laurea Specialistica	5	7	7	43	<b>62</b>
Altre dopo laurea	12	1	9	7	<b>29</b>
Laurea	12	6	17	25	<b>60</b>
Altre dopo diploma	3	0	2	2	<b>7</b>
Diploma	1	0	1	2	<b>4</b>
Altro	1	1	1	1	<b>4</b>
<b>ESPERIENZA NELLA POSIZIONE ATTUALE</b>					
< 5 anni	22	8	21	53	<b>104</b>
5 - 14.9 anni	10	7	11	19	<b>47</b>
15+	2	0	4	7	<b>13</b>
Non riportato	0	0	1	1	<b>2</b>
<b>ESPERIENZA NEL CORPORATE REAL ESTATE</b>					
< 5 anni	6	3	2	7	<b>18</b>
5 - 14.9 anni	15	4	13	26	<b>58</b>
15+	13	6	20	43	<b>82</b>
Non riportato	0	2	2	4	<b>8</b>

**Tabella 2.1 – Sezione 1a: Caratteristiche degli intervistati**  
**Fonte: Gibler Black Moon, Time, place, space, technology and corporate Real Estate Strategy**  
**Traduzione: Masoero Regis Fabio**

Nella prima sezione risulta che la maggior parte degli intervistati ha almeno la Laurea Universitaria, con un buon numero di Lauree specialistiche. Oltre a questo si può vedere che più del 60% ricopre questo incarico da meno di 5 anni, e ha esperienza nel campo del Corporate Real Estate da più di 5 anni. Da questo si evince che c'è un forte ricambio nelle posizioni e questo può intralciare lo sviluppo e l'implementazione di strategie a lungo termine. Nonostante ciò questo dato fa capire quanto la specializzazione in questo campo con i mutamenti degli ultimi anni sia ancora non molto alta. Infatti gli incarichi e le attività di gestione del RE manager sono passati solo da qualche anno da un livello di pura gestione delle strutture ad un livello più alto e complesso, con incarichi di gestione e di sviluppo di strategie concrete.

Il settore del Corporate Real Estate viene ancora considerato come un centro di costo<sup>23</sup>, cioè un reparto in cui la cosa fondamentale da tenere sotto controllo e limitare è proprio il costo relativo. Non viene considerata l'opportunità di ottenere un ricavo da tale reparto aziendale, infatti su 166 imprese solo 39 ritengono che il settore Corporate RE possa essere un Centro di Profitto<sup>24</sup>. Tale dato fa capire come le società ancora non vedano le potenzialità e le possibilità che ci sono in questo settore.<sup>25</sup>

La quantità di tali proprietà gestite risulta essere per oltre la metà degli intervistati di 100 o più edifici, e in egual misura questi asset vengono visti come un centro di costo organizzato per funzioni aziendali. La possibilità di ricavare del profitto non è ancora molto diffusa e rappresenta una piccola percentuale della visione dei manager di quell'impresa.

---

<sup>23</sup> Centro di costo: Quanto e quali risorse economico-finanziarie assorbe questo reparto.

<sup>24</sup> Centro di profitto: Ottimizzazione dei risultati economici di una funzione aziendale (ricavi - costi) dalla quale si ritiene si possa ottenere un migliore o ampio profitto

<sup>25</sup> Lindholm, Levainen, A framework for identifying and measuring value added by corporate real estate, in JCRE, Vol. 8, 2006, pp. 38-39

Sezione 1b - Caratteristiche delle compagnie degli intervistati

	Australi a	Honk Kong	UK	USA	TOTAL E
	n.	n.	n.	n.	n.
<b>TOTALE</b>	<b>34</b>	<b>15</b>	<b>37</b>	<b>80</b>	<b>166</b>
<b>ORIZZONTE DI PIANIFICAZIONE</b>					
< 3 anni	2	2	8	15	<b>27</b>
3 – 9 anni	21	8	17	42	<b>88</b>
10+ anni	2	1	0	5	<b>8</b>
Non riportato	9	4	12	18	<b>43</b>
<b>ORGANIZZAZIONE DELLA CORPORATE RE MANAGEMENT</b>					
Centro di costo	18	10	19	56	<b>103</b>
Centro di profitto	10	4	11	14	<b>39</b>
Filiale separata	2	1	3	8	<b>14</b>
Organizzato per funzione	19	13	20	54	<b>106</b>
Organizzato per regione	9	6	16	31	<b>62</b>
Organizzato per business unit	12	7	10	22	<b>51</b>

<b>NUMERO DI PROPRIETA' GESTITE</b>					
< 25	9	5	7	17	<b>28</b>
25 – 99	8	3	5	8	<b>24</b>
100+	11	2	12	38	<b>63</b>
Non riportato	6	5	13	17	<b>41</b>

**Tabella 2.2 – Sezione 1b: Caratteristiche della compagni dell'intervistato**  
**Fonte: Gibler Black Moon, *Time, place, space, technology and corporate Real Estate Strategy***  
**Traduzione: Masoero Regis Fabio**

Le compagnie qui analizzate fanno parte di settori eterogenei del mercato, permettendo alla ricerca di avere un giudizio e una descrizione più ampia del settore e della sua gestione in tutti i campi, concentrandosi prevalentemente nel settore Retail.

Come avevamo detto prima l'orizzonte di pianificazione risulta essere molto contenuto, sia per la rotazione di persone che possono esserci sulla figura del Corporate RE Manager sia per una politica aziendale di essere cauti nell'affrontare la gestione dei patrimoni in un mercato incerto.

Nella terza sezione dell'intervista abbiamo le opinioni che gli intervistati hanno riguardo la figura che, per capacità, skills e formazioni, i Real Estate Manager devono avere per svolgere correttamente il loro lavoro e far progredire il reparto.

Come vediamo dalla sezione 3 con la tabella 5, l'obiettivo che il Manager deve perseguire è soddisfare le esigenze del posto di lavoro per far crescere il business. In questa visione il reparto Real Estate trova la sua definizione come puro strumento di supporto per le attività Core della società. Il rank



totale<sup>26</sup> ottenuto da tale intervista definisce come l'obiettivo primario più diffuso sia quello di fornire aree per il lavoro al minor costo possibile, invece di orientarsi a migliorare la produttività, la flessibilità e l'immagine della società. Tali obiettivi sono solo al 4° e 6° posto.

### Sezione 3a - Obiettivi principali dei Corporate Real Estate Manager

	Australia	Honk Kong	UK	USA	RANK TOTALE
Soddisfare le esigenze del posto di lavoro per far crescere il business	3° posto	1°	1°	1°	<b>1°</b>
Soddisfare le diverse esigenze delle diverse sezioni operative	2°	3°	2°	2°	<b>2°</b>
Minimizzare la spesa operativa del portafoglio	1°	2°	4°	3°	<b>3°</b>
Massimizzare la qualità del posto di lavoro in supporto all'attività e alla produttività del team	6°	3°	5°	4°	<b>4°</b>
Minimizzare le responsabilità ed i rischi per l'	4°	6°	3°	5°	<b>5°</b>

<sup>26</sup> Per la definizione dei rank, ogni intervistato ha effettuato una classifica delle opzioni suggeritegli. Tali classifiche sono state messe a confronto in ogni area, con la definizione dei rank di ogni zona, per poi effettuare una classifica generale.

organizzazione dalle cause derivanti dalla proprietà ed il suo uso					
Migliorare l'immagine interna ed esterna della società tramite l'ambiente lavorativo	4°	6°	6°	12°	6°
Massimizzare la flessibilità del metodo di lavoro	16°	10°	7°	5°	7°
Massimizzare la flessibilità fisica del posto di lavoro	7°	12°	8°	10°	8°

**Tabella 2.3 – Sezione 3a: Obiettivi principali del corporate Real Estate Manager**  
**Fonte: Gibler Black Moon, *Time, place, space, technology and corporate Real Estate Strategy***  
**Traduzione: Masoero Regis Fabio**

Nella sezione 4a, abbiamo la conferma di come gli attori che ruotano attorno a questo settore definiscano le loro attività di supporto e di minimizzazione dei costi. Nella classifica dei valori<sup>27</sup> ottenuti infatti la prime posizioni sono sempre occupate da tale pensiero che limita la concezione strategica della gestione del RE che sta prendendo piede. Le considerazioni riguardanti l'importanza strategica del RE in una società sono in via di diffusione.

---

<sup>27</sup> Ogni intervistato ha espresso un suo giudizio sulle definizioni che gli sono state proposte, assegnando un valore che va da 1, "fortemente in disaccordo", a 5, "fortemente in accordo". Con i valori ottenuti è stata fatta la media pesata in relazione al numero di aziende presenti in ogni zona.

Sezione 4a - Ruolo e caratteristiche percepite del Corporate RE nella società dell'intervistato

	Australia	Honk Kong	UK	USA	RANK TOTAL E
Il Real Estate è solo parte dell'ambiente di lavoro	4.2	3.57	3.67	4.39	<b>4.10</b>
Obiettivo primario del RE nell'organizzazione è provvedere ad un buon ambiente lavorativo spendendo il meno possibile	3.94	4.14	3.94	4.19	<b>4.08</b>
Le informazioni provenienti dal RE sono riportate regolarmente ai Direttori Generali	3.12	3.50	3.51	3.80	<b>3.56</b>
Il RE è un importante asset di capitali sui quali la società cerca di massimizzare i ritorni	3.42	3.50	3.51	3.46	<b>3.46</b>
La strategia dei RE è costantemente aggiornata sugli obiettivi e le strategie aziendali	3.09	3.36	3.49	3.48	<b>3.41</b>
Il RE è visto come asset chiave nell'organizzazione	3.00	3.57	3.60	3.43	<b>3.38</b>
RE executives generalmente hanno la responsabilità del miglioramento della	3.39	3.29	3.14	3.29	<b>3.28</b>

produttività della forza lavoro					
CREOs ha informazioni sufficienti per valutare chiaramente le performance del RE	3.12	3.36	3.03	3.22	<b>3.17</b>
Il ritorno in termini finanziari dal RE è uguale o superiore ai ritorni totali della società	2,79	2,92	2,49	2,90	<b>2,78</b>

**Tabella 2.4 – Sezione 4a: Ruolo e caratteristiche percepite dal corporate RE nella società dell'intervistato**  
**Fonte: Gibler Black Moon, Time, place, space, technology and corporate Real Estate Strategy**

Nella tabella 4b abbiamo una panoramica delle conoscenze e delle capacità tecniche che un RE manager di successo dovrà avere secondo il parere degli intervistati. Le risposte ottenute vedono alle prime posizioni della classifica conoscenze di tipo principalmente manageriale e strategico rispetto caratteristiche tecniche e finanziarie che contraddistinguono principalmente la figura. Questo risultato indica che le compagnie stanno sempre più considerando attiva la figura del RE, fondamentale per la negoziazione e lo sviluppo e supporto del business aziendale.

Sezione 4b – Knowledge e Skills del Corporate RE Manager percepite come cruciali per il futuro

<b>Knowledge/Skill</b>	<b>Australia</b>	<b>Honk Kong</b>	<b>UK</b>	<b>USA</b>	<b>RANK TOTALE</b>
<b>Strategic planning</b>	4.24	4.40	4.06	4.23	<b>4.21</b>
<b>Real estate portfolio management</b>	4.24	4.40	3.86	4.27	<b>4.19</b>
<b>Organizzazione del business e delle attività.</b>	4.00	3.87	4.20	4.17	<b>4.11</b>
<b>Negoziazione e contrattazione</b>	4.03	4.13	3.69	4.29	<b>4.09</b>
<b>Conoscenza del mercato</b>	3.85	4.27	3.77	4.10	<b>3.99</b>
<b>Misuratore di performance</b>	3.85	3.80	3.77	3.96	<b>3.88</b>
<b>Conoscenze tecnologiche impiantistiche e strutturali del patrimonio immobiliare</b>	3.73	3.60	3.77	/	<b>3.77</b>
<b>Project management</b>	3.82	3.73	3.40	3.83	<b>3.73</b>
<b>Information management</b>	3.61	3.87	3.77	3.73	<b>3.73</b>
<b>Risk management</b>	4.00	3.87	3.63	3.61	<b>3.72</b>
<b>Conoscenze finanziarie</b>	5.55	3.87	3.31	3.84	<b>3.70</b>

Tabella 2.5 – Sezione 4b: Knowledge e skills del Corporate RE Manager percepite come cruciali per il futuro  
 Fonte: GIBLER Black Moon, Time, place, space, technology and corporate Real Estate Strategy  
 Traduzione: Masoero Regis Fabio

Infine nell'ultima parte dell'intervista, nonostante i bassi valori assoluti attribuiti all'impatto che internet ha sul Corporate RE management rispetto alle altre categorie di indagine, la classifica generale in questo campo, in confronto a quelle di ogni singola zona sono concordanti. Infatti i valori del rank totali e quelli delle varie aree sono decrescenti costanti nella stesura della classifica. In questa sezione dell'intervista si evince semplicemente che l'utilizzo di internet per il trasferimento e reperimento delle informazioni permette la migliore gestione dei patrimoni immobiliari, soprattutto se molto ingenti. Al secondo posto c'è il miglioramento delle decisioni a causa di una più esaustiva visione d'insieme delle informazioni relative un patrimonio o una struttura.

#### Sezione 5 – Impatto percepito di Internet sul Corporate RE Management

	Australia	Honk Kong	UK	USA	RANK TOTALE
Un SI <sup>28</sup> basato su Internet renderà più facile la gestione dei portafogli	3.85	4.27	3.46	4.00	<b>3.88</b>
Un SI basato su Internet permetterà migliori decisioni	3.56	3.93	3.29	3.82	<b>3.66</b>
Causa un impatto rivoluzionario sulla struttura e la gestione della proprietà	3.26	3.60	3.23	3.74	<b>3.52</b>
Un SI basato su Internet velocizza l'integrazione di tutte le risorse e informazioni relative alle infrastrutture	3.63	3.93	3.09	3.52	<b>3.49</b>

---

<sup>28</sup> Sistema informativo

della corporate					
La tecnologia B2B <sup>29</sup> su internet, riducendo i costi di transazione, permette di cambiare il fornitore più semplicemente	3.42	3.40	3.29	3.29	<b>3.33</b>
La più grande minaccia contro i fornitori di servizi attuali non è all'interno del mercato ma fuori dall'industria della property	3.22	3.53	3.21	3.23	<b>3.25</b>
L' e-business semplifica i processi dell'organizzazione, riducendo il numero delle persone e quindi lo spazio totale utilizzato	3.15	3.53	3.21	3.11	<b>3.12</b>

**Tabella 2.6 – Impatto percepito di Internet sul Corporate RE Management**  
**Fonte: Gibler Black Moon, Time, place, space, technology and corporate Real Estate Strategy**  
**Traduzione: Masoero Regis Fabio**

Grazie a questa ricerca si delinea una definizione più chiara della figura del RE manager e delle capacità che questo ruolo richiede. Da un passato di gestione esclusiva dell'edificio e del suo spazio, con un focus sul risparmio economico e un approccio a breve termine della propria strategia ci si sta evolvendo. La nuova figura fin qui rappresentata si vede arricchita di nuove capacità, quali manageriali, strategiche, e gestionali, un' attenzione e un coinvolgimento agli obiettivi aziendali e la definizione di un piano a breve

---

<sup>29</sup> Il termine Business-to-business consiste nella relazione di vendite tra un'impresa fornitrice di servizi o beni e un'altra. Il settore è quello del mercato industriale e dei rivenditori. Fonte: Spina, *La gestione dell'impresa*, Milano, Etas, 2006, pp. 357-363

lungo termine con uno sguardo rivolto alla creazione di valore aggiunto e profitto. Le compagnie di conseguenza stanno comprendendo le nuove possibilità legate allo sviluppo di tale figura per avere un ritorno nella gestione dei propri patrimoni immobiliari.

## 2.5 Valutazione delle performance del patrimonio immobiliare

### 2.5.1 Raccolta delle informazioni

In questa analisi ci occuperemo della valutazione della proprietà vista come bene operativo (operational asset), area di ricerca poco trattata ma che sta diventando sempre più rilevante all'interno della gestione costi dei manager.

La situazione attuale che sta mutando a favore di una più attenta gestione immobiliare ha le sue origini da una concezione limitata della gestione del business aziendale. Tale idea era che il reparto immobiliare aziendale (real estate) non fosse da tenere in considerazione da parte di tutte le società ma solo da parte di quelle di gestione fondi immobiliare o che erano nel campo real estate appunto. Si è iniziato a fare "Business con il Real Estate nonostante non ci si occupi di Real Estate"

Per far sì che si comprenda questa nuova visione e per comprendere il vero ruolo del real estate nel business aziendale si devono avere svariate informazioni, tra le quali le preliminari e più importanti sono:

- valore totale del portafoglio
- spese annuali totali sul portafoglio
- scala temporale di impegni esistenti quali termini di contratto d'affitto ecc
- dimensioni di eventuali e future responsabilità (in particolare in relazione alle riparazioni)
- costo percentuale del real estate sui costi totali
- ritorno sugli investimenti relativi al real estate confrontati con i ritorni totali del business

Queste sono le informazioni determinanti per definire il livello di efficienza e avere la visione di insieme del patrimonio a propria disposizione. Un



ulteriore dato importante ai fini del successo dell'impresa è la visione "esterna" al focus del manager, ovvero la visione del consumatore. L'immagine e il significato speciale che un immobile può dare all'organizzazione, l'identità che una società può acquisire stabilendo le proprie filiali o i propri negozi in determinati edifici e in determinate zone piuttosto che altre.

### 2.5.2 Analisi dei costi

In tutti i tipi di settori gli immobili occupati generano costi, perciò per aumentare le performance del portafoglio è necessario cercare di diminuire il costo di occupazione.

Continuando sulla via dell'attenta analisi del portafoglio, ci sono alcune aree di studio necessarie per definire lo stato di vacancy o occupazione dell'edificio:

- il numero dei lavoratori all'interno degli edifici aziendali
- il layout interno degli spazi(space management)
- il reddito generato da questi impiegati e il rapporto con le altre proprietà
- la possibilità di cambiare edificio per mutare il reddito, e valutarne la convenienza.

Per valutare queste categorie e il relativo allineamento con le strategie aziendali e il corretto svolgimento delle sue funzioni, l'analisi dei costi dell'immobile prende in considerazione tutti dati relativi all'edificio in se e al suo sfruttamento:

- costi dell'occupante
- costi manageriali
- rate
- costo dell'energia
- costo di manutenzione
- costo di riparazione per eventi ordinari e straordinari
- costo dell'assicurazione
- costo totale al mq per addetto
- costo totale dell'edificio in percentuale al totale del business
- costo totale dell'edificio in percentuale al reddito del business
- termini dell'occupante
- termini d'affitto
- spazio occupato(mq)
- reddito

Una volta raccolte queste informazioni si delinea un quadro più accurato dell'immobile e di tutti i suoi costi e ricavi. In seguito l'analisi può procedere ad un livello superiore, ovvero la presa visione delle sue peculiarità, dei suoi punti di forza e delle sue debolezze.

In questa fase di analisi la definizione degli obiettivi è fondamentale per saper come utilizzare bene le informazioni raccolte e poterle sfruttare al meglio. Una matrice SWOT potrebbe essere un buon metodo di raccolta dei dati per avere d'impatto la visione dei punti di forza dell'edificio(il basso affitto), le debolezze(poco spazio a disposizione negli uffici e di conseguenza perdita di efficienza lavorativa), le opportunità da cogliere(eccessivo spazio a disposizione, si può inserire qualche nuovo reparto o cambiare locazione) e le minacce(costi di riparazione che incidono sempre più negativamente sul budget, il trend negativo va fermato).

Nonostante il fine di questa parte di analisi sia incentrata sul costo e il suo abbattimento, è necessario sottolineare che bisogna trovare un giusto equilibrio per garantire un livello appropriato di servizio a colui che occupa l'immobile.

La misurazione delle performance fin qui effettuate può essere ancora più efficace se alla mera misurazione e valutazione si possa paragonare i dati a disposizione con quelli di una società in un area di business simile alla propria. Questa attività prende il nome di benchmarking, e si sta diffondendo come pratica sempre più diffusa nel real estate management.

Fondamentale è che le due organizzazioni si interfaccino completamente mettendo a disposizione tutte le necessarie informazioni nei riguardi dell'ambito di confronto. Questa attività ritornerà molto utile per entrambe le società che, potendo paragonare un proprio reparto con una società non concorrente ma affine per quanto riguarda i processi, potranno avere miglioramento nelle performance e nello sviluppo di determinati settori dell'azienda.

Il processo del benchmark prevede 4 fasi:

- 1) comprendere i componenti del proprio patrimonio immobiliare e gli obiettivi del business
- 2) definire le opportunità comparando le proprie informazioni con le aziende best class in quel reparto
- 3) identificare le soluzioni valutando i driver critici
- 4) implementare e rivedere soluzioni cambiando anche gli obiettivi del business

Affinché il processo di benchmarking abbia successo è necessario un considerevole utilizzo sia di tempo che di risorse a disposizione dell'azienda e in maniera ancora più importante la volontà di condividere le informazioni. Nonostante questo implemento di ingenti forze da parte delle due società in relazione, il benchmarking apporterebbe consistenti miglioramenti da giustificare l'investimento.

All'interno dell'organigramma aziendale sarebbe possibile cercare di "dividere" il reparto real estate per trasformare ciò che fin lì è stato visto come un centro di costo in un centro di profitto. Separando i reparti e rendendoli entità separate, il settore Real Estate provvederebbe ad affittare i propri spazi e le proprie strutture agli altri reparti aziendali, creando un profitto e incentivando lo stesso a presentare il suo prodotto in maniera migliore e a mantenerlo efficiente.

Questa nuova concezione, oltre alla nascita e alla crescita del reparto del Real Estate Management permette allo stesso di valutare e definire strategia per quanto riguarda l'espansione, lo sviluppo e lo spostamento delle proprietà immobiliare nella corporate con il vantaggio di avere una visione più ampia degli obiettivi dell'organizzazione in questi termini.

Nonostante queste premesse numerose società ancora oggi lasciano fuori dalle decisioni il reparto Real Estate, decidendo di consultarlo dopo, alla fine della stesura del piano strategico e decisionale. Tutto ciò comporta il raggiungimento di decisioni tutt'altro che ottimali. L'ambiente di lavoro risulta infatti essere sempre più determinante sia per l'aumento delle performance del singolo, della sua dedizione al lavoro e sulle performance generali dell'azienda. Se a questi elementi associamo che è in aumento la difficoltà di trovare operai specializzati e il margine di profitto su cui operano le società è sempre più limitato, ci si accorge che

la definizione e l'attenzione verso particolari importanti quali l'ambiente di lavoro e le strutture che ospitano lo stesso è determinante.

