

UNA REGIA UNITARIA DELLE FASI OPERATIVE PRE APERTURA AUMENTA L'EFFICIENZA

# Un pilotaggio evoluto per ottimizzare le funzioni

Roberto Bramati\*

È risaputo che gli effetti combinati della crisi finanziaria globale e della congiuntura economica non hanno risparmiato l'industria italiana dei centri commerciali, determinando molteplici conseguenze. Non vogliamo soffermarci su temi trattati a più riprese sulle pagine di **MARK UP**. Ci

**1. Attività