Occupandoci di aziende che non investono in immobili, ma bensì che li sfruttano per le proprie attività core, un' aspetto fondamentale da tenere comunque in considerazione è il valore della proprietà relativo allo scorrimento del tempo, al suo sviluppo, ampliamento o modifica. La valutazione del proprio patrimonio immobiliare ha alla base la conoscenza di numerosi fattori quali:

- valore di affitto
- valore di mercato
- rendimenti del mercato
- beni immobiliari rispetto ai beni totali dell'azienda
- ritorno del capitale investito nel business
- potenziale di risviluppo

Queste informazioni economiche riguardo la proprietà fanno sì che si possano effettuare scelte concrete per il bene della società. La decisione più importante è senza dubbio la scelta tra il tenere e investire sulla proprietà, o vendere e affittare tale patrimonio dal compratore, ovvero decidere tra own vs lease. L'effetto positivo dell'affittare è proprio quello di vendere e affittare è quello di avere a disposizione una buona somma di liquidità da investire nella società e non avere più a bilancio l'immobile venduto.

In un'altra ottica alcune società con un ingente patrimonio immobiliare hanno deciso di alienare completamente dalla loro gestione tutte le loro proprietà, dandole a una società di gestione immobiliare esterna. In certi invece tali immobili vengono gestiti da un distaccamento della società stessa, con la creazione di una società di gestione Real Estate appositamente creata, si effettua la manovra di Spin off aziendale. Questa decisione snellisce notevolmente i carichi di gestione ed economici della società permettendole di concentrare la propria attenzione sul focus aziendale.

### 2.5.3 Own vs lease

Tradizionalmente le società Europee hanno sempre preferito possedere la maggior parte delle proprietà in cui svolgere le attività per il proprio business. Questa concezione è stata modificata dal cambiamento del mercato, dove c'è stato un notevole disinvestimento nel settore Corporate Real Estate, favorendo l'outsourcing. Tale decisione è stata presa per far fronte ad un mercato sempre più competitivo, la cui complessità porta le aziende ad affidarsi a professionisti nella gestione delle sue proprietà per concentrarsi sulle sue attività principali.<sup>30</sup>

Questa evoluzione del mercato e delle decisioni relative alla gestione del RE interno ha avuto sviluppi diversi nel mercato mondiali, negli USA si è prestata molta attenzione a questo aspetto, e le società che si affidano a professionisti in outsourcing sono la maggior parte. In Europa invece la situazione sta mutando solo negli ultimi 10 anni, ma il numero di Asset proprietà delle Corporate rispetto agli asset totali fa capire come questo trend sia molto lento o comunque in fase stazionaria. Le motivazioni per cui c'è poca diffusione in Europa della gestione in outsourcing delle proprietà è che c'è una mancanza di riconoscimento nei confronti delle firme che fanno outsourcing immobiliare. In aggiunta non si riconosce ancora chiaramente il trend di avere come obiettivo quello di creare valore per l'azionista e del profitto da ricavare sulla gestione RE. Il focus europeo rimane quello di incrementare l'efficienza operativa senza tener conto dell'efficiente uso dei propri capitali.

I contratti di "affitto diretto" sono alla base delle transazioni di sale and leaseback e si possono dividere in leasing finanziario e operativo. Tale operazione consiste nella vendita a società di gestione immobiliare o fondi immobiliare di tutte le proprietà dell'impresa e nella sua riacquisizione tramite un contratto di affitto da parte della società che vende.

Nel leasing operativo la società che vende i propri asset trasferisce tutti i rischi legati ad essa alla nuova proprietà, al contrario del leasing finanziario

---

<sup>30</sup> Gronlund, Louko, Vaihekoski, *Corporate Real Estate Sale and Leaseback Effect*, in *European Financial Management*, vol. 14, 2008, pp. 820-827

dove i pagamenti dell' affitto sono sufficienti a ripagare il prezzo degli immobili nel tempo. Questo tipo di accordo è generalmente molto lungo, proprio per far sì che i nuovi proprietari rientrino del valore totale dei beni acquistati, e il contratto può includere un' opzione di riacquisto alla scadenza del periodo di affitto, cosa che non avviene nei contratti operativi. Un'operazione di sale and leaseback differisce sostanzialmente da un semplice affitto per svariati motivi. Un leasing diretto consiste nell'affitto di una proprietà estranea all' azienda, mentre il sale & leaseback aliena in genere un notevole quantità di asset per poi riaffittarli. La grandezza del numero di asset coinvolti nella transazione è un'altra diversità, infatti nel sale and leaseback la mole è in genere molto grande al contrario dell'affitto diretto. L'ultima considerazione riguarda il rischio legato, in questa modalità contrattuale il rischio viene completamente assorbito dal nuovo proprietario, al contrario di come potrebbe essere nel leasing diretto.<sup>31</sup>

Il tipo di contratto di leasing diretto, che abbiamo detto stare alla base dell' azione di sale and leaseback, suggerisce che è come avere una forma di debito aperta per la corporate. Questa forma di debito però è molto vantaggiosa per la società. Infatti quando viene richiesto un debito, generalmente il debito garantito sul valore dell'immobile oggetto del debito è di circa il 75%. Con l'operazione di sale & leaseback invece la società che vende il proprio patrimonio si vede corrispondere il valore totale dell' immobile o del portafoglio oggetto dell'operazione. Tale ricavo, che comporta quindi il 100% del valore totale degli asset, permette di avere circa il 25% in più di capitale a disposizione. Tale ritorno di liquidi viene utilizzato dalle società per sviluppare le sue attività core, oppure nel caso di una società in difficoltà finanziarie, per sanare parte del proprio debito e continuare le proprie attività.

Per quanto riguarda la gestione del rischio, questo strumento permette di avere a disposizione vantaggi sia per il venditore che per l'acquirente. Infatti la transazione rivela in vero valore del RE aziendale e quindi dell'intera compagnia, informazione rilevante ai fini aziendali, in secondo luogo il compratore per incentivare la trattativa può trasferire alcuni benefit

---

<sup>31</sup> Fisher, *The wealth effects of sale and leasebacks: New evidence*, Real Estate Economics Vol 32, 2004, pp 619-643

alla società, come una valutazione superiore degli asset venduti o rate di affitto più contenute.

Le motivazioni per effettuare l'operazione di sale & leaseback quindi si possono riassumere in questa tabella:

#### Effetti del Sale & LeaseBack

Azione derivante da sale&leaseback	Benefit
Rientrare di capitali immobilizzati.	Re-investirli in attività core o saldare debiti preesistenti.
Rientrare di capitali immobilizzati.	Bilancio e rating finanziario risollevato
Diversificazione delle risorse aziendali	Diminuzione legato al rischio di possedere una grande quantità di asset
Oltre alla proprietà, cambia la gestione degli immobili.	Servizi svolti da specialisti con vantaggi strategici per chi utilizza gli immobili.
Il nuovo proprietario può affittare lo spazio libero a disposizioni ad altri tenant.	Diminuzione delle rate di affitto.

**Tabella 2.7 – Effetti del Sale & LeaseBack**  
**Fonte: Gronlund Louko Vaihekoski, *Corporate Real Estate Sale and Leaseback Effect*, in *European Financial Management***  
**Traduzione: Masoero Regis Fabio**

## 2.6 Obiettivi dell'organizzazione in relazione alla Corporate Property

Sia che la compagnia occupi proprietà ai fini di una vendita retail, produzione industriale o come uffici, abbiamo visto che tutto il proprio patrimonio real estate deve essere di supporto per rendere più competitiva la strategia della società e creare valore aggiunto.<sup>32</sup>

In questi anni sono numerosi i cambiamenti che il business internazionale sta subendo: globalizzazione, consolidamento delle società con creazione di sinergie, ristrutturazione, cambiamenti tecnologici; con un relativo bisogno di aumentare la flessibilità e l'efficienza lavorativa. Per andare incontro a questo cambiamento del mercato è sempre più importante che nel reparto della gestione Real Estate ci sia un'attenta scelta delle strutture affittate e delle relazioni contrattuali per far sì che sia possibile un cambiamento repentino e vantaggioso.

La possibilità di avere un reparto immobiliare pronto a cambiare a seconda del movimento del mercato è quindi fondamentale affinché la strategia aziendale possa essere attuata.

Per analizzare i vantaggi e gli svantaggi competitivi, e le strategie ci rifacciamo alla teoria di Porter<sup>33</sup>. Essa consiste nel fatto che tutte le organizzazioni hanno la possibilità di raggiungere i propri obiettivi sviluppando una strategia competitiva. Le componenti e le forze da tenere in considerazione per Porter sono 5:

- la minaccia dei potenziali nuovi arrivi nel mercato
- il potere contrattuale dei fornitori
- il potere contrattuale dei clienti
- la minaccia di coloro che sostituiscono il nostro prodotto o servizio
- rivalità tra le società esistenti

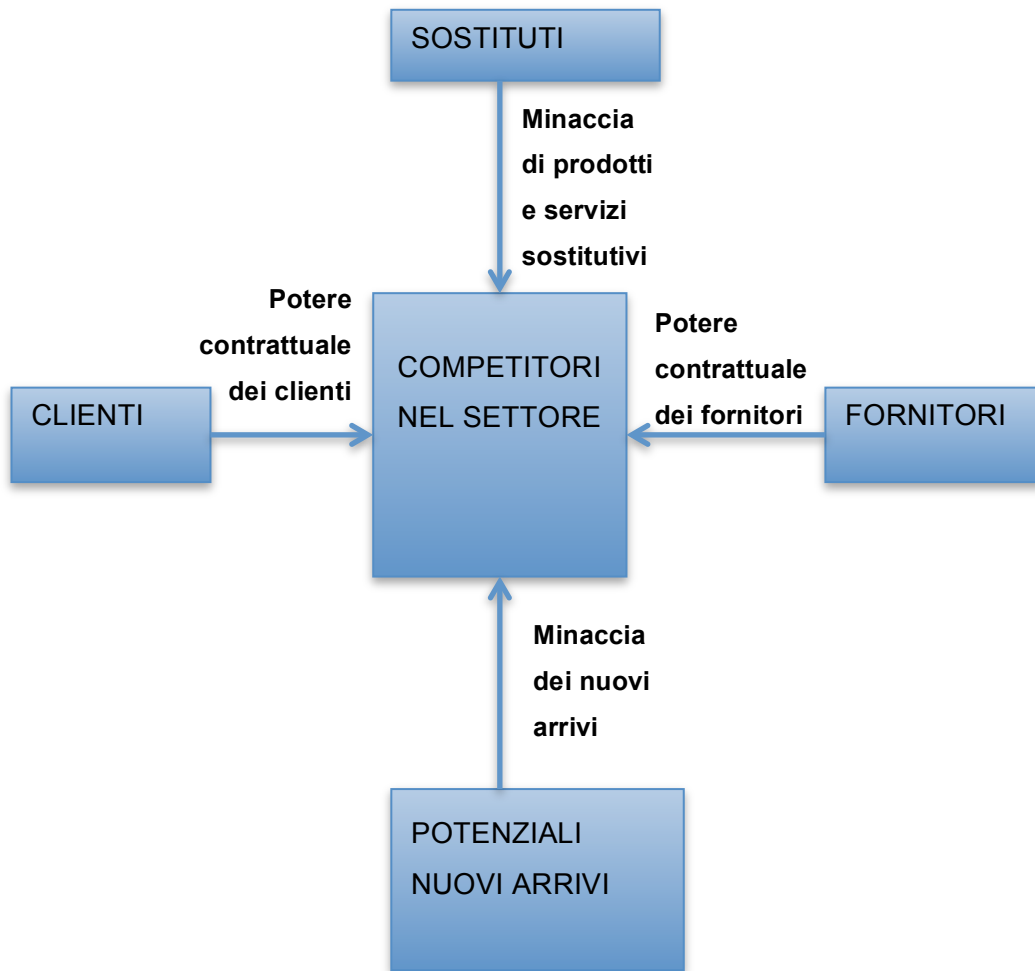
---

<sup>32</sup> Joroff, Louargand, Lambert, Becker, Strategic management of the fifth resource: Corporate real estate, Corporate real estate 2000 Series report number 49

<sup>33</sup> Porter, M. Competitive Strategy Free Press, New York



## Strategia competitiva di mercato per far fronte alle minacce esterne



**Figura 2.1 – Strategia competitiva di mercato per far fronte alle minacce esterne**  
**Fonte: Porter, M Competitive Strategy, Free Press, New York**  
**Traduzione: Masoero Regis Fabio**

Un'analisi di queste forze può essere utile per sviluppare una giusta strategia per "cercare la propria posizione all'interno del mercato dove la compagnia può difendersi dalle forze competitive"(Porter, 199).

Questo meccanismo può svilupparsi se la società è a piena conoscenza dei suoi punti di forza e delle sue debolezze. Una volta chiare queste caratteristiche è possibile identificare la propria strategia dalle 3 principali che Porter identifica:

- Leadership di costo
- Differenziazione
- Focus

L'attuazione di una di queste strategie comporta una notevole influenza su tutti i reparti aziendali, e in particolare analizzeremo quali sono le modifiche e gli impatti sul reparto del Real Estate aziendale.

### 2.6.1 Leadership di costo

Mantenere una leadership di costo è una strategia che richiede un grande sforzo da parte dell'organizzazione. Tale strategia consiste nel riuscire a produrre un prodotto o un servizio al prezzo minore possibile tenendo sempre sotto controllo tutti i costi aziendali relativi. Per far sì che una società abbia un vantaggio tale, essa deve investire in maniera sostanziale in tempo e nella misurazione delle performance. Il fondamento affinché tale strategia abbia successo, più nel caso dell'industria e nella produzione, meno per quanto riguarda il campo retail dove il brand e l'immagine hanno la precedenza rispetto al prezzo, è che la società abbia a disposizione le materie prime per la produzione ad un prezzo basso o almeno costante nel tempo, guadagnando un significativo potere per aggredire il mercato con un buon prezzo e una qualità costante.

In tutto ciò la gestione del Real Estate è la seconda grandezza di costo all'interno di una società dopo il costo del lavoro. Per questo è fondamentale che l'utilizzo e la scelta degli immobili su cui investire venga fatta con criteri specifici, e non ci si faccia tentare dalla scelta di minimizzare tale costo:

- affinché il business continui è necessario avere delle proprietà;
- reinvestire le proprietà è un'operazione molto costosa e lunga;
- lavorare in determinate proprietà che non sono all'altezza per ospitare quel genere di attività ne compromette sostanzialmente le performance.

Ovviamente identificare la zona a minor costo di affitto in cui svolgere le proprie attività, avere i propri uffici o aprire i propri punti vendita di certo facilita la riduzione dei costi. La possibilità di affittare tale spazi con un contratto a lungo termine, in mercato dove l'affittuario tende sempre ad avere contratti brevi per essere più flessibile, da un buon potere contrattuale per cercare di diminuire il prezzo del canone di locazione.

A questo aspetto positivo di una diminuzione del costo relativo alla proprietà si può arrivare tenendo conto di alcuni fattori:

- gli obblighi nei confronti della proprietà attuale sono più difficili da eliminare;
- il più basso costo di affitto coincide anche con le zone dove generalmente nessuno vuole lavorare (meno attrattivo e il posto più basso è il prezzo);
- le location potrebbe essere troppo distante dal mercato verificando una diminuzione della domanda.

Nonostante questi aspetti da non sottovalutare la gestione della location rimane un aspetto fondamentale a cui guardare, e un ambito per migliorare ulteriormente la leadership di costo. Concentrare tutte le proprie attività in una determinata zona permette un potere contrattuale sugli affitti più ampio e se la società consegue un discreto successo anche la terra dove sono poggiate le sue proprietà aumenta di valore. Tutti questa fase decisionale è fondamentale per il business aziendale e il Real Estate Manager deve valutare i pro e i contro di una localizzazione meno centrale delle proprie attività, valutando l'impatto che essa ha sulla produzione, sul reperimento delle materie prime, della forza lavoro a disposizione e della loro affezione alla struttura e alla società. La possibilità di una rilocalizzazione è sempre una opzione possibile ma da utilizzare solo nei casi estremi per evidenti problemi di costo aggiunto.

Nel caso di un retailer la predisposizione di un business model incentrato sulla location e sulla proprietà può essere un punto di forza per considerare i diversi fattori che influenzano il business quali il mix di clienti che è presente in zona e l'area di pertinenza dei propri punti vendita.

Riconfigurare e riorganizzare gli spazi per aumentarne la capacità e l'efficienza riduce di sicuro i costi aumentando la produttività. La gestione degli spazi quindi è di supporto all'attività di minimizzazione dei costi finché essa non intacca la produttività e quindi avere un effetto contrario.

## 2.6.2 Differenziazione

Questa strategia è quella più comune nel settore retail, ed è anche la strategia che ci avvicina di più agli obiettivi della stessa. Essa consiste nello sviluppo e nella vendita di un prodotto che viene percepito come unico dal mercato e che il suo prezzo non sia solo relativo alla consistenza tecnica, tecnologica, funzionale ma anche alla sua immagine, al suo brand e il prestigio che se ne deriva dal suo utilizzo. Le caratteristiche infatti che il prodotto così caratterizzato per essere tale deve avere possono essere:

- brand identificativo;
- tecnologia adottata;
- servizio al cliente;
- catena di punti vendita;
- caratteristiche speciali del prodotto.

Lo sviluppo del brand come fattore determinante per la diffusione di un prodotto nasce alla fine del ventesimo secolo e continua fino ai giorni nostri. Nonostante la differenziazione legata al brand e all'immagine di una società sia legata soprattutto al settore retail, esso ha impattato su tutti i settori industriali ed è sempre stato supportato dal corporate real estate. Infatti ancora prima dell'utilizzo e dell'accesso al prodotto, la proprietà, il locale, il negozio e il brand relativo alla società danno indicazioni specifiche al cliente su cosa si sta andando incontro e quali sono tutti gli aspetti, come qualità, tecnologia, prezzo, relativi al prodotto.

Se la proprietà è inserita nel brand aziendale quindi il risultato del messaggio che ne deriva è sicuramente molto forte.

Un altro aspetto fondamentale è la scelta della location. Le scelte da parte dei più grandi e diffusi retailer o delle grandi catene di ristoranti e fast food non è mai una scelta casuale. Molti gruppi scelgono di avere costi superiori di affitto o di gestione della proprietà in zone più esclusive, centro città, centri commerciali importanti, aeroporti, proprio per avere più accessibilità da parte del pubblico e riuscire a legare il proprio marchio con una determinata zona. Non si troverà mai un negozio di Louis Vuitton nel paesino lontano venti chilometri dalla grande città, o neanche a sobborghi di essa, ma in una location strategica, dove è situata la zona dove i più dei

cittadini e possibili acquirenti sono interessati al brand, e hanno le possibilità economiche per effettuare acquisti. Le strategie che portano alla scelta da parte di alcune società di avere le proprietà in zone centrali e in numero limitato, non li porterà mai ad avere un approccio di leadership di costo bensì una strategia di immagine.

Le scelte delle filiali, dei negozi e delle proprietà in genere quindi è un procedimento strategico che esula dagli schemi della produzione del prodotto e dalle strategie interne all'azienda ma che è di fondamentale importanza per quanto riguarda la riuscita, la diffusione e il successo di un brand. Come detto prima pensate che cosa succederebbe a Louis Vuitton se la decidesse di aprire i suoi punti vendita nei sobborghi della città o addirittura fuori da essa. Il prestigio legato alla sua immagine crollerebbe nel giro di poco tempo e le vendite diminuirebbero significativamente.

La proprietà oltre ad avere queste caratteristiche sopra citate deve essere anche una buona interfaccia tra il business core dell'azienda e il cliente finale. Un esempio chiaro è la gestione di tali proprietà nel settore degli alberghi, dove le caratteristiche di tali immobili sono fondamentali affinché il cliente abbia un'esperienza positiva e piacevole del suo soggiorno.

### 2.6.3 Focus

L'ultima strategia che Porter identifica è quella del Focus. Questa tipologia di strategia consiste nella specializzazione in un determinato segmento del mercato per cercare di difendere la propria posizione dalle forze competitive. Il focus potrà essere un focus di tipo geografico, di clientela o di prodotto a seconda delle scelte della società. Questa strategia è differente dalle altre due perché si struttura affinché la società non sia esposta totalmente al mercato ma solo quella parte definita tramite una precisa strategia.

Se il focus è di tipo geografico, il portafoglio immobiliare dovrà essere scelto per massimizzare l'affezione della zona ai propri punti vendita o negozi. La nascita di un brand rinomato anche solo geograficamente è decisivo perché la società possa svilupparsi e incrementare il proprio fatturato, e l'affezione che i clienti hanno verso gli immobili e i negozi risulta

essere di impatto notevole e una caratteristica da tenere in considerazione nella scelta della location e della tipologia di immobile occupato.

Nell'eventualità di una scelta di focus orientato al cliente il portafoglio immobiliare deve rispecchiare ciò che il cliente è o cerca da quel determinato prodotto. Nel settore per esempio del retail di lusso, il cliente molte volte viene trattato con i massimi riguardi, a volte con a disposizione anche tutto il negozio e tutto lo staff. Questa può succedere per esempio nei casi di acquisti su appuntamento di prodotti molto costosi. In questo caso oltre che al servizio e ovviamente al prodotto finale, il negozio contenuto in un prestigioso e centrale immobile non fa che migliorare l'esperienza del cliente e attirarne di nuovi.

L'ultima possibile tipologia di focus è la scelta di prestare assoluta attenzione al prodotto. La scelta qui ricade non più sulla location o sul migliorare l'esperienza del cliente bensì sull'avere a disposizione nell'edificio tutte quelle divisioni aziendali a disposizione e necessarie per lo sviluppo, la vendita e l'assistenza del proprio prodotto. Una concessionaria non si troverà mai in una posizione prestigiosa e l'immobile non sarà mai scelto per migliorare l'esperienza del cliente, se non esclusivamente nella zona della vetrina, ma sarà situato in una zona con ampio spazio per avere a disposizione accanto agli uffici dell'officina, degli studi, dell'area ricambi e l'immobile dovrà rispondere a queste caratteristiche precise, affinché il prodotto si gestito e venduto nel miglior modo possibile.

Con la definizione di queste tre tipologie di strategia di mercato si evince che l'immobile, la sua scelta, la sua posizione e il sua corretta organizzazione e gestione determinano un aspetto fondamentale nel business di tutti i giorni. Le proprietà aziendali determinano il successo di una strategia o il limitare dei danni di una errata.

## Property strategy vs Competitive strategy

Competitive strategy	Property strategy
<b>Leadership di costo</b>	Ottimizzare costo di occupazione, supportare le funzioni aziendali, massimizzare lo spazio per lo sviluppo di ulteriori funzioni aziendali, revisione del layout interno, identify potential for capital release
<b>Differenziazione</b>	Trasmettere il brand, caratteristiche dell'organizzazione, supportare le attività del business, identificare le giuste proprietà in base alle opportunità di differenziazione
<b>Focus</b>	Identificare il settore di clientela, situare le proprietà vicine al settore di clientela, supportare l'esperienza del cliente

**Tabella 2.8 – Property strategy vs Competitive strategy  
Porter, M Three Strategy  
Traduzione: Masoero Regis Fabio**

## 2.7 Obiettivi nel pianificare la strategia

L'obiettivo primario delle corporate, oltre al proprio al successo imprenditoriale perseguibile tramite la strategia scelta, è quello di ottenere il benessere e la soddisfazione degli investitori, dei proprietari nonché il bene degli azionisti. Per raggiungere tale traguardo quindi la società stabilisce specifici obiettivi da raggiungere, che come abbiamo visto viene riassunta in 3 macro categorie.

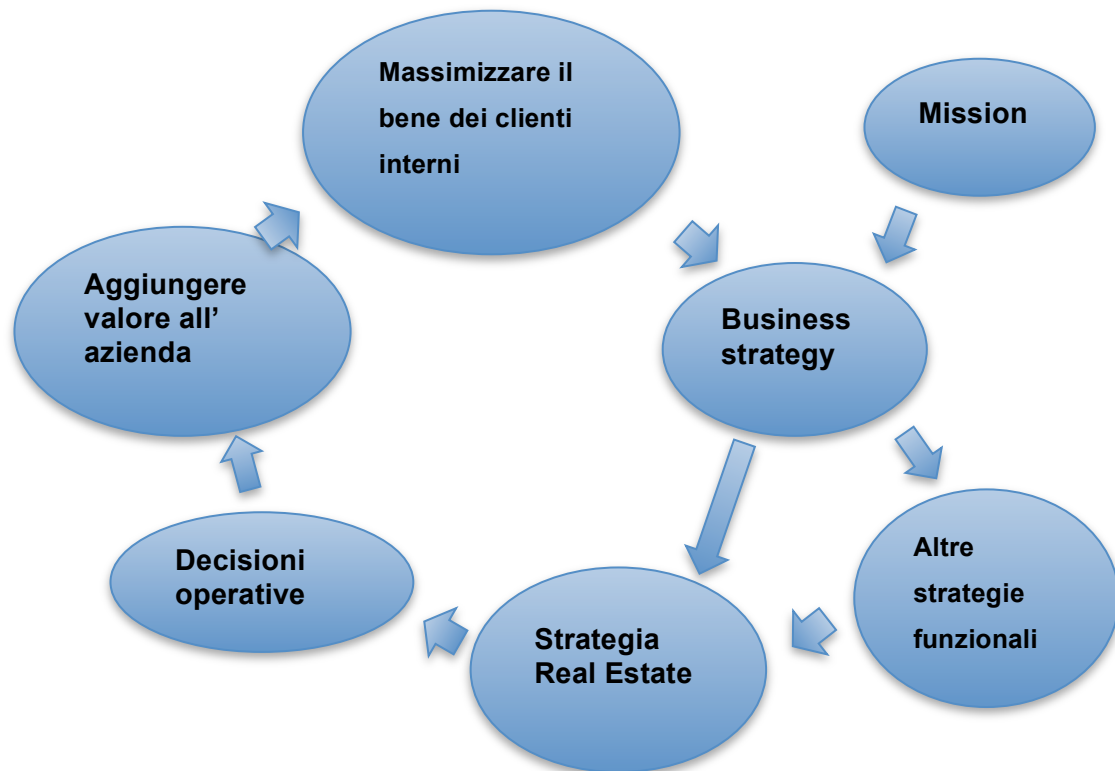
La strategia definita dalla società non è però sempre tradotta nella sua corrispettiva strategia nel settore del RE, questo perché tale reparto non influenza direttamente le decisioni della società. La strategia del Corporate RE manager deve necessariamente produrre delle linee guida per il suo reparto che delinei modifiche nelle performance delle varie business unit, non la linea guida aziendale, come l'efficienza, la soddisfazione del cliente, la produttività, ecc... Tale aspetto sottolinea come una strategia efficace possa rientrare ed essere contemplata nella strategia aziendale.<sup>3435</sup>

---

<sup>34</sup> Lindholm, Levainen, *A framework for identifying and measuring value added by corporate real estate*, in JCRE, Vol. 8, 2006, pp. 39-46

<sup>35</sup> Gibson, Barkham, *Corporate management in retail sector*, JRER Vol 22, 2001, pp. 107-127





**Figura 2.2 – Strategia in relazione con mission aziendale e attori coinvolti**  
Fonte: Lindholm Levainen, A framework for identifying and measuring value added by corporate real estate  
Traduzione: Masoero Regis Fabio

Come abbiamo detto i parametri usati per valutare il contributo della strategia del Real Estate alla strategia primaria sono la riduzione dei costi totali legati agli asset e cercare minimizzare l'utilizzo di ingenti capitali. Quello che vogliamo dimostrare è l'idea che un corretto utilizzo dei asset aziendali e una corretta strategia può determinare anche un aumento dei profitti. Questa strada, che ancora è poco battuta nelle corporate europee, permette di valorizzare le proprietà e di spostare costi eccessivi nel reparto per concentrarsi su servizi o aree che possono contribuire alla profittabilità e aumentare il valore dell'azienda.<sup>36</sup>

---

<sup>36</sup> Burns, Analysing the contribution of corporate real estate to the strategic competitive advantage of organization, disponibile su [www.occupier.org](http://www.occupier.org), 2002

Come risulta da questo paragrafo far coinvolgere la strategia aziendale con quella del RE è molto complesso e non privo di problematiche. La misurazione delle performance degli asset aziendali in seguito all'applicazione di una nuova strategia non è come valutare un investimento immobiliare puro e semplice di acquisizione o alienazione bensì un procedimento che deve tener conto di tutti gli output e input che il processo determina, che molte volte sono tutti interni all'azienda. In aggiunta possono esserci indicatori che per alcune aziende significano il progredire o il miglioramento, per altre sono l'opposto, proprio per la strategia che viene adottata.<sup>37</sup>

Di seguito abbiamo sette possibili strategie applicabili al Corporate Real Estate che possono incrementare il valore del core business e crea un valore aggiunto per la società:

- aumentare il valore degli asset;
- promuovere il marketing e le vendite;
- aumentare l'innovazione;
- aumentare la soddisfazione del lavoratore;
- aumentare la produttività;
- aumentare la flessibilità;
- ridurre i costi.

---

<sup>37</sup> Lindholm, Gibler, Levainen, *Modeling the value-adding attributes of real estate to the wealth maximization of the firm*, in JRER, Vol. 28, 2006, pp. 449-475

## Massimizzare la salute degli shareholder

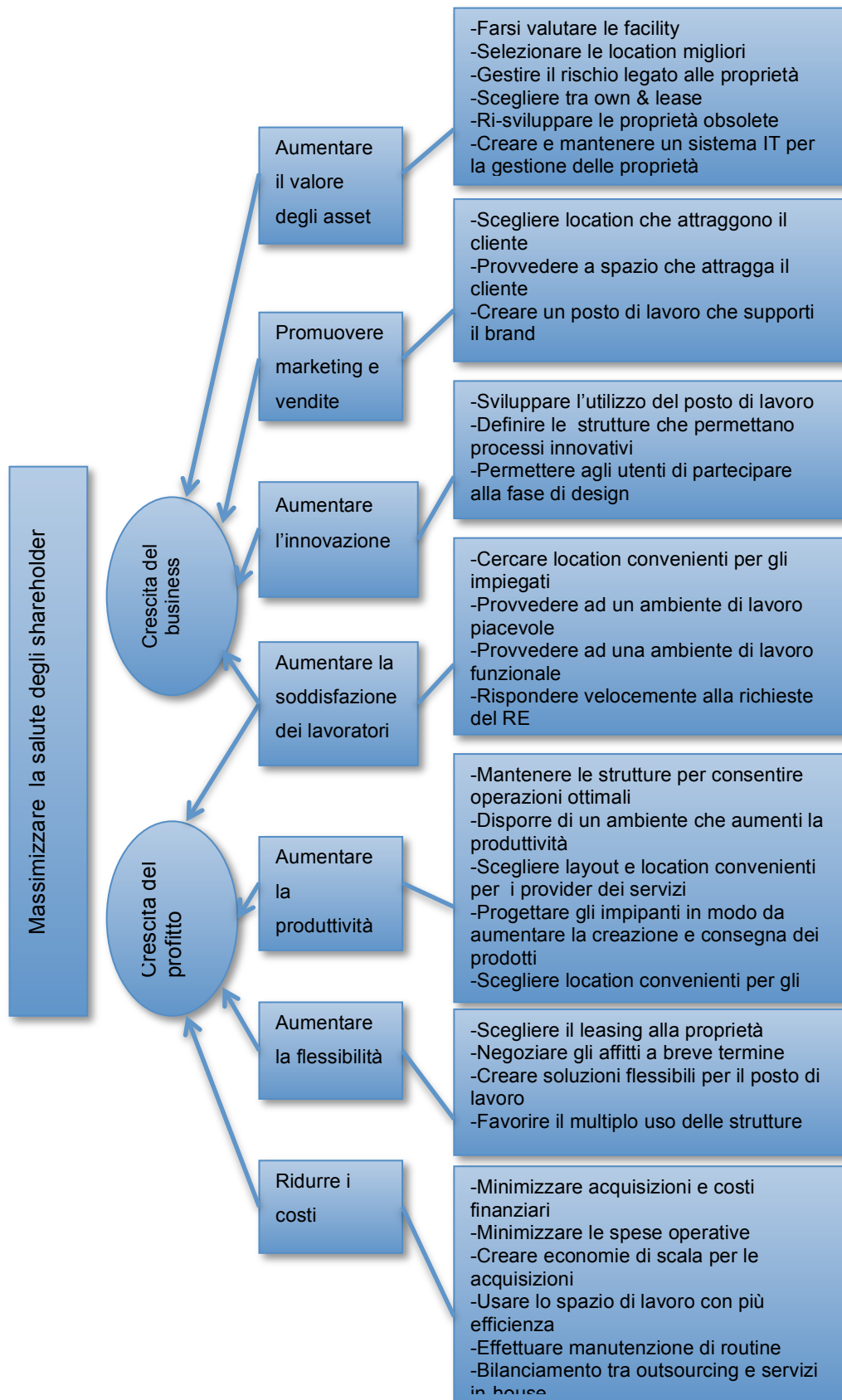


Figura 2.3 – Massimizzare la salute degli shareholder  
Traduzione: Masoero Regis Fabio

Con a disposizione lo schema sopra riportato, si può implementare e sviluppare un sistema che misuri le performance del Real Estate aziendale, per valutare quanto ogni aspetto crei valore aggiunto per la società. Queste indicazioni dettano la strategia che il manager potrà adottare per aumentare la propria competitività in un mercato molto affollato, ragione per cui è utile usare in modo corretto ogni risorsa a disposizione per avere successo.

Le strategie a disposizione come abbiamo visto sono le sette macro categorie che permettono di sviluppare il reparto e avere un contributo nella crescita del profitto e dei ritorni. Nonostante la strategia adottata possa avere successo ed essere di grande supporto agli obiettivi aziendali, è necessario avere un sistema di valutazione delle performance, per ottenere un ritorno delle informazioni(feedback) e permettere la crescita del processo, effettuando aggiustamenti ove necessario.<sup>38</sup>

---

<sup>38</sup> Bdeir, *Strategic performance in corporate real estate*, M.sc tesi nell'ambito Real Estate Development, Boston, 2003

## 3 Mercato Immobiliare

### 3.1 Situazione attuale e trend del mercato

Dalle analisi condotte sul mercato immobiliare mondiale, emerge un quadro complesso e variegato, con peculiarità proprie delle macroaree (Europa, America, Asia) e differenze tra i singoli Paesi di una stessa area.

Il Knight Frank Global House Price Index<sup>39</sup>, che traccia la performance dei principali mercati del mondo, da una valutazione negativa all'andamento globale del 3° trimestre 2012 e secondo il Grosvenor Global Economic Activity Indicator<sup>40</sup> il 4° trimestre dovrebbe chiudersi con una crescita, anche se minima. I segnali non sono del tutto negativi, ma ancora troppo deboli per parlare dell'inizio di una ripresa e infatti, per il 2013, gli esperti prevedono una fase di recessione. Il settore immobiliare mondiale in Occidente continua a procedere a differenti velocità: riduzioni consistenti in molti Paesi (Usa, Spagna, Portogallo, Irlanda...) e sopravvalutazione del mercato in altri (Australia, Svezia, Canada).

Per il 4° trimestre ci si attende un lieve miglioramento dei prezzi, anche se pesa la scure della situazione politica dell'Euro.

Sul versante Orientale la situazione è ugualmente altalenante: in Cina si è scongiurato il rigonfiamento della bolla immobiliare, i prezzi hanno iniziato ad abbassarsi (-0,28% a novembre) e le compravendite nell'ultimo anno sono crollate del 50%; all'opposto Hong Kong, il "best performer" dell'anno, con aumenti dei prezzi delle abitazioni del +19%. Nonostante questi due casi

---

<sup>39</sup> Knight Frank Global House Price Index è un indicatore indipendente che delinea il livello delle performance delle proprietà residenziali e commerciali mondiali. È nato nel 1896 a Londra, ed è uno dei più importanti gruppi di consulenza residenziali globali.

<sup>40</sup> Grosvenor Global Economic Activity Indicator

eclatanti, si registra un minor divario nelle performance dei prezzi tra Paesi dell'Est e Paesi Occidentali, dovuta alle misure deflazionistiche applicate in Asia: infatti, la crescita media annua è crollata dal +15,2% del primo trimestre 2012 al +6,9% del terzo trimestre 2012 e nelle economie connotate da un veloce tasso di sviluppo (EAGLES<sup>41</sup>) il prezzo delle abitazioni è aumentato solo dello 0,9% negli ultimi tre mesi. Ciononostante, come mostra il grafico della Knight Frank Residential Research, i tassi di crescita sono ancora alti ovunque, tranne che in Europa, l'unica area dove si registra una variazione negativa dei prezzi, seguita dagli Stati Uniti ferma a zero.

Sinteticamente, le analisi condotte a livello mondiale hanno evidenziato:

- Differenti velocità nel ritmo di crescita/decrecita tra Paesi asiatici/EAGLES e Paesi Occidentali.
- Disomogeneo sgonfiamento dei prezzi post crisi 2007 (contrariamente alla crescita nella fase di boom ante 2007, che si era dimostrata omogenea e diffusa in tutti i Paesi).
- Copresenza, all'interno delle medesime aree, di mercati immobiliari sovra/sottovvalutati.

### 3.2 Previsioni del mercato immobiliare globale

Si prevede che entro il 2050 sul pianeta vivranno più di nove miliardi di persone. Le dinamiche demografiche nelle diverse aree geografiche mondiali sono profondamente diverse. circa il 95% della crescita avverrà nei Paesi sottosviluppati, con particolare riferimento alle 50 nazioni più arretrate, dove la popolazione è destinata a raddoppiare. Tra i Paesi emergenti, la Cina vedrà un considerevole aumento degli abitanti fino al 2025 e poi si stabilizzerà, mentre la crescita dell'India proseguirà a ritmi sostenuti e il Paese diventerà il più popoloso al mondo entro il 2050. Nel 2000, nel mondo si contavano circa 600 milioni di anziani, nel 2025 ce ne saranno il doppio e nel 2050 si arriverà a due miliardi. Nel 2020 in Europa il 29% della popolazione avrà più di 60 anni. Il numero di persone con più di 80 anni registrerà un aumento ancora più consistente, passando da meno di 70 milioni nel 2000 a 380 milioni nel 2050. Con riferimento alla rapidità di

---

<sup>41</sup> Emerging and Growth Leading Economies

invecchiamento della popolazione, l'Europa è al secondo posto nel mondo dopo il Giappone.

La globalizzazione sarà suddivisa tra il polo occidentale ed orientale: il primo avrà la sua guida negli Stati Uniti, che dovrebbero mantenere un ruolo leader almeno per il prossimo decennio, ma il cui potere è in fase discendente, il secondo è rappresentato dalla Cina, ormai divenuta la seconda potenza economica mondiale. La quota del commercio del Pil dei Paesi emergenti è aumentata dal 33% della fine degli anni 80 all'attuale 43% e dovrebbe raggiungere il 50% entro il 2020. Fra dieci anni l'Unione Europea dovrebbe diventare un blocco economico realmente competitivo e paragonabile agli Stati Uniti in termini di dimensioni economiche e maturità dell'industria immobiliare. Grande protagonista mondiale sarà l'Australia, che presenta un mercato immobiliare ridotto quanto a dimensioni ma estremamente sofisticato dal punto di vista qualitativo. Si affaccerà sulla scena internazionale anche l'America del sud, in particolare il Brasile, dove la maggior parte dei Paesi avrà raggiunto una maggiore stabilità politica ed avrà iniziato una graduale crescita economica. In questo contesto, si rafforzeranno le differenze sociali: attualmente i poveri rappresentano il 78,6% della popolazione mondiale, mentre nel 2020 si prevede che saranno l'81 per cento.

In termini immobiliari e sociali, è la cultura urbana ormai a governare il pianeta. Le città occupano il 2% della superficie mondiale, ma ospitano oltre il 50% della popolazione, contro il 33% del 1960. Entro il 2020 la percentuale salirà al 60%.

Il ritmo dello sviluppo sarà particolarmente rapido in Asia, dove entro il 2020 una dozzina di megalopoli avrà almeno venti milioni di abitanti. Tokyo ne avrà più di 35 milioni e in Cina è in fase di studio un progetto che intende riunire nove città, tra cui Guangzhou e Shenzhen per creare un'unica enorme megalopoli con oltre 42 milioni di abitanti. Il ritmo della sviluppo sarà particolarmente rapido in Asia, dove entro il 2020 una dozzina di megalopoli avrà almeno venti milioni di abitanti. Tokyo ne avrà più di 35 milioni e in Cina è in fase di studio un progetto che intende riunire nove città, tra cui Guangzhou e Shenzhen per creare un'unica enorme megalopoli con oltre 42 milioni di abitanti. Le città sono responsabili del 75% del consumo di energia e dell'80% di emissione di anidride carbonica. Dunque, il tema della città

dominerà il prossimo decennio e rappresenterà una delle sfide più importanti in tutto il mondo per progettisti, architetti, società di sviluppo e amministratori locali.

### 3.2.1 Le costruzioni e i fondi immobiliari

Nel prossimo decennio si prevede che le costruzioni globali cresceranno di circa il 70%, dall'attuale livello di 7,5 trilioni di dollari a 12,7 trilioni. Ciò significa che il peso delle costruzioni passerà dal 13,5 al 15% del Pil mondiale nel 2020 e dal 7 all'8,5% della forza lavoro. Nelle nazioni emergenti è previsto un aumento medio del 112%, con un'incidenza sul Pil superiore al 17%.Le regioni sviluppate, invece, vedranno un aumento delle costruzioni intorno al 35%, passando dagli attuali 4,2 a 5,7 trilioni di dollari nel 2020. Il mercato più dinamico dovrebbe essere quello del Nord America, con la crescita maggiore tra il 2012 e il 2014, grazie alla prevista ripresa del mercato residenziale. L'Europa occidentale dovrebbe essere più debole, soprattutto in Paesi come Italia, Francia e Spagna. Quanto alla sostenibilità la maggior parte dei progetti immobiliari rispetterà i criteri di sostenibilità entro il 2020.

Buona parte delle infrastrutture presenti nei Paesi sviluppati è inadeguata o insufficiente dal punto di vista quantitativo a causa degli scarsi investimenti effettuati negli ultimi trenta o quaranta anni. La carenza della dotazione infrastrutturale risulterà particolarmente evidente nelle grandi città, dove si concentreranno quote sempre più elevate di popolazione e di servizi.

Le infrastrutture di trasporto saranno alla base delle città vincenti. Basti pensare che per l'adeguamento delle infrastrutture di trasporto a livello mondiale si stima la necessità di investimenti per 1,5-2 trilioni di dollari nei prossimi dieci anni. I privati giocheranno un ruolo sempre più importante in quanto le risorse pubbliche destinate alle infrastrutture saranno scarse. I cento progetti infrastrutturali ritenuti più importanti nel mondo per il prossimo decennio hanno un valore complessivo di circa 530 miliardi di dollari. Il 42% dell'investimento è concentrato in Europa, soprattutto nel Regno Unito, in Russia e in Turchia. In Asia il 47% del valore complessivo è rappresentato



dai progetti cinesi, mentre in America Latina il peso del Brasile è pari al 58 per cento.

Il patrimonio dei fondi immobiliari dovrebbe salire da un valore di 1.430 miliardi di euro del 2010 a circa 2.600 miliardi nel 2020. Le infrastrutture e il residenziale saranno i driver del prossimo decennio: basti pensare che per l'adeguamento delle infrastrutture di trasporto a livello mondiale si stima la necessità di investimenti per 1,5-2 trilioni di dollari nei prossimi dieci anni.

### 3.3 Focus USA

Negli Stati Uniti l'ascesa dell'ultimo ciclo immobiliare è durato 47 mesi, facendo registrar un boom di compravendite assistite da mutui a basso costo. In quegli anni, i primi del Duemila, il mercato immobiliare americano è cambiato, diventando accessibile ad una larga fascia di popolazione prima esclusa, e portando di conseguenza il tasso di proprietà al valore più alto mai registrato (69% dei residenti proprietari).

Forse anche per questo motivo, la crisi del 2007 è stata diversa dalle precedenti: l'America ha sempre reagito alle recessioni puntando sul settore delle costruzioni, come negli anni Ottanta, quando gli investimenti nel settore crebbero del +56%. Dal 2007, invece, l'attività del settore è diminuita del 6,3% e nel 2011 il numero di nuove abitazioni costruite è stato uno dei più bassi mai registrato dal 1968 (anno inizio rilevazioni). Inoltre, negli Stati Uniti i prezzi sono crollati dopo il 2007 e continuano a scendere: secondo l'indice Case Shiller Composite, il prezzo di un'abitazione oggi è inferiore del 31% rispetto al picco registrato a giugno 2006, con una sottovalutazione del mercato americano oggi pari al 8% (indice li lungo periodo del rapporto prezzi/affitti) e del 22% (indice prezzi/reddito). Il prezzo medio di vendita registrato ad ottobre 2011 è di \$ 176.770, inferiore del 2% rispetto a quello registrato a settembre e del 5,4% rispetto ad ottobre 2010. Solo 11 delle 53 aree metropolitane americane considerate nello studio hanno visto aumenti dei prezzi rispetto allo scorso anno.

Anche se il ritmo di crescita delle compravendite rimane su livelli bassi, ad ottobre si è registrato un aumento delle transazioni del 9% ad ottobre 2011

rispetto ottobre 2010 (RE/MAX report). Secondo la Grosvenor's Research, dopo aver sofferto una profonda diminuzione della domanda nel 2008 e 2009, il mercato immobiliare statunitense sembra aver raggiunto una fase di stabilizzazione se non addirittura di leggera ripresa.

È il comparto residenziale a guidare la risalita: l'aumento delle domande d'affitto (+2,4% su base annua, si tratta del quattordicesimo aumento consecutivo) e il livello minimo raggiunto dal tasso di nuove costruzioni hanno ridotto il tasso di case sfitte; il numero totale di case in vendita, il più basso dal 2006, è in caduta da 16 mesi consecutivi (□7,3% negli ultimi due mesi, □21% rispetto il 2010). Il rinnovato dinamismo guidato dagli affitti, pur configurandosi come uno spiraglio di ripresa, non riesce ancora a far da traino alle compravendite, penalizzate soprattutto dalle condizioni restrittive del credito e da un sentimento di sfiducia sul futuro che induce a prediligere la flessibilità dell'affitto anche quando l'acquisto sarebbe possibile. Inoltre, resta il fardello delle oltre 200.000 abitazioni frutto di pignoramenti e ora in possesso delle due istituzioni nazionalizzate (Fannie Mae e Freddie Mac), di cui l'amministrazione Obama deve disfarsi per far ripartire il mercato immobiliare.

La stima più recente (Goldman Sachs, dicembre 2011) prevede per il 2012 un'ulteriore discesa dei prezzi del 2□3%, per ricominciare a crescere solo nella seconda metà dell'anno.

### 3.4 Focus Europeo

I dati che disegnano i contorni del ciclo di crescita precedente l'ultima crisi non hanno bisogno di commenti: il periodo di sviluppo negli anni Duemila è durato 57 trimestri, di cui 46 di ascesa e 11 di discesa, e ha realizzato una variazione cumulata media dei prezzi del 46,8% (fonte BCE). Il ciclo precedente aveva visto il susseguirsi di 28 trimestri di crescita e 13 di discesa, per una durata complessiva di 41 trimestri, e una variazione dei prezzi del +42,4%. Tutto ciò, con differenze poco accentuate, aveva interessato l'intera Europa.

Profonde, invece, le differenze registrate nel crollo dei prezzi dopo il 2007 nei

vari Paesi: in Irlanda la contrazione è stata del 45% , in Spagna del 15,2%, nel Regno Unito dell'8,7%, in Italia del 6%; al contrario, segno positivo, invece, per la Svezia, con un aumento del 15,2%.

Gli esperti stanno ancora cercando di dipanare la matassa per capire davvero questa crisi e spiegare queste differenze, ma nonostante le varie teorie, per ora di certo ci sono solamente i dati: l'Europa, che secondo il calcolo dell'Economist registra una

condizione generalizzata di sopravvalutazione in tutti i principali Paesi ( ad esclusione della Germania), è l'area del mondo che nell 2011 è stata meno performante, con prezzi scesi mediamente dello 0,5%, con punte del 14% in Irlanda. Sebbene la confusione che le economie europee più fragili (PIIGS – Portogallo, Irlanda, Italia, Grecia, Spagna) stanno fronteggiando negli ultimi mesi, l'International Residential Research ritiene che i dati dell'ultimo trimestre analizzato suggeriscano che il peggio sia passato, nonostante il rallentamento sia ancora in atto. Secondo Grosvenor invece, a dispetto del sorprendente andamento dell'ultimo trimestre, nel 2012 ci si dovrà aspettare una recessione.

L'Italia fa caso a sé, per un tradizionale e fortissimo legame al “mattoncino” che non ha eguali nel mondo. E questo verosimilmente spiega il sorprendente dato delle compravendite del terzo trimestre, cresciute del +1,6% (Agenzia del Territorio): per paura del default del Paese, gli Italiani negli ultimi mesi sembra abbiano ripreso ad investire nel settore immobiliare, un asset da sempre considerato bene rifugio. Gli esperti non si sbilanciano e attendono le rilevazioni dei prossimi trimestri prima di definirne una tendenza, ma si può almeno parlare di un risveglio che va nella direzione dell'investimento: infatti, le compravendite sono aumentate nelle grandi città e nelle località turistiche, dove si registra una crescita degli acquisti di seconde case. A conferma di quest'ipotesi anche il confronto con il comparto mutui: se si considera il crollo dei mutui da giugno in poi, è facile desumere che chi acquista lo fa per investimento, senza richiedere un finanziamento, quindi attingendo da una liquidità che molto probabilmente era prima investita in Borsa.

## 4 Visione del mercato immobiliare Retail in Italia

### 4.1 Panoramica del mercato Retail Italiano

In Italia lo sviluppo delle costruzioni sarà più lento rispetto alla media europea ma ipotizzando che l'inflazione si mantenga intorno ad una media annua del 2,5%, il mercato immobiliare nel suo complesso potrebbe fatturare circa 180 miliardi di euro nel 2020, che significherebbe una crescita di circa il 60% rispetto al 2010.

Il settore residenziale guiderà la crescita del mercato immobiliare anche nel prossimo decennio. Le grandi città saranno sottoposte ad una pressione maggiore, mentre crescerà l'esigenza di case a basso costo per le fasce deboli della popolazione. Si ritiene probabile un aumento dei prezzi di circa il 13% complessivo nei prossimi dieci anni per il residenziale, mentre l'altra metà è equamente suddivisa tra pessimisti, che non prevedono incrementi e ottimisti, secondo i quali la crescita non sarà inferiore al 25 per cento. Gli incrementi saranno più significativi nelle grandi città. La crescita sarà meno vistosa rispetto ai cicli precedenti ma probabilmente più costante. Per gli uffici, si assiste al progressivo calo della domanda di uffici tradizionali.

Milano continuerà ad essere la città più competitiva nel panorama europeo, ma buone prospettive sono previste per Roma. Come nel resto dell'Europa si ridurrà lo spazio medio per lavoratore, come conseguenza della necessità di ridurre i costi di gestione e dell'aumento del telelavoro, settore questo in cui l'Italia è agli ultimi posti in Europa.

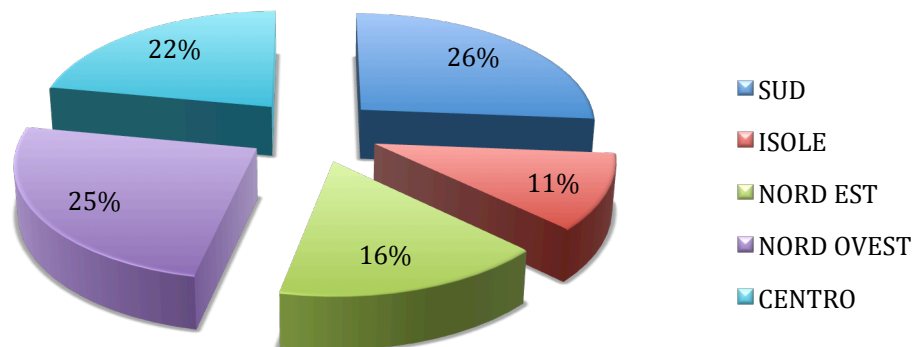
Il retail continuerà ad essere l'asset class privilegiata degli investitori istituzionali, sia italiani che esteri. Anche in Italia si assisterà al ritorno verso l'interno delle città, ma le dimensioni medie dei progetti saranno inferiori rispetto alla media europea. Infine, grande interesse a livello di business per la valorizzazione del patrimonio immobiliare pubblico. Gli enti pubblici hanno un patrimonio (case, uffici e produttivo) non inferiore a 350 miliardi di euro. Le

dismissioni, attraverso vendite dirette o fondi, sono già in corso ad un ritmo molto lento: 1-2 miliardi di euro l'anno.

## 4.2 Il mercato nel settore Retail

Lo stock delle unità immobiliari censite<sup>42</sup> nell'anno 2013, comprendente immobili a destinazione di negozi e laboratori, consiste in circa 2,5 milioni. La ripartizione territoriale di tali tipologie diversamente da quanto rilevato per altre tipologie immobiliari è piuttosto omogenea sul territorio nazionale.

Distribuzione stock retail per area geografica in Italia nel 2013



**Figura 4.1 – Distribuzione stock Retail per area geografica in Italia nel 2013**  
Fonti: Rapporto immobiliare 2013; Agenzia del Territorio, Assilea

---

<sup>42</sup> Agenzia del Territorio, Assilea, *Il mercato dei Negozi, Rapporto immobiliare 2013*, 2013

Dati stock Retail per area geografica 2013

Area	Regione	Stock	Quota %
<b>Nord Est</b>	Emilia Romagna	178.973	7,0%
	Friuli-Venezia Giulia	28.277	1,1%
	Veneto	205.386	8,1%
<b>Nord Est</b>		<b>412.636</b>	<b>16,2%</b>
<b>Nord Ovest</b>	Liguria	77.322	3,0%
	Lombardia	372.719	14,6%
	Piemonte	172.986	6,8%
	Valle d'Aosta	6.493	0,3%
<b>Nord Ovest</b>		<b>629.520</b>	<b>24,7%</b>
<b>Centro</b>	Lazio	246.671	9,7%
	Marche	80.211	3,1%
	Toscana	189.584	7,4%
	Umbria	44.015	1,7%
<b>Centro</b>		<b>560.481</b>	<b>22,0%</b>
<b>Sud</b>	Abruzzo	67.118	2,6%
	Basilicata	29.837	1,2%
	Calabria	95.391	3,7%
	Campania	273.199	10,7%
	Molise	14.719	0,6%
	Puglia	190.331	7,5%

	<b>Sud</b>	<b>670.595</b>	<b>26,3%</b>
<b>Isole</b>	Sardegna	72.463	2,8%
	Sicilia	203.907	8,0%
	<b>Isole</b>	<b>276.370</b>	<b>10,8%</b>
	<b>Italia</b>	<b>2.549.602</b>	<b>100%</b>

**Tabella 4.1 – Dati stock Retail per area geografica 2013**  
**Fonti: Rapporto immobiliare 2013; Agenzia del Territorio, Assilea**

Per quanto riguarda le regioni emergono sul territorio la Lombardia nel Nord, la quale possiede il 14,6% dello stock nazionale, il Lazio nel Centro e la Campania nel Sud, le quali hanno circa il 10% dello stock nazionale.

Dall'analisi della distribuzione dello stock per capoluoghi e comuni non capoluogo emerge che lo stock immobiliare dei negozi si concentra per circa un terzo nelle città capoluogo e per i restanti due terzi circa nei comuni minori della provincia. Solo nei comuni capoluoghi del Centro la concentrazione di stock commerciale è leggermente minore, circa pari al 59%. Al Sud, invece, si registra la quota più bassa di stock nei capoluoghi, pari a solo il 22,5% del totale. Le altre aree territoriali presentano un dato di concentrazione dello stock commerciale analogo alla distribuzione nazionale.

### 4.3 I volumi di compravendita Retail

Come nel 2012<sup>43</sup>, nel mercato immobiliare, gli scambi di negozi (unità censite come C/1 e C/3<sup>44</sup>) registrano, rispetto al 2011, un netto calo, all'incirca del -24,5%. Con 23.299 NTN<sup>45</sup> (7.752 unità in meno rispetto allo scorso anno) la quota di stock di immobili a destinazione negozi e laboratori scende al di sotto dell'1% portandosi a 0,91% in calo di 0,30 punti percentuali. In tutte le aree del paese la variazione negativa risulta superiore al 20% con una punta massima nell'area del Centro, dove abbiamo -25,5%, il Nord Ovest e il Sud flettono del -24,8% ciascuna e infine le Isole segnano un calo del -21,6%. L'analisi regionale mostra cali in tutte le regioni con la contrazione più elevata in Molise, -40% circa, sebbene il calo sia riferito in percentuale ad un numero molto contenuto di NTN. Il calo sfiora il -40% anche nella regione Abruzzo, che rappresenta una quota del mercato nazionale dell'1,3%. Tra le regioni con una quota maggiore di mercato, la riduzione è molto elevata nel Lazio, -27,6%, e in Lombardia, -26,0%. L'unica eccezione è rappresentata dalla Valle d'Aosta che mostra un rialzo del 7,4% ma tale variazione si riferisce ad un aumento di solo 4 unità rispetto al 2011. L'intensità del mercato per questa tipologia di immobili è ovunque molto contenuta con valori quasi ovunque inferiori all'1% in particolare nelle regioni del Sud dove l'IMI<sup>46</sup> si porta a 0,54%

---

<sup>43</sup> Agenzia del Territorio, Assilea, *Il mercato dei Negozi, Rapporto immobiliare 2013*, 2013

<sup>44</sup> Consistono nelle categorie catastali negozi e botteghe(C/1) e laboratori per arti e mestieri(C/3)

<sup>45</sup> Numero di transazioni di unità immobiliari "normalizzate". Le compravendite dei diritti di proprietà sono "contate" relativamente a ciascuna unità immobiliare tenendo conto della quota di proprietà oggetto di transazione; ciò significa che se di un'unità immobiliare è compravenduta una frazione di quota di proprietà, per esempio il 50%, essa non è contata come una transazione, ma come 0,5 transazioni.

<sup>46</sup> Indicatore di intensità del mercato immobiliare. Rapporto percentuale tra NTN e stock di unità immobiliari, indica la quota percentuale di stock compravenduto in un determinato periodo.



in Molise. L'unica regione a mostrare un IMI superiore all'1% è la Lombardia dove è stato compravenduto l'1,22% dello stock di negozi e laboratori. L'analisi dei dati nei capoluoghi mostra un andamento del tutto analogo tra capoluoghi e comuni minori con i primi che segnano una discesa leggermente superiore, -24,9% rispetto alle perdite registrate nei comuni non capoluogo, -24,7%.

La flessione maggiore si riscontra tra i capoluoghi del Centro, -28,7% mentre per i capoluoghi delle Isole si registra il ridimensionamento minore, -19,9%. Ci sono infine cali in tutte le zone d'Italia dell'indicatore IMI. Tuttavia, nonostante la riduzione di 0,44 punti percentuali i capoluoghi del Nord Ovest mostrano ancora un valore di IMI dell'1,39%.

Analizzando l'indice del NTN utilizzando i dati storici si vede che la serie degli indici esibisce un calo ininterrotto dal 2006 nel quale si possono ravvisare, in termini di entità delle perdite, sostanzialmente quattro fasi. La fase iniziale, biennio 2006-07, è stata caratterizzata da una discesa dei volumi di scambio a tassi contenuti tra il -4% e il -5%, nel biennio 2008-09 la flessione si è accentuata con variazioni negative intorno al -15%, è seguito un rallentamento della discesa nel 2010-2011. Nel 2012 il tasso di calo torna ad accentuarsi rappresentando la perdita peggiore dal 2004.

Complessivamente dal 2004 i volumi di scambio di questo segmento di mercato si sono più che dimezzati (-52,1%). Il trend risulta simile tra le aree del paese con l'area del Nord Est che perde quasi il 60% delle transazioni. Situazione analoga per i comuni capoluoghi dove le perdite del volume delle compravendite risultano complessivamente del 53,5%. In linea con l'andamento delle compravendite, la dinamica del mercato del settore, misurata con l'IMI, subisce una riduzione netta, passando da un valore allo 2,12% nel 2004 allo 0,91% nel 2012. Pur restando l'area con la maggiore quota annua di stock scambiato, i comuni del Nord Ovest mostrano una riduzione particolarmente grave dell'intensità di mercato. Infatti, dopo il calo di 0,8 punti percentuali (da 2,4% del 2007 a 1,6% del 2010) l'IMI scende ancora di 0,34 punti percentuali facendo così registrare un calo complessivo dal 2004 di 1,43 punti percentuali. Il Sud e le Isole presentano valori molto inferiori a quelli registrati al Nord, a indicare la maggiore staticità del settore in queste macro aree. Nel 2012 dopo la fase di rallentamento della riduzione dell'IMI, osservata nel 2010-11, l'indicatore registra una nuova ulteriore

riduzione delineando una situazione di grave difficoltà di questo settore nel mercato immobiliare.

Distribuzione NTN retail nel 2012 per area geografica

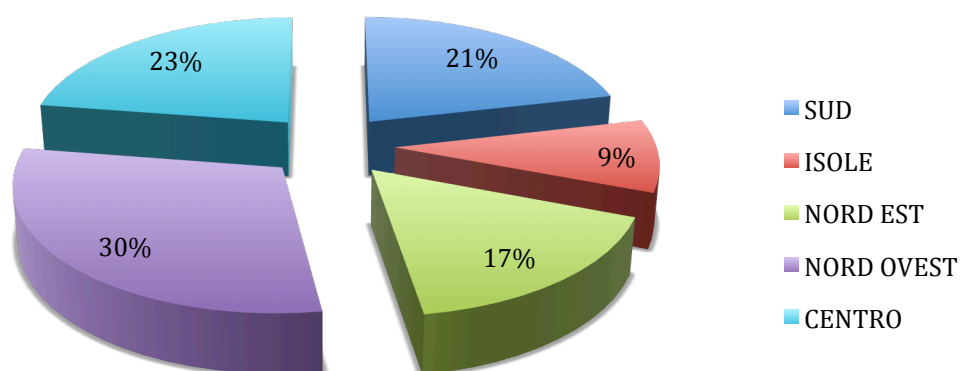


Figura 4.2 – Distribuzione NTN Retail nel 2012 per area geografica  
 Fonti: Rapporto immobiliare 2013; Agenzia del Territorio, Assilea

NTN, IMI e variazione annua per area geografica e per regione nel settore  
 Retail

Area	Regione	NTN 2012	Var.%NTN 2011/12	Quota % NTN Italia	IMI 2012	Diff IMI 2011/12
Nord Est	Emilia Romagna	1.693	-25,6	7,3%	0,95%	-0,32
	Friuli- Venezia	260	-21,9	1,1%	0,92%	-0,25

	Giulia					
	Veneto	1.949	-24,5	8,4%	0,95%	-0,31
	<b>Nord Est</b>	<b>3.903</b>	<b>-24,8</b>	<b>16,8%</b>	<b>0,95%</b>	<b>-0,31</b>
<b>Nord Ovest</b>	Liguria	671	-22,8	2,9%	0,87%	-0,26
	Lombardi a	4.534	-26,0	19,5%	1,22%	-0,42
	Piemonte	1.702	-19,9	7,3%	0,98%	-0,24
	Valle d'Aosta	55	7,4	0,2%	0,85%	0,06
	<b>Nord Ovest</b>	<b>6.962</b>	<b>-24,1</b>	<b>29,9%</b>	<b>1,11%</b>	<b>-0,35</b>
<b>Centro</b>	Lazio	2.286	-27,6	9,8%	0,93%	-0,36
	Marche	688	-19,3	3,0%	0,86%	-0,20
	Toscana	1.904	-25,1	8,2%	1,00%	-0,34
	Umbria	389	-25,7	1,7%	0,88%	-0,31
	<b>Centro</b>	<b>5.266</b>	<b>-25,5</b>	<b>22,6%</b>	<b>0,94%</b>	<b>-0,32</b>
<b>Sud</b>	Abruzzo	434	-39,3	1,9%	0,65%	-0,42
	Basilicata	225	-30,9	1,0%	0,75%	-0,36
	Calabria	720	-12,1	3,1%	0,75%	-0,12
	Campani a	1.947	-21,4	8,4%	0,71%	-0,21
	Molise	80	-39,9	0,3%	0,54%	-0,36
	Puglia	1.583	-26,8	6,8%	0,83%	-0,31
	<b>Sud</b>	<b>4.988</b>	<b>-24,8</b>	<b>21,4%</b>	<b>0,74%</b>	<b>-0,26</b>

<b>Isole</b>	Sardegna	542	-23,0	2,3%	0,75%	-0,23
	Sicilia	1.637	-21,1	7,0%	0,80%	-0,23
	<b>Isole</b>	<b>2.180</b>	<b>-21,6</b>	<b>9,4%</b>	<b>0,79%</b>	<b>-0,23</b>
	<b>Italia</b>	<b>23.299</b>	<b>-24,5%</b>	<b>100,0%</b>	<b>0,91%</b>	<b>-0,30</b>

**Tabella 4.2 – NTN, IMI e variazione annua per area geografica e per regione nel settore Retail**  
**Fonti: Rapporto immobiliare 2013; Agenzia del Territorio, Assilea**

#### 4.4 Le quotazioni

Sulla base delle quotazioni OMI<sup>47</sup> medie comunali rilevate nel I e II semestre del 2012, per la tipologia edilizia negozi è stata calcolata una quotazione media, pesata con il relativo stock comunale, per regione e per area territoriale. Risulta che la quotazione media di riferimento, per unità di superficie, per la tipologia negozi a livello nazionale è pari a 1.808 €/m<sup>2</sup> in calo del -2,1% rispetto alla quotazione media 2011. I dati elaborati sono riferiti a 7.347 comuni per i quali nel 2012 sono state pubblicate le quotazioni OMI per la tipologia edilizia negozi. Dalla tabella 5.4.1.1 emerge l'elevata quotazione del Lazio che, nonostante il calo del -2,4% rispetto al 2011, con 3.050 €/m<sup>2</sup> conferma la propria distanza rispetto alle altre regioni. Inferiori alla quotazione media del Lazio, ma con valore superiore a 2.000 €/m<sup>2</sup>, si osservano la Valle d'Aosta, con 2.226 €/m<sup>2</sup> (-4,9% rispetto il 2011), la Liguria

<sup>47</sup> Il Decreto legislativo del 30 luglio 1999, n. 300, stabilisce (comma 3, articolo 64) che L'Agenzia del Territorio gestisce l'Osservatorio del Mercato Immobiliare (OMI). L'Osservatorio ha il duplice obiettivo di concorrere alla trasparenza del mercato immobiliare e di fornire elementi informativi alle attività dell'Agenzia del Territorio nel campo dei processi estimali. Ciò avviene, da un lato, mediante la gestione di una banca dati delle quotazioni immobiliari, che fornisce una rilevazione indipendente, sull'intero territorio nazionale, delle quotazioni dei valori immobiliari e delle locazioni, dall'altro, valorizzando a fini statistici e di conoscenza del mercato immobiliare le banche dati disponibili nell'amministrazione e, più in generale, assicurando la realizzazione di analisi e studi.

con 2.074 €/m<sup>2</sup> (-6,7%) e quindi la Campania (2.003 €/m<sup>2</sup>, -2,6% sul 2011). Tutte le altre regioni presentano una quotazione media, per i negozi, inferiore a 2.000 €/m<sup>2</sup>.

In generale le quotazioni del segmento negozi risultano in calo in tutte le regioni con le uniche eccezioni della Sardegna, +1,0%, e del Veneto, -0,5%. Sulla base della quotazione media di riferimento nazionale per la tipologia negozi (1.808 €/m<sup>2</sup>) è stato calcolato l'indice territoriale delle quotazioni, per area e per regione, i cui valori sono riportati nella stessa Tabella 5.4.1.1. L'indice evidenzia come il livello delle quotazioni medie per la tipologia negozi assume valori differenziati nelle diverse regioni rispetto alla quotazione nazionale. Tra le aree l'indice ha il suo valore massimo in corrispondenza del Centro, dove si porta a 130,2, in considerazione dell'elevato valore che l'indice assume nel Lazio, mentre i valori più bassi si osservano per l'area delle isole dove l'indice risulta pari a 76,9.

Per quanto riguarda la dispersione dei dati risulta che le regioni del Sud presentano valori decisamente inferiori al dato nazionale (valore indice minimo pari a 52,8 per la Basilicata e 56,3 per la Calabria) con eccezione della Campania che presenta un valore dell'indice pari a 110,8. Nel Centro, all'elevato valore dell'indice del Lazio si contrappongono i valori inferiori al 100 di Marche e Umbria. Al Nord la Liguria, la Valle d'Aosta, la Lombardia e l'Emilia Romagna presentano valori dell'indice superiori a 100.

Ulteriore analisi è stata condotta comparando gli indici delle quotazioni della superficie dei negozi nelle varie regioni italiane. Esaminando le quotazioni dei negozi nei soli capoluoghi di provincia, risulta che la quotazione media di riferimento, per unità di superficie, a livello nazionale è pari a 2.664 €/m<sup>2</sup> in diminuzione rispetto alla quotazione media 2011 del -2,5%.

Dall'analisi delle quotazioni medie emerge che, anche per i soli capoluoghi, la regione con la quotazione media più elevata è il Lazio, con 4.060 €/m<sup>2</sup> sebbene in flessione del -2,5% rispetto al 2011. In termini di variazioni si osserva un calo generale con tassi elevati in Liguria, -11,6% e in Abruzzo, -9,4%, alta la diminuzione delle quotazioni al m<sup>2</sup> anche in Sicilia e in Calabria, -7% circa ciascuna e in Valle d'Aosta, -5,9%. In controtendenza ad esibire un aumento sono Veneto, +2,1%, Sardegna, +1,4% e Umbria, +0,5%.

Nella Figura 27, infine, è rappresentata la mappa dei differenziali delle quotazioni medie comunali per la tipologia negozi rispetto la quotazione media nazionale non pesata. Più della metà dei comuni, il 56% circa, ha un valore medio inferiore al valore medio nazionale mostrando un valore del differenziale inferiore a 1, circa il 26% dei comuni ha un valore poco sopra la media nazionale e solo il 9% circa ha una quotazione media che supera 1,5 volte il valore medio.

Quotazione media, variazione annua e indice territoriale per area geografica e regione nel settore Retail

Area	Regione	Quotazione media negozi 2012 (€/m <sup>2</sup> )	Var % quotazione 2011/2012	Indice territoriale
<b>Nord Est</b>	Emilia	1.906	-1,2%	105,4
	Romagna			
	Friuli-Venezia Giulia	1.294	-1,2%	71,6
	Veneto	1.729	0,5%	95,6
	<b>Nord Est</b>	<b>1.776</b>	<b>-0,4%</b>	<b>98,2</b>
<b>Nord Ovest</b>	Liguria	2.074	-6,7%	114,7
	Lombardia	1.867	-1,7%	103,3
	Piemonte	1.457	-2,8%	80,6
	Valle d'Aosta	2.226	-4,9%	123,2
	<b>Nord Ovest</b>	<b>1.784</b>	<b>-2,7%</b>	<b>98,7</b>
<b>Centro</b>	Lazio	3.050	-2,4%	168,7
	Marche	1.611	-2,6%	89,1
	Toscana	1.965	-1,1%	108,7

	Umbria	1.524	-0,6%	84,3
	<b>Centro</b>	<b>2.354</b>	<b>-2,0%</b>	<b>130,2</b>
<b>Sud</b>	Abruzzo	1.516	-1,7%	83,8
	Basilicata	954	-1,6%	52,8
	Calabria	1.018	-2,2%	56,3
	Campania	2.003	-2,6%	110,8
	Molise	1.300	-0,7%	71,9
	Puglia	1.339	-2,4%	74,1
	<b>Sud</b>	<b>1.564</b>	<b>-2,3%</b>	<b>86,5</b>
<b>Isole</b>	Sardegna	1.396	1,0%	77,2
	Sicilia	1.388	-4,7%	76,8
	<b>Isole</b>	<b>1.390</b>	<b>-3,3%</b>	<b>76,9</b>
	<b>Media nazionale</b>	<b>1.808</b>	<b>-2,1%</b>	<b>100</b>

**Tabella 4.3 – Quotazione media, var annua e indice territoriale per area geografica e regione nel settore Retail**  
**Fonti: Rapporto immobiliare 2013; Agenzia del Territorio, Assilea**

Dall'esame delle quotazioni medie elaborate emerge che la regione con la quotazione media più elevata è il Lazio, con 3.132 €/mq (-1,0% rispetto la quotazione 2010). Distanti dalla quotazione media del Lazio, ma con valore superiore a 2.000 €/mq, la Valle d'Aosta, con 2.343 €/mq (-0,1% rispetto il 2010), la Liguria con 2.219 €/mq (-0,4%) e quindi la Campania (2.058 €/mq, -2,2% sul 2010). Tutte le altre regioni presentano una quotazione media, per i negozi, inferiore a 2.000 €/mq.

Si rilevano quindi quotazioni per i negozi in calo per l'area del Sud, -0,6% e del Centro, -0,2%, stabili al Nord Est e in aumento nelle Isole, +1,0% e al Nord Ovest, +0,7%. Sulla base della quotazione media di riferimento

nazionale per la tipologia negozi (1.848 €/mq) è stato calcolato l'indice territoriale, per area e per regione.

L'indice evidenzia come il livello delle quotazioni medie per la tipologia negozi assume valori differenziati nelle diverse regioni rispetto alla quotazione nazionale. Tra le aree l'indice ha il suo valore massimo in corrispondenza del Centro dove si porta a 130,0, mentre i valori più bassi si osservano per l'area delle isole dove l'indice risulta pari a 77,7.

Dai dati in tabella emerge l'elevata dispersione dei valori medi, anche all'interno di una stessa area territoriale. In particolare, le regioni del Sud presentano valori decisamente inferiori al dato nazionale (valore indice minimo pari a 52,4 per la Basilicata e 56,4 per la Calabria) con eccezione della Campania che presenta un valore dell'indice pari a 111,4. Nel Centro, all'elevato valore dell'indice del Lazio si contrappongono i valori inferiori al 100 di Marche e Umbria. Al Nord la Liguria, la Valle d'Aosta, la Lombardia e l'Emilia Romagna presentano valori dell'indice superiori a 100. Esaminando le quotazioni dei negozi nei soli capoluoghi di provincia, risulta che la quotazione media di riferimento, per unità di superficie, a livello nazionale è pari a 2.734 €/mq in lieve aumento rispetto alla quotazione media 2010 del +0,2%.

Dall'analisi delle quotazioni medie emerge che, anche per i soli capoluoghi, la regione con la quotazione media più elevata è il Lazio, con 4.165 €/mq sebbene in flessione del - 1,0% rispetto al 2010. In termini di variazioni si trovano regioni con incrementi e regioni in calo. Particolarmente accentuato risulta il rialzo della quotazione media 2011 nei capoluoghi del Piemonte, +9,6% e dell'Abruzzo, +8,0%. In aumento anche le quotazioni dei capoluoghi dell'Umbria, +4,8%, delle Marche, +2,4% e della Toscana, +1,1%. Di contro, la Sardegna registra il calo massimo con la quotazione media che diminuisce rispetto al 2010 del -3,9% e ancora le quotazioni calano del -1,4% in Sicilia. Le restanti regioni evidenziano incrementi o riduzioni contenute tra +/- 1%.

Infine, è rappresentata la mappa dei differenziali delle quotazioni medie comunali per la tipologia negozi rispetto la quotazione media nazionale non pesata. Poco più della metà dei comuni ha un valore medio inferiore al valore medio nazionale mostrando un valore del differenziale inferiore a 1, circa il 26% dei comuni ha un valore poco sopra la media nazionale e solo il 9% circa ha una quotazione media che supera 1,5 volte il valore medio.



Mappa delle quotazioni medie regionali del 2012 nel settore Retail

**Figura 4.3 – Mappa delle quotazioni medie regionali del 2012 nel settore Retail**  
**Fonti: Rapporto immobiliare 2013; Agenzia del Territorio, Assilea**

Mappa dei differenziali delle quotazioni medie comunali 2012 rispetto al  
valore medio nazionale(=1) nel settore Retail

**Figura 4.4 – Mappa dei differenziali delle quotazioni medie comunali del 2012  
rispetto al valore medio nazionale(=1) nel settore Retail**  
**Fonti: Rapporto immobiliare 2013; Agenzia del Territorio, Assilea**

#### 4.5 L'andamento nelle principali città

Di seguito vediamo una tabella che fa riferimento alle città con popolazione superiore ai 250 mila abitanti con i dati del 2012 di NTN, IMI, quotazione media, variazione percentuale rispetto il 2011 e indice territoriale (sulla base della quotazione media nazionale dei capoluoghi 2.664 €/m<sup>2</sup> in diminuzione dal 2011 da 2.734 €/m<sup>2</sup>) per la tipologia negozi.

Tutte le città hanno subito cali elevati degli scambi di negozi, con il calo più elevato a Milano che perde un terzo delle transazioni rispetto al 2011 e Roma che mostra una flessione del -31,0%. Nonostante la maggiore differenza negativa di IMI si osservi a Milano quest'ultima resta la città con la maggior dinamica nel mercato dei negozi con una quota di stock compravenduta nel 2012 dell' 1,62%. Le quotazioni hanno subito una brusca flessione a Genova, -14,0% e a Catania, -13,3% elevata la perdita anche a Palermo, -6,0%. Nelle restanti città i cali oscillano tra il -0,5% registrato a Venezia e il -3,3% di Torino. Unica eccezione è Verona che mostra un rincaro del +9,0%. Nel grafico di Figura 28 sono presentati i valori dell'indice territoriale delle quotazioni medie per i negozi a confronto con la dinamica del mercato, in termini di IMI.

NTN, IMI, variazione annua e indice territoriale città con più di 250 mila ab.  
settore Retail

Comuni	NTN 2012	Var% NTN 11-12	IMI 2012	Diff IMI 11- 12	Quotazione media negozi 2012(€/m <sup>2</sup> )	Var % quotazio ne 11-12	Indic e territ oriale
<b>Bari</b>	155	-3,4%	1,27%	0,05	2.415	0,8%	88,3
<b>Bologna</b>	197	-16,5%	1,42%	-0,27	2.963	-0,3%	108,4
<b>Catania</b>	166	-2,1%	1,25%	-0,04	2.631	-6,5%	96,2
<b>Firenze</b>	247	-6,1%	1,3%	-0,11	2.871	-1,2%	105,0

<b>Genova</b>	280	-8,6%	1,35%	0,12	2.048	-1,1%	74,9
<b>Milano</b>	1.035	0,8%	2,42%	0,02	3.577	-0,1%	130,8
<b>Napoli</b>	427	-12%	1,03%	-0,15	3.663	1,0%	134,0
<b>Palermo</b>	236	3,7%	1,14%	0,02	2.046	-5,8%	74,9
<b>Roma</b>	1.281	8,4%	1,49%	0,11	4.424	-1,0%	161,8
<b>Torino</b>	556	-6,9%	1,80%	-0,13	2.344	13,1%	85,8
<b>Venezia</b>	174	4,3%	1,32%	0,06	4.233	-3,7%	154,8
<b>Verona</b>	96	14,2%	1,55%	0,19	2.675	1,3%	97,8

**Tabella 4.4 – NTN, IMI, variazione annua e indice territoriale città con più di 250 mila ab settore Retail**  
**Fonti: Rapporto immobiliare 2013; Agenzia del Territorio, Assilea**

## 5 ANALISI DEL SETTORE RETAIL

### 5.1 Il questionario

Dopo la presentazione del settore da analizzare e tutta la letteratura e il relativo background culturale, il passo successivo è stato analizzare il settore effettuando una indagine di mercato nel settore della gestione dei patrimoni immobiliari nel settore Retail in Italia.

Questa indagine è nata dall'idea che è scaturita dalla lettura di diversi articoli e libri nell'ambito della gestione Retail, i quali dettavano le procedure e raccomandavano determinate best practice da adottare nel momento della scelta e nella successiva gestione di punti vendita. Si è potuto constatare che le ricerche di mercato e gli articoli trovati davano un quadro chiaro di quali fossero le corrette tematiche da affrontare nel momento della scelta dell'edificio corretto, alla giusta persona di riferimento e nella sua gestione a livello internazionale. Dati questi presupposti successivamente si è passati all'analisi della situazione Italiana per vedere se è in linea con le attività internazionali e verificare se il campione analizzato potesse darci informazioni rilevanti su una più corretta gestione. Questa attività di verifica è stata supportata da un questionario che ho sottoposto a un campione di società ognuna occupante un settore differente nell'ambito Retail. Il questionario è stato fondamentale per verificare in Italia quale sia la posizione che il manager adibito alla gestione del patrimonio immobiliare o dei punti vendita, ha all'interno della corporate, della sua esperienza, delle sue skills, e i vantaggi che una corretta gestione del proprio patrimonio può portare. Oltre a questo si è ritenuto importante analizzare le tematiche della scelta della location, di definizione di quale edificio o negozio scegliere, le tipologie di contratto di acquisto/affitto dell'immobile stesso e tutte le procedure e attività che stanno alla base della gestione di tali beni.

Il focus di tale questionario è rivolto alla definizione del reparto di gestione del patrimonio immobiliare di diverse società: ognuna di esse occupa all'interno del mercato Retail una differente area.

Le formazioni ottenute dall'intervista dei diversi campioni sono state fondamentali per comprendere i punti di forza, le opportunità e le prospettive che possono scaturire dalla corretta gestione di questa Business Unit; le skills e le conoscenze che l'individuo candidato alla gestione di tale unità debba avere e della visione d'insieme di questo reparto in Italia dove per tradizione non c'è mai stata particolare attenzione, attenzione che si sta diffondendo negli ultimi anni.

Qui di seguito è riportato il questionario che ho definito e rimodellato sulla base di un articolo<sup>48</sup> che ho analizzato in precedenza e di tutte le questioni inerenti alla gestione del patrimonio immobiliare che ho ritenuto rilevanti sottolineare<sup>49</sup>.

La prima parte consiste nella definizione delle informazioni sulla società in cui l'intervistato lavora, dando una breve descrizione del settore in cui opera, della diffusione sul territorio italiano e le attività principali che stanno alla base del business aziendale.

#### PARTE 1 - Informazioni sulla società

1. Nome della società
2. Settore della società
3. Attività CORE aziendale
4. Attività sul territorio italiano?

---

<sup>48</sup> Gibler, Black, Moon, *Time, place, space, technology and corporate Real Estate Strategy*, in JRER, Vol. 24, 2004, pp. 235-262

<sup>49</sup> Edwards, Ellison, *Corporate Property Management*, London, Blackwell publishing, 2009

La seconda sezione definisce la figura del manager che si occupa dei punti vendita, del suo background formativo, delle sue esperienze pregresse e delle skills che servono per affrontare al meglio questo tipo di attività.

## PARTE 2 – Manager del Patrimonio Immobiliare

1. A quanto ammonta il patrimonio immobiliare della vostra società in termini di numero di edifici e in termini di valore?

Numero: .....
------------------

2. Avete un Manager che si occupa della gestione del vostro patrimonio immobiliare all'interno della vostra società?

Risposta:
-----------

3. Se avete risposto NO alla domanda 2. Per quale motivo non avete tale figura in azienda?

--

Se avete risposto SI alla domanda numero 2

4. Qual è il background culturale che ha/che deve avere tale figura all'interno dell'azienda?
- a. Diploma
  - b. Laurea triennale
  - c. Laurea specialistica
  - d. Laurea + master
  - e. Altro

Risposta:
-----------

5. Esperienza pregressa nel settore immobiliare?
- a. <5 anni
  - b. dai 5 ai 14
  - c. più di 15

Risposta:

6. Esperienza nella posizione all'interno della vostra società?
- a. <5 anni
  - b. dai 5 ai 14
  - c. più di 15

Risposta:

7. Quali skill deve avere un manager che gestisce il vostro patrimonio immobiliare (assegnare un valore da 1 a 5 a seconda della sua importanza):
- a. Risk management
  - b. Project management
  - c. Strategic planning
  - d. Negoziazione e contrattazione
  - e. Real estate portfolio management
  - f. Capacità organizzative nel business e nelle attività
  - g. Conoscenza del mercato della società in esame
  - h. Conoscenza finanziarie
  - i. Conoscenze tecnologiche impiantistiche e strutturali del patrimonio immobiliare
  - j. altro

a:

b:

c:

d:

e:



La terza parte riassume la percezione che c'è in azienda del settore che si occupa di gestire il patrimonio immobiliare e tutte le sue problematiche, dalla fase di acquisizione a quella di facility e mantenimento dello stesso.

### PARTE 3 – Percezione in azienda del settore di gestione del patrimonio immobiliare

1. Secondo voi è importante avere un settore adibito a gestione del patrimonio immobiliare o la sua gestione potrebbe avvenire correttamente tramite altre BU aziendali?

Risposta:

2. Visione del settore che si occupa della gestione del patrimonio immobiliare all'interno della vostra società
  - a. Centro di costo
  - b. Centro di profitto
  - c. Struttura separata (spin off)

Risposta:

3. Organizzazione del settore gestione patrimonio immobiliare aziendale
  - a. Organizzato per funzione
  - b. Organizzato per BU
  - c. Organizzato per regione

Risposta:

4. Numero delle proprietà gestite?
- a. <25
  - b. da 26 a 99
  - c. >100

Risposta:

5. Dare un valore da 1 a 5 a secondo dell'importanza ai seguenti obiettivi del settore che si occupa della gestione del patrimonio immobiliare:
- a. Il RE è solo una parte dell' ambiente di lavoro
  - b. Il settore del RE deve soddisfare le esigenze di lavoro per far crescere il business
  - c. Le informazioni relative al settore RE sono regolarmente riportate ai vertici aziendali
  - d. Il RE è un reparto che raccoglie il patrimonio immobiliare aziendale da cui l'azienda vuole un ritorno
  - e. Il ritorno in termini finanziari dal RE è uguale o superiore ai ritorni totali della società

a:

b:

c:

6. Dare un valore da 1 a 5 a secondo dell'importanza ai seguenti obiettivi che il Manager del Real Estate deve ottenere:
- a. Minimizzare i costi operativi del portafoglio
  - b. Creare valore alla società tramite l' attenzione riguardo l'ambiente lavorativo
  - c. Creare valore per la società tramite la scelta di una location adatta e attrattiva
  - d. Massimizzare la flessibilità del metodo di lavoro
  - e. Massimizzare la flessibilità fisica del posto di lavoro

a:

b:

c:

L'ultima sezione si occupa di definire le linee guida per una corretta strategia all'interno della gestione dei punti vendita, sia in termini di gestione che in termini finanziari quale l'acquisto o l'affitto del patrimonio necessario alla società.

#### PARTE 4 – Strategia aziendale gestione patrimonio immobiliare

1. È PRESENTE UNA STRATEGIA nella gestione del vostro patrimonio immobiliare?

Tale strategia rispecchia la strategia aziendale in termini di

- a. Leadership di costo: Ottimizzare costo di occupazione, supportare le funzioni aziendali, massimizzare lo spazio per lo sviluppo di ulteriori funzioni aziendali, revisione del layout interno
- b. Differenziazione: Trasmettere il brand, caratteristiche dell'organizzazione, supportare le attività del business, identificare le giuste proprietà in base alle opportunità di differenziazione
- c. Focus: Identificare il settore di clientela, situare le proprietà vicine al settore di clientela, supportare l'esperienza del cliente.

Risposta:

2. Nella strategia di gestione del vostro patrimonio immobiliare la scelta della location è contemplata?

Risposta:

3. Quanto pesa da 1 a 5 la scelta della location in una strategia di gestione del vostro patrimonio immobiliare?

Risposta:

4. Siete proprietari della totalità dei vostri punti vendita?

In percentuale sul totale siete proprietari di:

- a. <25%
- b. dal 26 al 50%
- c. dal 51 al 75%
- d. oltre il 76%
- e. della totalità

Risposta:

5. Siete affittuari delle proprietà?

In percentuale sul totale siete proprietari del:

- a. <25%
- b. dal 26 al 50%
- c. dal 51 al 75%
- d. oltre il 76%
- e. della totalità

Risposta:

6. Avete degli edifici in cui avete adottato la tecnica del sale & leaseback?

Risposta:

7. Se avete risposto SI alla domanda numero 6. Avete benefici in termini di:

- a. Costi
- b. Organizzativi
- c. Finanziari
- d. Nessuno

Risposta:

8. Secondo voi qual è la scelta migliore tra:
- a. Affitto
  - b. Proprietà

Risposta:

## 5.2 I campioni intervistati

Il questionario è stato sottoposto a diverse società, selezionate in base al criterio di eterogeneità di mercato, per avere riscontri nei diversi settori della gestione patrimoni immobiliari e punti vendita nel settore Retail.

Le società intervistate sono state:

- Abercrombie & Fitch: rappresentante del settore Retail di lusso, con punti vendita stand alone.
- Mall Capital: caso studio riguardante l'ambito del chain market, con attività di definizione e sviluppo di nuovi centri commerciali e gestione dei punti vendita all'interno degli stessi
- Jones Lang LaSalle: società di consulenza immobiliare per la gestione di ingenti patrimoni immobiliari
- Larry Smith: società di consulenza e gestione conto terzi di immobili nel settore Retail e di punti vendita nei centri commerciali e Retail Park

### 5.2.1 Analisi del caso studio Società Z

L'intervistato è stato ST Store Manager. Questa società è stata scelta come campione perché la sua gestione si colloca ad un livello in cui il prodotto e l'immagine che la società vuole avere sono al di sopra di qualsiasi interesse aziendale. Quelli della Società Z sono punti vendita scelti accuratamente per rispondere a determinate esigenze che l'headquarter aziendale richiede e la loro gestione ha peculiarità e tematiche che analizzeremo più avanti.

L'intervistato è stato in grado di darmi informazioni riguardo sia la sua attività di gestione dei punti vendita nell'area Europea che riguardo le attività di RE management. Le attività principali a cui lui deve far fronte sono come detto la gestione dei punti vendita della società, situate in Italia, Francia, Spagna, Olanda e Belgio, che comprendono l'organizzazione del negozio, la gestione interna dello spazio, le opere di manutenzione ordinaria e straordinaria e il mantenimento e gestione del budget aziendale concordato preventivamente per rinnovamento o investimenti nel negozio. Queste attività sono portate avanti con le risorse del posto, quindi supervisor e tecnici in house e con le attività di outsourcing. Le attività viste con lui sono riguardanti la sfera del facility management e della scelta dei punti vendita. ST è il direttore regionale

nella zona dell' Europa del Sud, che si occupa della gestione dei "Flagship", ovvero tutti i negozi collocati in strutture a se, al di fuori di centri commerciali. Nella regione americana e asiatica oltre a questa tipologia di negozi "Stand Alone" sono presenti anche i "Chain Store", punti vendita situati in centri commerciali richiamanti lo stile Hollister (sottocatena del gruppo Abercrombie appunto).

Di Seguito è riportata l'intervista con le risposte e le motivazioni che il signor Stefano Tornieri mi ha gentilmente dato

1. A quanto ammonta il patrimonio immobiliare della vostra società in termini di numero di edifici e in termini di valore?

Numero: 6 Edifici storici per lo più collocati in Francia (Parigi), Olanda, Belgio, Spagna (Madrid), Italia (Milano)

Valore totale:

2. Avete un Manager che si occupa della gestione del vostro patrimonio immobiliare all'interno della vostra società?

Risposta: Si

C'è un reparto appositamente creato per la valutazione, scelta e acquisizione dei nuovi punti vendita. Il reparto Real Estate and Construction.

3. Se avete risposto NO alla domanda 2. Per quale motivo non avete tale figura in azienda?

Se avete risposto SI alla domanda numero 2

4. Qual è il background culturale che ha/che deve avere tale figura all'interno dell'azienda?
  - a. Diploma
  - b. Laurea triennale
  - c. Laurea specialistica
  - d. Laurea + master
  - e. Altro

Risposta: D

L'intervistato ST ha conseguito una laurea al politecnico con master<sup>103</sup> sul Real Estate Management.

5. Esperienza pregressa nel settore immobiliare?
- <5 anni
  - dai 5 ai 14
  - più di 15

Risposta: B

L'esperienza effettuata dall'intervistato è compresa tra i 5 e i 14 anni nel settore, con un percorso che lo ha portato a comprendere e interfacciarsi con tutti i reparti aziendali nel settore della gestione patrimonio immobiliare, quale asset management, property asset, facility management. Nonostante l'eterogeneità delle attività effettuate ST ritiene che siano state fondamentali al maturamento e al miglioramento delle sue conoscenze per comprendere tutte le problematiche relative anche al property asset management e non solo quelle relative al facility. In particolare molta attenzione viene posta nel reparto Real Estate dal Property manager che è responsabile delle prime fasi di valutazione e acquisizione degli immobili.

6. Esperienza nella posizione all'interno della vostra società?
- <5 anni
  - dai 5 ai 14
  - più di 15

Risposta: A

4 anni all'interno di abercrombie

7. Quali skill deve avere un manager che gestisce il vostro patrimonio immobiliare (assegnare un valore da 1 a 5 a seconda della sua importanza):
- Risk management
  - Project management
  - Strategic planning
  - Negoziazione e contrattazione
  - Real estate portfolio management
  - Capacità organizzative nel business e nelle attività
  - Conoscenza del mercato della società in esame
  - Conoscenza finanziarie
  - Conoscenze tecnologiche impiantistiche e strutturali del patrimonio immobiliare
  - altro



a:3

Dipende dall'entità del rischio, perché oltre le conoscenze personali del manager ci sono altre figure adibite ad aiutarlo

b:5

Il coordinamento è fondamentale, dato che i punti vendita in questione sono aperti 360 giorni l'anno 24 ore su 24. Quando il negozio chiude il lavoro continua per gli "over night", dipendenti notturni. Il coordinamento è espressamente marcato con il cliente interno o partner del settore vendite, il quale ha sempre numerose richieste e si interfaccia con lui per qualsiasi tipo di attività.

c:4

Ogni decisione attuale si ripercuote sulle scelte future sia in fase di definizione della scelta della location, dell'edificio, sia sulle decisioni degli investimenti da fare e della manodopera ordinaria e straordinaria.

d:3

In questo caso ST ha l'obbligo di ottenere il top, quindi la contrattazione è relativa alle modalità di riuscita del servizio più che sul risparmio effettivo

e:5

Capacità di scelta oculata ai fini di valorizzare il brand aziendale nel modo corretto

f:5

Molto simile al project management

g:5

Ambiente del retail è ritenuto molto complicato, in particolare perché bisogna far fronte a richieste dal cliente interno che devono essere assecondate e gestire nel migliore dei modi e il più in fretta possibile. Le skills del candidato ideale quindi vanno da una buona esperienza del mercato, della conoscenza delle problematiche interne e il corretto coordinamento

h:5

Fondamentali per la figura di Gestione a livello corporate dei punti vendita

i:3

Aiuta per capire cosa sta dietro un costo per capire o arrivare a nuove vie di intervento.

Altro: Importante riuscire a comprendere a pieno il cliente interno e riuscire a collaborare con lui al meglio

PARTE 3 – Percezione in azienda del settore di gestione del patrimonio immobiliare

1. Secondo voi è importante avere un settore adibito a gestione del patrimonio immobiliare o la sua gestione potrebbe avvenire correttamente tramite altre BU aziendali?

Risposta: Secondo ST è assolutamente fondamentale avere un settore a se adibito alla gestione del patrimonio immobiliare. In particolare essendo loro sotto store operation, devono cercare di rendere la Store Experience del cliente finale in linea con quella richiesta dalla casa madre in termini di riconoscibilità del marchio, brandizzazione, riconoscimento nell'edificio in cui si vende il prodotto e scelta della location. La scelta di avere questo reparto interno e non esternalizzato, è semplicemente perché chi già è all'interno della società riesce a capire le logiche e le richieste dettate dalla casa madre al meglio e attuarle nel miglior modo possibile con un contatto diretto.

Oltre questo fattore di vicinanza e conoscenza interna più accurata del brand e degli interessi della società la scelta di avere tale reparto in house nel settore Retail è anche relativo al fatto che possono e ci sono segreti, in questo caso legati anche al mondo della moda, che si cerca di non far trapelare.

2. Visione del settore che si occupa della gestione del patrimonio immobiliare all'interno della vostra società
- Centro di costo
  - Centro di profitto
  - Struttura separata (spin off)

Risposta:

3. Organizzazione del settore gestione patrimonio immobiliare aziendale
- a. Organizzato per funzione
  - b. Organizzato per BU
  - c. Organizzato per regione

Risposta: La società divide la gestione dei propri patrimoni immobiliari in aree o regioni, avvalendosi delle conoscenze tecniche e pregresse che le diverse figure hanno sviluppato e maturato nel corso degli anni in quella zona. Le regioni sono 4: STATI UNITI, ASIA, EUROPA DEL NORD E EUROPA DEL SUD.

4. Numero delle proprietà gestite?
- a. <25
  - b. da 26 a 99
  - c. >100

Risposta: A

La gestione nell'area geografica in oggetto comprende 6 punti vendita di grande dimensione

5. Dare un valore da 1 a 5 a secondo dell'importanza ai seguenti obiettivi del settore che si occupa della gestione del patrimonio immobiliare:
- a. Il RE è solo una parte dell' ambiente di lavoro
  - b. Il settore del RE deve soddisfare le esigenze di lavoro per far crescere il business
  - c. Le informazioni relative al settore RE sono regolarmente riportate ai vertici aziendali
  - d. Il RE è un reparto che raccoglie il patrimonio immobiliare aziendale da cui l'azienda vuole un ritorno
  - e. Il ritorno in termini finanziari dal RE è uguale o superiore ai ritorni totali della società

a:1

b:5

c:5

d:1

e:1

6. Dare un valore da 1 a 5 a secondo dell'importanza ai seguenti obiettivi che il Manager del Real Estate deve ottenere:
- a. Minimizzare i costi operativi del portafoglio
  - b. Creare valore alla società tramite l'attenzione riguardo l'ambiente lavorativo
  - c. Creare valore per la società tramite la scelta di una location adatta e attrattiva
  - d. Massimizzare la flessibilità del metodo di lavoro
  - e. Massimizzare la flessibilità fisica del posto di lavoro

a: 1

Non è richiesta una attenzione particolare nel minimizzare i costi, bensì con il budget fissato ad ogni anno fiscale in base alle vendite e alle sue previsioni, si ha a disposizione una quantità di risorse da investire per migliorare l'esperienza del cliente finale e rendere più efficiente il servizio. L'importante, sottolinea l'intervistato che in base alle aspettative della società, le condizioni dell'immobile e l'offerta che si vuole dare al cliente si utilizzi in modo consapevole il budget a disposizione, sia negli eccessi che nell'eccessivo risparmio.

b: 5

Creare valore aggiunto migliorando l'esperienza del cliente migliorando sia l'ambiente lavorativo che tutto lo store experience del cliente. Maggiore è la cura maggiore è il risultato finale

c:5

d:3

Attività molto standardizzate e ogni collaboratore o attore che opera in coordinamento con il Real Estate manager ha delle attività precise. Nonostante ciò, soprattutto perché l'azienda è nel settore internazionale, fuori dall'america, da pochi anni, il metodo di lavoro subisce cambiamenti nel tentativo di adattarsi al contesto italiano in questo caso

e:5

Molto alta per andare incontro alle esigenze del cliente interno

#### PARTE 4 – Strategia aziendale gestione patrimonio immobiliare

1. È PRESENTE UNA STRATEGIA nella gestione del vostro patrimonio immobiliare?

Tale strategia rispecchia la strategia aziendale in termini di

- a. Leadership di costo: Ottimizzare costo di occupazione, supportare le funzioni aziendali, massimizzare lo spazio per lo sviluppo di ulteriori funzioni aziendali, revisione del layout interno
- b. Differenziazione: Trasmettere il brand, caratteristiche dell'organizzazione, supportare le attività del business, identificare le giuste proprietà in base alle opportunità di differenziazione
- c. Focus: Identificare il settore di clientela, situare le proprietà vicine al settore di clientela, supportare l'esperienza del cliente.

Risposta: B/C

2. Nella strategia di gestione del vostro patrimonio immobiliare la scelta della location è contemplata?

Risposta:SI

3. Quanto pesa da 1 a 5 la scelta della location in una strategia di gestione del vostro patrimonio immobiliare?

Risposta:3

La scelta di un edificio rispetto ad un altro incide per almeno un 60% sulla scelta di quell'edificio. Il 40 % restante è da definire se un determinato edificio rispecchia o meno l'identità del marchio in termini di immagine. L'aspetto è importante per trasmettere l'emozione giusta al cliente finale e continuare ad arricchire il brand e la fidelizzazione del cliente.

In genere in questa società l'edificio non viene stravolto ne sulla facciata ne all'interno, sia per conservare le qualità e le peculiarità intrinseche dell'edificio sia perché molte volte sono edifici storici.

4. Siete proprietari della totalità dei vostri punti vendita?  
In percentuale sul totale siete proprietari di:
- a. <25%
  - b. dal 26 al 50%
  - c. dal 51 al 75%
  - d. oltre il 76%
  - e. della totalità

Risposta: i

Non sono proprietari di alcuno di questi punti vendita, in quanto la maggior parte sono edifici storici e sarebbe inutile avere immobilizzato un capitale enorme senza la possibilità di averlo a disposizione per il proprio business

5. Siete affittuari delle proprietà?  
In percentuale sul totale siete proprietari del:
- a. <25%
  - b. dal 26 al 50%
  - c. dal 51 al 75%
  - d. oltre il 76%
  - e. della totalità

Risposta: v

Sono affittuari della totalità dei punti vendita

6. Avete degli edifici in cui avete adottato la tecnica del sale & leaseback?

Risposta: NO

7. Se avete risposto SI alla domanda numero 6. Avete benefici in termini di:
- a. Costi
  - b. Organizzativi
  - c. Finanziari
  - d. Nessuno

Risposta: /

8. Secondo voi qual è la scelta migliore tra:
- Affitto
  - Proprietà

Risposta:A

Per lo stesso motivo per cui hanno tutti i punti vendita in affitto rispetto a dover immobilizzare un capitale ingente per esserne proprietari. Inoltre unica motivazione per cui si potrebbe tenere in considerazione la proprietà di un tale edificio, che in questo caso sono quasi tutti edifici storici e di grande valore, è proprio l'importanza dell'edificio stesso per la società, ovvero sedi storiche.

#### Riassunto delle risposte intervista presso società Z

Società Z		
<b>PARTE 2</b>		
<b>1</b>	1	/
<b>2</b>	Avete un manager che si occupa di Real Estate	SI
<b>3</b>	Se avete risposto no alla 2 perché?	/
<b>4</b>	Background culturale della figura del Manager	Laurea+Master
<b>5</b>	Esperienza nel settore	Dai 5 ai 14anni
<b>6</b>	Esperienza nella posizione attuale	< 5 anni
<b>7°</b>	Skill di Risk Management (valore da 1 a 5)	3
<b>7b</b>	Skill di Project Management	5
<b>7c</b>	Strategic Management	4
<b>7d</b>	Negoziazione e contrattazione	3
<b>7e</b>	RE portfolio management	5
<b>7f</b>	Capacità organizzative nelle attività	5
<b>7g</b>	Conoscenza del mercato	5
<b>7h</b>	Conoscenze finanziarie	5
<b>7i</b>	Conoscenze tecnologiche e impiantistiche	3



<b>PARTE 3</b>		
<b>1</b>	Importanza di avere un settore adibito alla gestione del patrimonio immobiliare	Assolutamente fondamentale
<b>2</b>	Visione del settore che gestisce il RE	Centro di costo
<b>3</b>	Organizzazione del settore	Per regione
<b>4</b>	N° proprietà gestite	<25
<b>5a</b>	Il RE è solo una parte dell'ambiente di lavoro(valore da 1 a 5)	1
<b>5b</b>	Il RE deve soddisfare le esigenze di lavoro per farecrescere il business	5
<b>5c</b>	Le info relative al RE sono regolarmente riportate ai vertici aziendali	5
<b>5d</b>	Il RE è un reparto che raccoglie il patrimonio immobiliare da cui l'azienda vuole un ritorna	1
<b>5e</b>	Il ritorno dal reparto RE è uguale o superiore ai ritorni totali	1
<b>6a</b>	Minimizzare i costi operativi del portafoglio	1
<b>6b</b>	Creare valore tramite l'attenzione all' ambiente lavorativo	5
<b>6c</b>	Creare valore per la società tramite la scelta di una location adatta e attrattiva	5
<b>6d</b>	Massimizzare la flessibilità del metodo di lavoro	3
<b>6e</b>	Massimizzare la flessibilità fisica del posto di lavoro	5
<b>PARTE 4</b>		
<b>1</b>	Stretegia aziendale	Differenziazione/ focus
<b>2</b>	La scelta della location è contemplata	SI
<b>3</b>	Peso della location nella scelta di un edificio	3
<b>4</b>	% di punti vendita di proprietà	0%
<b>5</b>	% di punti vendita in affitto	Della totalità
<b>6</b>	Utilizzate la tecnica sale&leaseback	NO
<b>7</b>	Benefici dell'utilizzo di tale tecnica	/
<b>8</b>	Scelta migliore tra affitto e proprietà	A

**Tabella 5.1 – Riassunto delle risposte intervista presso Società Z**

## 5.2.2 Analisi del caso studio Mall Capital

Il secondo attore analizzato in questa tesi è stato scelto tra quelli che si occupano della gestione dei punti vendita nei centri commerciali o nei Retail Park, quindi un approccio diverso dal precedente sia in termini di ricerca della location giusta che di approccio alla gestione dei negozi, sia di esigenze del cliente finale.

Ho così potuto parlare e intervistare il signor Umberto Marzini, General Manager della Mall Capital. Essa è una società di consulenza indipendente nell'ambito Real Estate con una forte specializzazione nell'ambito del settore Retail. Grazie all'esperienza ventennale maturata nell'ambito dello sviluppo, gestione e investimenti, propone il proprio supporto con un'ampia gamma di consulenze ad alto valore aggiunto che tengono conto delle specifiche richieste dei proprietari privati e istituzionali. La volontà di creare un punto di riferimento trasversale nel mercato delle consulenze retail è associata all'entusiasmo e alla voglia di raccogliere nuove sfide.

I loro interlocutori naturali sono le Proprietà, gli Investitori e i Retailer con i quali condividiamo progetti, obiettivi e soluzioni. Questo ci ha permesso di costruire nel tempo dei solidi rapporti fiduciari fondamentali per il perseguimento di obiettivi comuni. L'attenzione ai trend del settore Real Estate ci permette di monitorare continuamente i valori del mercato e gli orientamenti degli investimenti, aspetti fondamentali per decidere presto e bene.

La nostra filosofia professionale si basa su una piattaforma decisionale estremamente semplice: pochi livelli gerarchici e nella maggior parte dei casi un decentramento delle responsabilità verso i referenti di progetto. L'affidamento di un progetto è proposto secondo l'effettiva esperienza maturata su situazioni complesse e problematiche e soprattutto secondo la condivisione e la partecipazione ai risultati aziendali. Tendenzialmente il Manager deve essere in grado di intervenire su tutti gli aspetti gestionali del complesso nessuno escluso, dimostrando grande capacità e flessibilità nella valutazione delle problematiche e del cliente.

La filosofia Mall Capital non prevede una “industrializzazione” della consulenza ma figure professionali idonee a sostenere e affrontare le problematiche derivanti dal mandato di consulenza.

L'intervistato ha definito le sue mansioni, che vanno dalla definizione di un progetto di costruzione di un centro commerciale in una area nuda, la valutazione se quest'area è idonea a livello di investimento e location per ospitare un centro commerciale e se ci sono le condizioni ipotizzare dei format o delle strategie aziendali per l'avviamento del progetto e la conseguente gestione del patrimonio immobiliare. Le proprietà infine vengono date in gestione a società appositamente create, ne vedremo dopo un esempio, che si occupano della gestione dei punti vendita nei centri commerciali o retail park per conto terzi e delle grandi catene.

1. A quanto ammonta il patrimonio immobiliare della vostra società in termini di numero di edifici e in termini di valore?

Numero: .....
------------------

2. Avete un Manager che si occupa della gestione del vostro patrimonio immobiliare all'interno della vostra società?

Risposta:SI
-------------

3. Se avete risposto NO alla domanda 2. Per quale motivo non avete tale figura in azienda?

--

Se avete risposto SI alla domanda numero 2

4. Qual è il background culturale che ha/che deve avere tale figura all'interno dell'azienda?
  - a. Diploma
  - b. Laurea triennale

- c. Laurea specialistica
- d. Laurea + master
- e. Altro

Risposta: C

5. Esperienza pregressa nel settore immobiliare?

- a. <5 anni
- b. dai 5 ai 14
- c. più di 15

Risposta: C

UM ha iniziato a lavorare nel settore immobiliare nei primi anni 90 prima come assistente, direttore e infine coordinatore di centro commerciale, poi maturando esperienza e aprendo la società di cui ora è General Manager

6. Esperienza nella posizione all'interno della vostra società?

- a. <5 anni
- b. dai 5 ai 14
- c. più di 15

Risposta: B

7. Quali skill deve avere un manager che gestisce il vostro patrimonio immobiliare (assegnare un valore da 1 a 5 a seconda della sua importanza):

- a. Risk management
- b. Project management
- c. Strategic planning
- d. Negoziazione e contrattazione
- e. Real estate portfolio management
- f. Capacità organizzative nel business e nelle attività
- g. Conoscenza del mercato della società in esame
- h. Conoscenza finanziarie
- i. Conoscenze tecnologiche impiantistiche e strutturali del patrimonio immobiliare
- j. altro

a:5

b:5

c:4

d:3

e:4

f:4

g:1

h:4

i:4

altro:

PARTE 3 – Percezione in azienda del settore di gestione del patrimonio immobiliare

1. Secondo voi è importante avere un settore adibito a gestione del patrimonio immobiliare o la sua gestione potrebbe avvenire correttamente tramite altre BU aziendali?

Risposta: SI o affidarlo ad esperti nel settore

Nell'ambito della gestione dei punti vendita nei centri commerciali c'è stata una evoluzione dalla nascita degli stessi negli anni 80 ad oggi. Infatti se prima le società si occupavano personalmente della gestione dei loro negozi adesso preferiscono affidarsi a società specializzate con un elevato tasso di esperienza nel settore

2. Visione del settore che si occupa della gestione del patrimonio immobiliare all'interno della vostra società
- Centro di costo
  - Centro di profitto
  - Struttura separata (spin off)

Risposta: B

3. Organizzazione del settore gestione patrimonio immobiliare aziendale
- Organizzato per funzione
  - Organizzato per BU
  - Organizzato per regione

Risposta: A

4. Numero delle proprietà gestite?
- <25
  - da 26 a 99
  - >100

Risposta: A

La società gestisce una decina di centri commerciali e i relativi punti vendita in Italia.

5. Dare un valore da 1 a 5 a secondo dell'importanza ai seguenti obiettivi del settore che si occupa della gestione del patrimonio immobiliare:
- Il RE è solo una parte dell' ambiente di lavoro
  - Il settore del RE deve soddisfare le esigenze di lavoro per far crescere il business
  - Le informazioni relative al settore RE sono regolarmente riportate ai vertici aziendali
  - Il RE è un reparto che raccoglie il patrimonio immobiliare aziendale da cui l'azienda vuole un ritorno

- e. Il ritorno in termini finanziari dal RE è uguale o superiore ai ritorni totali della società

a: 1

b: 5

c: 4

d: 5

e: 5

In quanto si occupano di gestione dei punti vendita per conto terzi

6. Dare un valore da 1 a 5 a secondo dell'importanza ai seguenti obiettivi che il Manager del Real Estate deve ottenere:
- a. Minimizzare i costi operativi del portafoglio
  - b. Creare valore alla società tramite l'attenzione riguardo l'ambiente lavorativo
  - c. Creare valore per la società tramite la scelta di una location adatta e attrattiva
  - d. Massimizzare la flessibilità del metodo di lavoro
  - e. Massimizzare la flessibilità fisica del posto di lavoro

a: 5

b: 1

c: 4

d: 1

e: 1

#### PARTE 4 – Strategia aziendale gestione patrimonio immobiliare

1. È PRESENTE UNA STRATEGIA nella gestione del vostro patrimonio immobiliare?

Tale strategia rispecchia la strategia aziendale in termini di

- a. Leadership di costo: Ottimizzare costo di occupazione, supportare le funzioni aziendali, massimizzare lo spazio per lo sviluppo di ulteriori funzioni aziendali, revisione del layout interno
- b. Differenziazione: Trasmettere il brand, caratteristiche dell'organizzazione, supportare le attività del business, identificare le giuste proprietà in base alle opportunità di differenziazione
- c. Focus: Identificare il settore di clientela, situare le proprietà vicine al settore di clientela, supportare l'esperienza del cliente.

Risposta: A

2. Nella strategia di gestione del vostro patrimonio immobiliare la scelta della location è contemplata?

Risposta: SI

3. Quanto pesa da 1 a 5 la scelta della location in una strategia di gestione del vostro patrimonio immobiliare?

Risposta: 4

4. Siete proprietari della totalità dei vostri punti vendita?

In percentuale sul totale siete proprietari di:

- a. <25%



- b. dal 26 al 50%
- c. dal 51 al 75%
- d. oltre il 76%
- e. della totalità

Risposta: A

5. Siete affittuari delle proprietà?

In percentuale sul totale siete proprietari del:

- a. <25%
- b. dal 26 al 50%
- c. dal 51 al 75%
- d. oltre il 76%
- e. della totalità

Risposta: A

6. Avete degli edifici in cui avete adottato la tecnica del sale & leaseback?

Risposta: NO

7. Se avete risposto SI alla domanda numero 6. Avete benefici in termini di:

- a. Costi
- b. Organizzativi
- c. Finanziari
- d. Nessuno

Risposta:

8. Secondo voi qual è la scelta migliore tra:

- a. Affitto
- b. Proprietà

Risposta: /

## Riassunto delle risposte intervista presso Mall Capital

Mall Capital		
<b>PARTE 2</b>		
<b>1</b>	1	/
<b>2</b>	Avete un manager che si occupa di Real Estate	SI
<b>3</b>	Se avete risposto no alla 2 perché?	/
<b>4</b>	Background culturale della figura del Manager	Laurea specialistica
<b>5</b>	Esperienza nel settore	Oltre 15 anni
<b>6</b>	Esperienza nella posizione attuale	Dai 5 ai 14 anni
<b>7a</b>	Skill di Risk Management (valore da 1 a 5)	5
<b>7b</b>	Skill di Project Management	5
<b>7c</b>	Strategic Management	4
<b>7d</b>	Negoziazione e contrattazione	3
<b>7e</b>	RE portfolio management	4
<b>7f</b>	Capacità organizzative nelle attività	4
<b>7g</b>	Conoscenza del mercato	1
<b>7h</b>	Conoscenze finanziarie	4
<b>7i</b>	Conoscenze tecnologiche e impiantistiche	4
<b>PARTE 3</b>		
<b>1</b>	Importanza di avere un settore adibito alla gestione del patrimonio immobiliare	Nell'ambito della gestione dei punti vendita nei centri commerciali c'è stata una evoluzione dalla nascita degli stessi negli anni 80 ad oggi. Infatti se prima le società si occupavano personalmente della gestione dei loro negozi adesso preferiscono affidarsi a società specializzate con un elevato tasso di esperienza nel settore
<b>2</b>	Visione del settore che gestisce il RE	Centro di costo
<b>3</b>	Organizzazione del settore	Per funzione

<b>4</b>	N° proprietà gestite	<25
<b>5a</b>	Il RE è solo una parte dell'ambiente di lavoro(valore da 1 a 5)	1
<b>5b</b>	Il RE deve soddisfare le esigenze di lavoro per farecrescere il business	5
<b>5c</b>	Le info relative al RE sono regolarmente riportate ai vertici aziendali	4
<b>5d</b>	Il RE è un reparto che raccoglie il patrimonio immobiliare da cui l'azienda vuole un ritorna	5
<b>5e</b>	Il ritorno dal reparto RE è uguale o superiore ai ritorni totali	5
<b>6a</b>	Minimizzare i costi operativi del portafoglio	5
<b>6b</b>	Creare valore tramite l'attenzione all' ambiente lavorativo	1
<b>6c</b>	Creare valore per la società tramite la scelta di una location adatta e attrattiva	4
<b>6d</b>	Massimizzare la flessibilità del metodo di lavoro	1
<b>6e</b>	Massimizzare la flessibilità fisica del posto di lavoro	1
<b>PARTE 4</b>		
<b>1</b>	Stretegia aziendale	Leadership di costo
<b>2</b>	La scelta della location è contemplata	SI
<b>3</b>	Peso della location nella scelta di un edificio	
<b>4</b>	% di punti vendita di proprietà	0%
<b>5</b>	% di punti vendita in affitto	Della totalità
<b>6</b>	Utilizzate la tecnica sale&leaseback	NO
<b>7</b>	Benefici dell'utilizzo di tale tecnica	/
<b>8</b>	Scelta migliore tra affitto e proprietà	/

**Tabella 5.2 – Riassunto delle risposte intervista presso Mall Capital**

### 5.2.3 Analisi del caso studio Jones Lang LaSalle

Jones Lang LaSalle è una società di consulenza professionale e finanziaria, specializzata in servizi immobiliari e gestione di capitali. Nata dalla fusione nel 1999 tra la società Jones Lang Wootton, società inglese nata nel 1939 dopo numerose fusioni e partnership, e dalla La Salle Partners, azienda fondata nel 1968 nell'ambito del Real Estate, si pone come obiettivo conclamato quello di creare e offrire valore reale ai clienti, agli azionisti ed ai dipendenti in un mondo complesso in costante mutamento. Grazie ad uno staff, che comprende più di 40.000 professionisti operativi in 1.000 città e 70 paesi diversi, è in grado di soddisfare i bisogni immobiliari dei clienti a livello locale, regionale e globale.

Per rispondere alle molteplici esigenze dei clienti ed alle mutevoli condizioni dei mercati, la società può contare su team di esperti capaci di garantire servizi integrati che si fondano sulla profonda conoscenza dei mercati, su un'impareggiabile attività di ricerca, nonché su un' eccezionale capacità di visione.

#### Riassunto delle risposte intervista presso Jones Lang LaSalle

Jones Lang LaSalle		
<b>PARTE 2</b>		
<b>1</b>	1	/
<b>2</b>	Avete un manager che si occupa di Real Estate	NO
<b>3</b>	Se avete risposto no alla 2 perché?	/
<b>4</b>	Background culturale della figura del Manager	/
<b>5</b>	Esperienza nel settore	Dai 5 ai 14 anni
<b>6</b>	Esperienza nella posizione attuale	< 5 anni
<b>7a</b>	Skill di Risk Management (valore da 1 a 5)	3
<b>7b</b>	Skill di Project Management	3
<b>7c</b>	Strategic Management	5
<b>7d</b>	Negoziazione e contrattazione	5
<b>7e</b>	RE portfolio management	5

7f	Capacità organizzative nelle attività	4
7g	Conoscenza del mercato	4
7h	Conoscenze finanziarie	3
7i	Conoscenze tecnologiche e impiantistiche	3
<b>PARTE 3</b>		
1	Importanza di avere un settore adibito alla gestione del patrimonio immobiliare	In my opinion a specialized Business Unit (or Service Provider) is a very valid player that can ensure the effective concentration of efforts in the core business of any Company.
2	Visione del settore che gestisce il RE	/
3	Organizzazione del settore	Per business unit
4	N° proprietà gestite	<25
5a	Il RE è solo una parte dell'ambiente di lavoro(valore da 1 a 5)	4
5b	Il RE deve soddisfare le esigenze di lavoro per fare crescere il business	4
5c	Le info relative al RE sono regolarmente riportate ai vertici aziendali	4
5d	Il RE è un reparto che raccoglie il patrimonio immobiliare da cui l'azienda vuole un ritorno	4
5e	Il ritorno dal reparto RE è uguale o superiore ai ritorni totali	3
6a	Minimizzare i costi operativi del portafoglio	4
6b	Creare valore tramite l'attenzione all'ambiente lavorativo	4
6c	Creare valore per la società tramite la scelta di una location adatta e attrattiva	5
6d	Massimizzare la flessibilità del metodo di lavoro	4
6e	Massimizzare la flessibilità fisica del posto di lavoro	4
<b>PARTE 4</b>		
1	Strategia aziendale	Leadership di costo
2	La scelta della location è contemplata	SI

<b>3</b>	Peso della location nella scelta di un edificio	4
<b>4</b>	% di punti vendita di proprietà	0%
<b>5</b>	% di punti vendita in affitto	Della totalità
<b>6</b>	Utilizzate la tecnica sale&leaseback	NO
<b>7</b>	Benefici dell'utilizzo di tale tecnica	/
<b>8</b>	Scelta migliore tra affitto e proprietà	Affitto

**Tabella 5.3 – Riassunto delle risposte intervista Jones Lang LaSalle**

## 5.2.4 Analisi del caso studio Larry Smith

La Larry Smith è un'azienda leader nel settore Retail Real Estate, che offre servizi di consulenza progettuale, ricerche di mercato, strategie di marketing assistenza alla promozione e altri servizi volti a soddisfare le esigenze di promotori immobiliari, investitori e commercianti nell'ambito del commercio e del tempo libero.

Obiettivo dell'azienda è "essere leader nel Retail Real Estate e contraddistinguersi per eccellenza e dinamismo"; tutto questo con l'apporto di oltre 90 professionisti con grande esperienza nel settore operante.

### Riassunto delle risposte intervista presso Larry Smith

Larry Smith		
<b>PARTE 2</b>		
<b>1</b>	1	/
<b>2</b>	Avete un manager che si occupa di Real Estate	Si
<b>3</b>	Se avete risposto no alla 2 perché?	/
<b>4</b>	Background culturale della figura del Manager	Laurea specialistica
<b>5</b>	Esperienza nel settore	Dai 5 ai 14 anni
<b>6</b>	Esperienza nella posizione attuale	Dai 5 ai 14 anni
<b>7a</b>	Skill di Risk Management (valore da 1 a 5)	4
<b>7b</b>	Skill di Project Management	3
<b>7c</b>	Strategic Management	5
<b>7d</b>	Negoziazione e contrattazione	3
<b>7e</b>	RE portfolio management	3
<b>7f</b>	Capacità organizzative nelle attività	4
<b>7g</b>	Conoscenza del mercato	4
<b>7h</b>	Conoscenze finanziarie	3
<b>7i</b>	Conoscenze tecnologiche e impiantistiche	4
<b>PARTE 3</b>		

1	Importanza di avere un settore adibito alla gestione del patrimonio immobiliare	E' un business specifico che ha tante potenzialità ed è giusto che ci siano delle figure dedicate
2	Visione del settore che gestisce il RE	Centro di profitto
3	Organizzazione del settore	Per business unit
4	N° proprietà gestite	<25
5a	Il RE è solo una parte dell'ambiente di lavoro(valore da 1 a 5)	4
5b	Il RE deve soddisfare le esigenze di lavoro per farecrescere il business	1
5c	Le info relative al RE sono regolarmente riportate ai vertici aziendali	1
5d	Il RE è un reparto che raccoglie il patrimonio immobiliare da cui l'azienda vuole un ritorna	1
5e	Il ritorno dal reparto RE è uguale o superiore ai ritorni totali	/
6a	Minimizzare i costi operativi del portafolio	4
6b	Creare valore tramite l'attenzione all'ambiente lavorativo	2
6c	Creare valore per la società tramite la scelta di una location adatta e attrattiva	/
6d	Massimizzare la flessibilità del metodo di lavoro	/
6e	Massimizzare la flessibilità fisica del posto di lavoro	/
<b>PARTE 4</b>		
1	Stretegia aziendale	Focus
2	La scelta della location è contemplata	SI
3	Peso della location nella scelta di un edificio	1
4	% di punti vendita di proprietà	0%
5	% di punti vendita in affitto	0%
6	Utilizzate la tecnica sale&leaseback	NO
7	Benefici dell'utilizzo di tale tecnica	/
8	Scelta migliore tra affitto e proprietà	/

Tabella 5.4 – Riassunto delle risposte intervista presso Larry Smith



### 5.3 Confronto tra i risultati dei casi studio analizzati e best practice

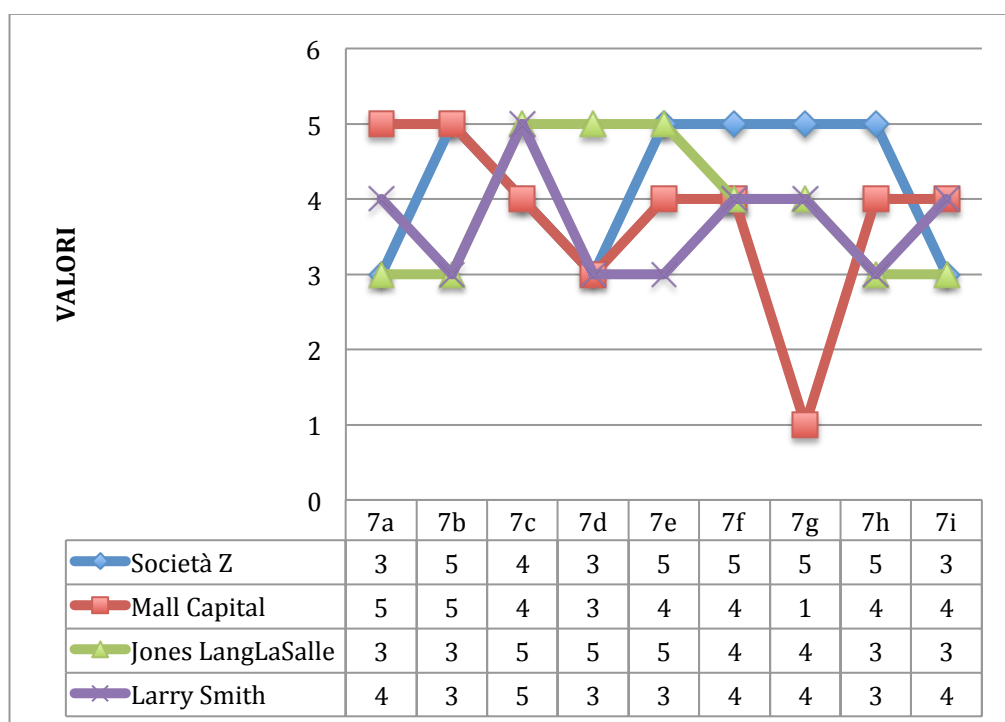
Dopo aver intervistato i 4 players che provengono da rami separati dello stesso ambito di mercato, posso delineare e confrontare le peculiarità che si delineano per ogni tipo di area. I risultati ottenuti rivelano le basi culturali delle differenti società a secondo di quale aspetto della stessa macroarea vogliono occupare e gestire.

Nella prima parte dell'analisi e confronto dei risultati ottenuti emerge che tutte le società intervistate, sia che si occupino di gestire i propri punti vendita che nel caso siano società di consulenza, hanno un reparto dedicato alla gestione del patrimonio immobiliare. Nei casi esaminati infatti la scelta di avere un reparto creato ad hoc risulta strategica e fondamentale: nel caso della società Z infatti la decisione è stata presa per favorire il coordinamento interno e scoraggiare lo spill over delle pratiche che portano i negozi di questa multinazionale ad essere così unici.

Per le società di consulenza invece risulta obbligatorio in quanto core business aziendale gestire e valorizzare i negozi che gli sono stati affidati o coordinare al meglio lo sviluppo delle aree in cui dovrà nascere o sono nati dei Retail park.

In merito al background culturale del soggetto preposto a tale compito, gli intervistati concordano sulla necessità di avere una preparazione universitaria, con l'aggiunta, magari, di un Master, come nel caso della società Z. L'esperienza maturata nel settore è un punto fondamentale per tutti i campioni intervistati, in quanto la conoscenza accurata ed approfondita di tutti i reparti aziendali e di tutte le loro problematiche permette di riuscire a gestire al meglio le situazioni future, riuscendo a coordinare al meglio la BU del reparto Real Estate in tutte le sue forme, dalla fase di acquisizione alla fase di facility e gestione.

## Skills del Manager



**Figura 5.1 – Skills del manager**

Un'analisi del grafico in figura n° 13 sopra riportato ci porta alla definizione delle caratteristiche ritenute fondamentali per un candidato ideale a ricoprire il ruolo di Manager del patrimonio immobiliare nel settore Retail.

### Media risultati ottenuti sulle skills del Manager

<b>7a Risk Management</b>	3,75
<b>7b Project Management</b>	4
<b>7c Strategic planning</b>	4,5
<b>7d Negoziazione e contrattazione</b>	3,5
<b>7e Real Estate portfolio Management</b>	4,25
<b>7f Capacità organizzative nel business e nelle</b>	4,25

<b>attività</b>	
<b>7g Conoscenza del mercato della società in esame</b>	<b>3,5</b>
<b>7h Conoscenza finanziarie</b>	<b>3,75</b>
<b>7i Conoscenze tecnologiche impiantistiche e strutturali del patrimonio immobiliare</b>	<b>3,5</b>

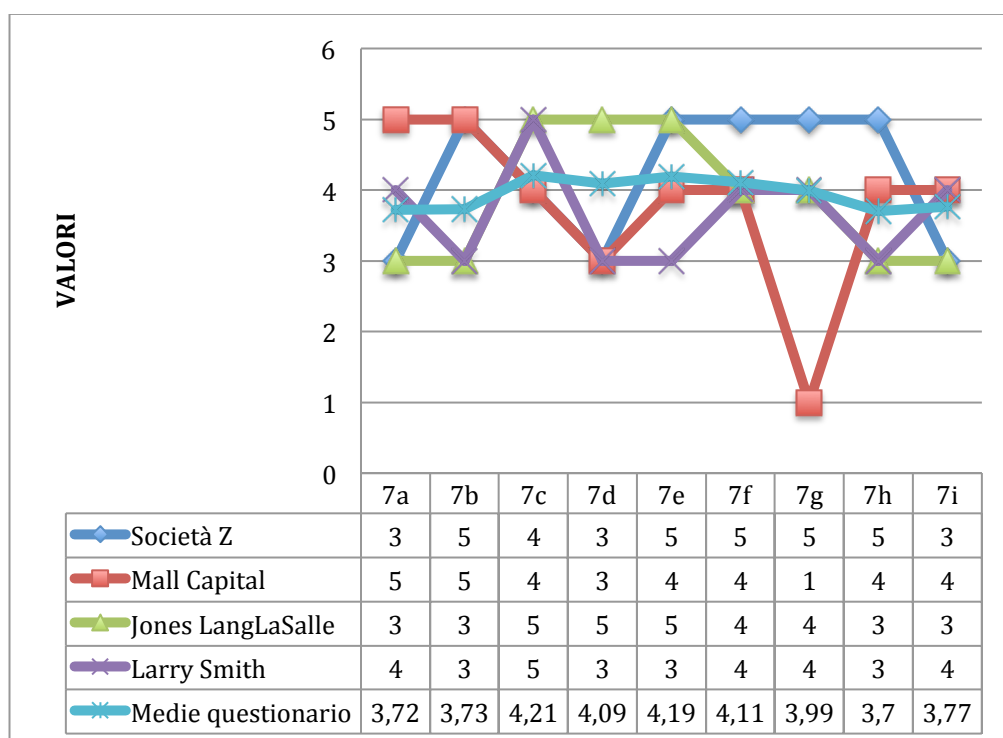
**Tabella 5.5 – Media risultati ottenuti delle skills del manager**

Essendo tale ambito molto complesso e con svariate variabili di cui tenere conto, caratteristica fondamentale risulta avere doti di Strategic Planning, con un valore medio di 4.5 di punteggio.

Come caratteristiche risultate rilevanti, con un valore medio di 4.25, si denotano Real estate portfolio management e capacità organizzative nel business e nelle attività di supporto alle decisioni. Tali skills sono fondamentali per valorizzare al massimo il portafoglio immobiliare della società o di chi lo gestisce in conto terzi. Successivamente e molto simile come importanza ci sono le doti di Project Management (punteggio medio 4.0); ciò è dettato dall'esigenza di saper coordinare al meglio tutte le attività di gestione del punto vendita, delle manutenzioni ordinarie e straordinarie e delle relative problematiche.

Meno rilevanti risultano essere le altre skills dettate dal questionario, quali le conoscenze tecnologiche impiantistiche e strutturali del patrimonio immobiliare e negoziazione e contrattazione; in particolar modo la conoscenza del mercato in esame, soprattutto nei casi di affidamento a società di consulenza della gestione dei propri punti vendita, risulta essere di scarso interesse dato che esse si occuperanno di capitalizzare al massimo le risorse necessarie, senza focalizzarsi sul mercato in cui si opera.

## Skills del manager a confronto con questionario internazionale



**Figura 5.2 – Skills del manager a confronto con questionario internazionale**

Successivamente si è analizzato il campione dell'intervista internazionale verificando i valori più alti delle skills che i vari manager nel settore Real Estate hanno definito come più importanti. Al primo posto sia in campo internazionale, nei mercati di USA, UK, Australia e Honk Hong, sia nella media ottenuta dalle risposte dei candidati intervistati troviamo la capacità di Strategic Management.

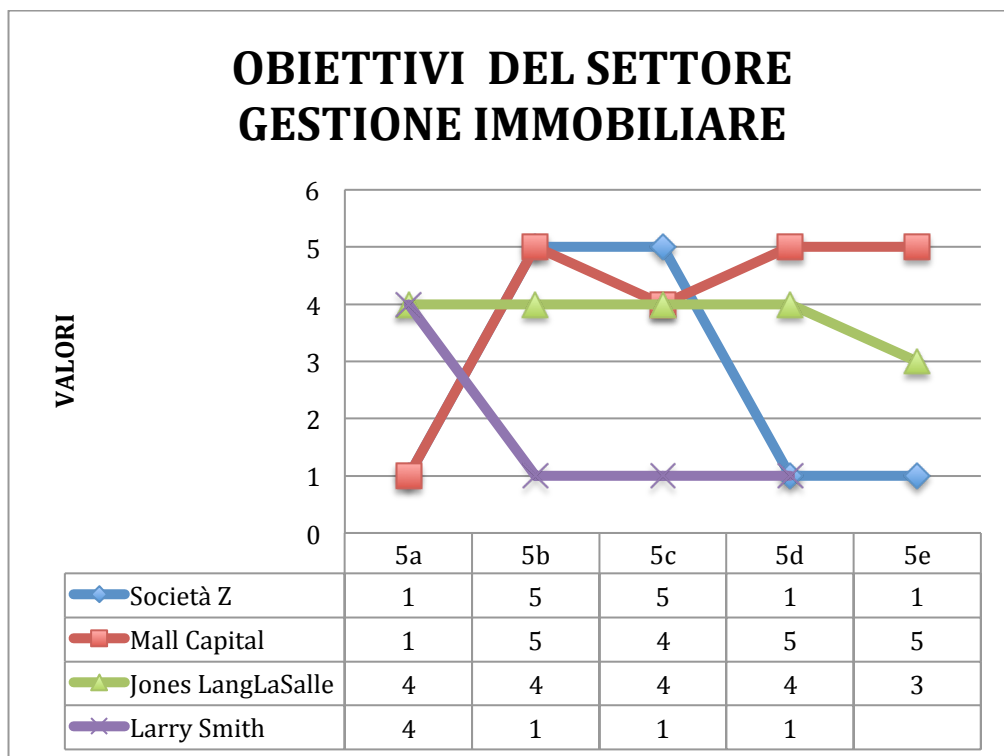
### Confronto medie risultati con questionario internazionale

	Medie interviste	Medie questionario
<b>7a Risk Management</b>	3,75	3,72
<b>7b Project Management</b>	4	3,73
<b>7c Strategic planning</b>	4,5	4,21
<b>7d Negoziazione e contrattazione</b>	3,5	4,09
<b>7e Real Estate portfolio Management</b>	4,25	4,19

<b>7f Capacità organizzative nel business e nelle attività</b>	4,25	4,11
<b>7g Conoscenza del mercato della società in esame</b>	3,5	3,99
<b>7h Conoscenza finanziarie</b>	3,75	3,7
<b>7i Conoscenze tecnologiche impiantistiche e strutturali del patrimonio immobiliare</b>	3,5	3,77

**Tabella 5.6 – Skills del manager a confronto con questionario internazionale**

L'analisi della terza parte del questionario delinea, per tutti, la necessità di avere una BU dedicata alla gestione del patrimonio immobiliare, sia per quanto riguarda la gestione di punti vendita di Retail Stand Alone, quali p.e. i negozi della Società Z, sia per le società di gestione di punti vendita nei centri commerciali sia per la consulenza. Avere tale dipartimento in House determina un valore aggiunto per la società e la possibilità di coordinarsi al meglio internamente. La visione della funzione di questo reparto aziendale è relativa al proprio core business, infatti le società di consulenza hanno necessità di ottenere un profitto, mentre la Società Z nella fattispecie ha un budget annuale da spendere. Tale budget viene fissato e non vengono riconosciuti meriti nel caso in cui esso non venga completamente utilizzato; la priorità aziendale infatti è quella di creare valore aggiunto per rendere migliore l'esperienza del cliente finale. L'organizzazione della gestione del patrimonio immobiliare è quindi organizzato per regione all'interno dell'organigramma della Società Z, data la vasta dislocazione territoriale che ha la società, e perché l'obiettivo è quello di dare la stessa esperienza al cliente finale in ogni punto vendita. Al contrario, nonostante anche Larry Smith e Jones Lang Lasalle siano multinazionali dislocate in diversi paesi, la loro decisione è quella di gestire il reparto Real Estate per Business Unit, in quanto concepito come centro di profitto in grado di dare soluzioni differenti per ogni tipo di prodotto ed area geografica di copertura, con distinzione tra attività nazionali ed internazionali. Mall Capital infine è anch'esso organizzato per divisioni per lo stesso motivo delle società internazionali ma con un mercato esclusivamente italiano.



**Figura 5.3 – Obiettivi del settore di gestione immobiliare**

I dati successivi ci danno informazioni su quali siano gli obiettivi principali del settore aziendale che si occupa della gestione del patrimonio immobiliare. Come si evince dal grafico c'  una netta distinzione tra le due societ  che operano gestendo il proprio patrimonio immobiliare e Jones LangLaSalle e Larry Smith che si occupano di consulenza in questo settore.

Media risultati ottenuti sugli obiettivi del settore che si occupa della gestione immobiliare

**5a Il patrimonio immobiliare   solo una parte dell' ambiente di lavoro** 2,5

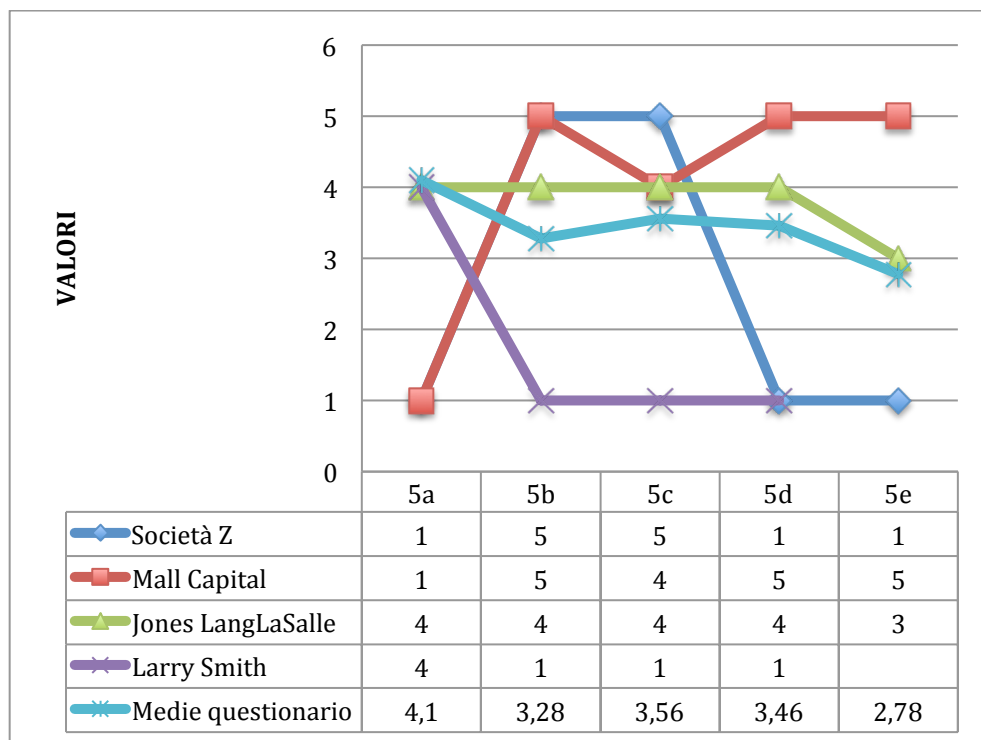
**5b Il settore del Real Estate deve soddisfare le esigenze di lavoro per far crescere il business** 3,75

<b>5c Le informazioni relative al settore RE sono regolarmente riportate ai vertici aziendali</b>	<b>3,5</b>
<b>5d Il Real Estate è un reparto che raccoglie il patrimonio immobiliare aziendale da cui l'azienda vuole un ritorno</b>	<b>2,75</b>
<b>5e Il ritorno in termini finanziari dal RE è uguale o superiore ai ritorni totali della società</b>	<b>3</b>

**Tabella 5.7 – Media dei risultati ottenuti sugli obiettivi del settore che si occupa della gestione d immobiliare.**

L'obiettivo principale individuato dalle società intervistate è che il reparto Real Estate, sia esso un centro di profitto o un centro di costo, sia esclusivamente una divisione che necessariamente deve sviluppare e far crescere il business aziendale. Successivamente, data la criticità del comparto aziendale in esame, i campioni intervistati ritengono che debba essere necessario un grande coordinamento e riferimento con l'Head Quarter; infatti dall'analisi dei dati medi risulta essere al secondo posto di importanza la comunicazione costante delle informazione e delle eventuali problematiche ai vertici aziendali. All'ultimo posto si colloca la percezione che il patrimonio immobiliare debba essere esclusivamente una parte dell'ambiente di lavoro; se così fosse infatti si delineerebbe una situazione in cui non sarebbe necessario avere un reparto aziendale dedicato alla gestione Real Estate e lo sviluppo di tale disciplina si sarebbe arrestato e rimasto alla vecchia concezione che l'edificio in cui si lavora non è altro che un costo, senza poter e dover ottenere risultati per lo sviluppo aziendale.

Obiettivi del settore gestione immobiliare a confronto con il questionario internazionale

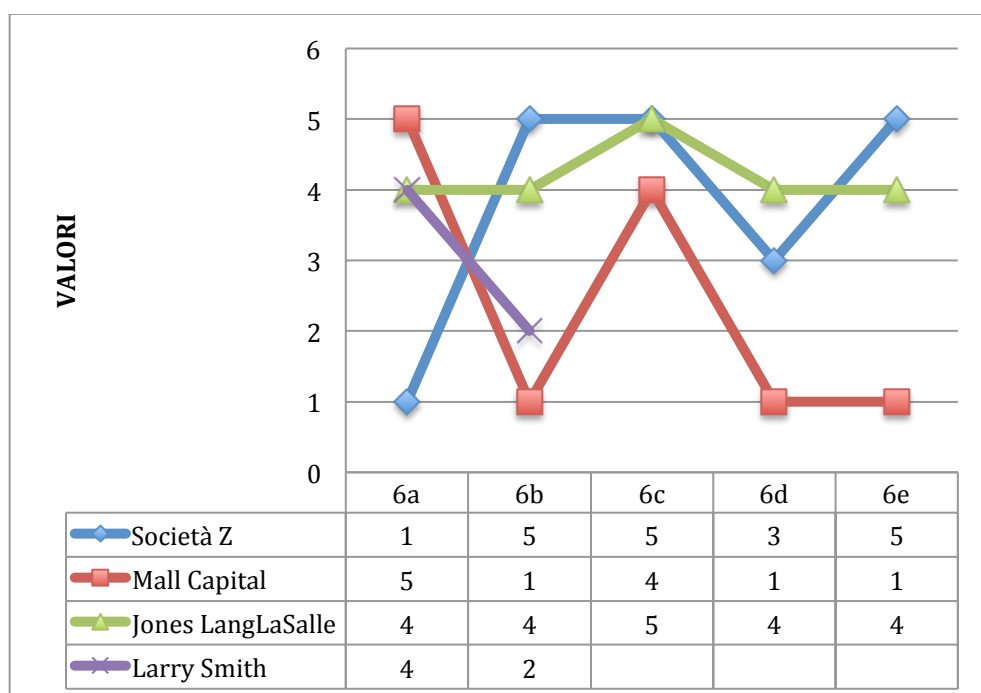


**Figura 5.4 – Obiettivi del settore gestione immobiliare a confronto con questionario internazionale**

Per quanto riguarda il dato internazionario di riferimento le opzioni definite come più critiche sono relative al coordinamento interno e alla gestione delle informazioni. Infatti dal questionario internazionale come possiamo vedere dalla figura n° 16 il valore più alto è assegnato alla percezione che il reparto di gestione del patrimonio immobiliare sia esclusivamente una parte dell'ambiente di lavoro. Tale percezione rispecchia le risposte delle società di consulenza e gestione che hanno nel loro core business tali attività. Al secondo posto troviamo la necessità di riportare regolarmente ai vertici aziendali. Tale necessità è delineata probabilmente dal fatto che in campo internazionale si preferisce ricorrere ad un maggiore coordinamento per affrontare le scelte di questo reparto aziendale. Tali pensieri, limitano la concezione strategica della gestione del RE che sta prendendo piede. Le considerazioni riguardanti l'importanza strategica del RE in una società sono in via di diffusione



## Obiettivi che il manager vuole ottenere dalla gestione del patrimonio immobiliare



**Figura 5.5 – Obiettivi che il manager vuole ottenere dalla gestione del patrimonio immobiliare.**

Il grafico nella figura n° 17 riporta i dati relativi agli obiettivi che il manager in carico alla gestione del patrimonio immobiliare deve perseguire e cercare di ottenere.

Larry Smith, in quanto puro consulente per la gestione dei punti vendita nei centri commerciali e Retail Park, non risponde ai punti 6c, 6d, 6e in quanto non   direttamente responsabile della scelta della location e neanche del metodo e dell'organizzazione del lavoro all'interno.

### Media risultati degli obiettivi che il manager persegue nella gestione immobiliare

<b>6a Minimizzare i costi operativi del portafoglio</b>	<b>3,5</b>
<b>6b Creare valore alla societ� tramite l' attenzione riguardo l'ambiente lavorativo</b>	<b>3</b>

<b>6c Creare valore per la società tramite la scelta di una location adatta e attrattiva</b>	4,67
<b>6d Massimizzare la flessibilità del metodo di lavoro</b>	2,67
<b>6e Massimizzare la flessibilità fisica del posto di lavoro</b>	3,33

**Tabella 5.8 – Media risultati degli obiettivi che il manager persegue nella gestione immobiliare**

L'obiettivo primario percepito dalle società intervistate è creare valore aggiunto per il cliente e per tutti attraverso la scelta della location adatta. Tale obiettivo risulta essere importante sia per quanto riguarda i singoli punti vendita che per i centri commerciali, ovviamente con differenze sostanziali: per la Società Z la location adatta è una scelta di location vera e propria, mentre per i centri commerciali tale decisione deve tenere conto anche di visibilità e comodità di raggiungimento, oltre ai diversi servizi offerti all'interno.

In questa analisi, nonostante i dati medi indichino che al secondo posto si trova la minimizzazione dei costi operativi, le interviste con i campioni ci dicono che tale visione è soggettiva ed è comunque legata alla decisione che la società a preso riguardo la gestione della divisione Real Estate, se ritenuta centro di costo o di profitto .

Per quanto riguarda l'importanza della location i risultati ottenuti rivelano che in tutte le società e in tutti i settori si pone grande attenzione ed è ritenuta di grande criticità la scelta del punto strategico dove stabilire i propri punti vendita, sia per i negozi stand alone del caso Abercrombie che nel caso dei centri commerciali. Ovviamente le scelte saranno differenti ma la criticità rimane di elevata importanza.

Infine le risposte degli intervistati hanno permesso di comprendere la strategia aziendale nei riguardi della gestione del patrimonio immobiliare. Per

le società di consulenza e gestione dei punti vendita per conto terzi, Jones LangLaSalle e Mall Capital, la strategia adottata è di leadership di costo, essa comprende l'ottimizzare dei costi di occupazione, cercare di supportare le funzioni aziendali, massimizzare lo spazio per lo sviluppo di ulteriori funzioni aziendali e gestire correttamente e revisionare il layout interno. Per la società Z, la scelta della strategia aziendale risulta essere a cavallo tra differenziazione in cui la società vuole trasmettere il brand, le caratteristiche dell'organizzazione, supportare le attività del business, identificare le giuste proprietà in base alle opportunità di differenziazione e focus, in cui il reparto Real Estate vuole identificare il settore di clientela, situare le proprietà vicine al settore di clientela e supportare l'esperienza del cliente.

## 5.4 Conclusioni

L'analisi dei campioni ha portato a definire con chiarezza le caratteristiche che un Manager che si occupa del settore Real Estate in una società nel settore Retail deve avere. L'esperienza è la miglior alleata in un settore che necessita grande conoscenza del mercato e delle pratiche interne, infatti sapere come muoversi all'interno della gestione di questi patrimoni può determinare il conseguimento di importanti risultati per far crescere la società e il business aziendale. Molti se non tutti i Manager responsabili della gestione Real Estate sia in campo internazionale sia nei casi esaminati hanno avuto esperienza nel campo compresa tra i 5 e i 14 anni. Un'altra peculiarità importante che ci deve essere nella definizione di tale figura è la conoscenza degli attori che ruotano e operano attorno al patrimonio immobiliare in gestione, questo per riuscire a comprendere in anticipo le mosse migliori da effettuare nel caso insorgano problemi.

### Caratteristiche del Real Estate Manager ideale

#### **Figura 5.6 – Caratteristiche del Real Estate Manager ideale**

Le caratteristiche intrinseche invece sono in linea con la media internazionale del campione ottenuto dallo studio effettuato, di cui quella fondamentale è lo Strategic Planning, ovvero la capacità di valutare nel miglior modo possibile il patrimonio a disposizione, sia che esso sia all'inizio

della sua vita utile, quindi con la stesura di un piano di fattibilità per la nascita e gestione di un centro commerciale o retail park, sia che sia un edificio storico definendo un piano di corretta gestione e investimenti per il futuro.

Altra dote fondamentale è quella del Project Manager, riuscire ad interfacciarsi con tutti i reparti aziendali ed avere un corretto coordinamento risulta fondamentale per il successo aziendale, sia che gli asset siano visti come un centro di costo sia se essi siano fonte di ricavo nel caso di gestione esternalizzata. Gli incarichi e le attività di gestione del Real Estate manager sono passati solo da qualche anno da un livello di pura gestione delle strutture ad un livello più alto e complesso, con incarichi di gestione e di sviluppo di strategie concrete.

In questa analisi si ottiene che il settore adibito alla gestione dei patrimoni immobiliari è fondamentale e la sua corretta gestione non potrebbe avvenire tramite altre Business Unit aziendali. Tale concezione deriva dal fatto che vista la grandezza dei patrimoni in questione le società preferiscano creare una business unit dedicata come nel caso Abercrombie o affidarsi a specialisti del settore nel caso di molte altre aziende nel settore Retail.

La visione che tali BU siano centri di profitto o di costo sono esclusivamente determinate dall'organizzazione generale della società, L'organizzazione della gestione del patrimonio immobiliare è quindi organizzato per regione all'interno di quelle società che non hanno differenza di gestione tra i differenti punti vendita o edifici. Infatti data la possibile vasta dislocazione territoriale che ha la società nel caso sviluppi in reparto aziendale diviso per regioni, e dato che l'obiettivo è quello di dare la stessa esperienza al cliente finale in ogni punto vendita, è nell'interesse del brand di mantenere uno stesso livello di gestione e definizione degli standard dei punti vendita. Unica differenza può esserci nella definizione del budget a disposizione nelle diverse regioni a secondo del progetto di sviluppo in un area rispetto ad un'altra. Al contrario, nonostante anche Larry Smith e Jones Lang Lasalle siano multinazionali dislocate in diversi paesi, per le società di consulenza la loro decisione è quella di gestire il reparto Real Estate per Business Unit, in quanto concepito come centro di profitto in grado di dare soluzioni differenti per ogni tipo di prodotto ed area geografica di copertura, con distinzione tra attività nazionali ed internazionali.

Come abbiamo visto la strategia aziendale può dividersi in 3 macro categorie:

Leadership di costo: Ottimizzare costo di occupazione, supportare le funzioni aziendali, massimizzare lo spazio per lo sviluppo di ulteriori funzioni aziendali, revisione del layout interno

Differenziazione: Trasmettere il brand, caratteristiche dell'organizzazione, supportare le attività del business, identificare le giuste proprietà in base alle opportunità di differenziazione

Focus: Identificare il settore di clientela, situare le proprietà vicine al settore di clientela e supportare l'esperienza del cliente.

Queste 3 strategie sono state identificate come Best Practice per la totalità dei campioni intervistati e tali organizzazioni vanno incontro alle differenti richieste e aspettative che la società ha nei confronti del reparto Real Estate. Una Leadership di costo nel caso in cui l'azienda voglia ottenere un utile o un ritorno dall'investimento sulla proprietà o dal suo utilizzo, una Differenziazione se l'interesse va verso la fidelizzazione dei clienti nel confronto del marchio e in ultimo un Focus, dove tutta l'attenzione va verso il cliente e il supporto della sua esperienza all'interno del punto vendita. Ognuna di esse ha punti a favore e punti deboli, e sta alla conoscenza del Manager del mercato e del settore in cui si opera definire quale è la più adatta al suo contesto aziendale.



**Figura 5.7 – Strategia aziendale Real Estate in relazione al settore di mercato**

In ultima analisi la scelta della location da parte del Manager del settore Retail ha un valore fondamentale per la riuscita dei piani dell' headquarter. Tale decisione viene effettuata con la consapevolezza che una errata posizione o la vicinanza con zone problematiche ( difficoltà di raggiungimento con mezzi pubblici, aree pedonali) può determinare difficoltà nelle vendite e la perdita di fatturato. Come evinto dall' intervista con la Società Z la location per questi tipi di società che puntano tutto sull'immagine e l'idea che il cliente ha del brand, la location rispecchia totalmente la qualità del prodotto. La scelta di avere punti vendita stand alone con il loro posizionamento in punti strategici delle capitali Europee ci dice che il focus non è quello di essere dislocati in più punti dello stesso Paese, bensì rendere unico il punto vendita, rendendola una esperienza necessaria se si visita quella città. Per il settore Retail dei centri commerciali la scelta del punto dove insediarsi è anch'esso di grande rilevanza, non più per il posto esclusivo o per la centralità dell'immobile quanto per la facilità di raggiungimento e la giusta organizzazione all'interno (non a caso i centri commerciali moderni sono

diventata quasi sempre “piccole città”, dove poter passare intere giornate, e avere a disposizione tutti i servizi necessari). Oltre alle considerazioni che riguardano la scelta della location, per le società con punti vendita stand alone, come per il caso studio di Abercrombie, grande rilevanza la determina anche l’immagine dell’edificio. Tali considerazioni sono fondamentali per la scelta corretta dell’edificio che rispecchi l’immagine del brand al cliente che gli si trova di fronte.



## BIBLIOGRAFIA

- Edwards, Ellison, *Corporate Property Management*, London, Blackwell publishing, 2009
- Gibler, Black, Moon, *Time, place, space, technology and corporate Real Estate Strategy*, in JRER, Vol. 24, 2004, pp. 235-262
- Agenzia del Territorio Assilea, *Rapporto immobiliare 2013*, 2013
- Urban Land Institute PWC, *Emerging Trends in Real Estate Europe 2012*, 2012
- Anderson, Wisniewski, *An Introduction to Management Science*, London, Cengage Learning, 2009
- Gronlund, Louko, Vaihekoski, *Corporate Real Estate Sale and Leaseback Effect*, in European Financial Management, vol. 14, 2008, pp. 820-827
- Morrison, Raju, *The Marketing Department in Management Science: Its History, Contributions, and the Future*, in Management Science, Vol. 50, n. 4, 2004, pp. 425-428
- Boylan, Syntetos, *Forecasting in management science*, editorial of Omega, 2012, p. 681
- Hiang, *Real Estate and Corporate Valuation: An Asset Pricing Perspective*, Managerial and Decision Economics, Vol. 22, No. 7, Real Estate Economics and Finance, 2001, pp. 355-368
- Roulac, *Corporate Property Strategy is integral to Corporate Business Strategy*, in JRER, Vol. 22, 2001, pp. 130-152
- Gibson, Barkham, *Corporate Real Estate Management in Retail Sector: Investigation of Current Strategy and Structure*, in JRER, Vol. 22, 2001, pp. 107-127
- Vercellis, *Modelli e decisioni*, Milano, The McGraw-Hill Companies, 2006
- Spina, *La gestione dell'impresa*, Milano, Etas, 2006, pp. 233-240, pp. 339-353, pp. 357-363.
- Azzone, Bertelè, *L'Impresa*, Milano, Etas, 2005
- Lindholm, Levainen, *A framework for identifying and measuring value added by corporate real estate*, in JCRE, Vol. 8, 2006, pp. 38-46

- Lindholm, Gibler, Levainen, *Modeling the value-adding attributes of real estate to the wealth maximization of the firm*, in JRER, Vol. 28, 2006, pp. 445-475
- Porter, Roper, Mason, Rossini, Banks, Wiederholt, *Forecasting and management of technology*, in Wiley-Interscience Publication,
- Hacklin, Wallnöfer, *The business model in the practice of strategic decision making: insights from a case study*, Management Decision, Vol. 50, 2012, pp. 166-188
- Martinsons, Davison, *Strategic decision making and support systems: Comparing American, Japanese and Chinese management*, disponibile su [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com), 2006, pp. 284-300
- Borsato, Ufficio Studi MedioFimaa, *Overview globale del mercato immobiliare, Dati trimestre 2011 e previsioni 2012*, Sintesi delle ricerche pubblicate da Cushman & Wakefield's, Credit Suisse, BNL, RE/MAX National Housing Report, 2011
- Rushton, Oxley, Croucher, *Handbook of logistics and distribution management*, Kogan Page, 2000, pp 4-13
- Ahmed, *Applications of data mining in retail business*, 2004, pp. 455–459
- Fisher, *The wealth effects of sale and leasebacks: New evidence*, Real Estate Economics Vol 32, 2004, pp. 619-643
- Bdeir, *Strategic performance in corporate real estate*, M.sc tesi nell'ambito Real Estate Development, Boston, 2003
- Burns, *Analysing the contribution of corporate real estate to the strategic competitive advantage of organization*, disponibile su [www.occupier.org](http://www.occupier.org), 2002
- Gibson, Barkham, *Corporate management in retail sector*, JRER Vol 22, 2001, pp. 107-127
- Joroff, Louargand, Lambert, Becker, *Strategic management of the fifth resource: Corporate real estate*, Corporate real estate 2000 Series report number 49
- Montgomery, *Management science in marketing: Prehistory, origin, and early years of the INFORMS Marketing College*. Marketing Sci. 2001, 20(4) 337–348.
- Scala dei bisogni di Maslow: <http://it.wikipedia.org/wiki/Bisogno>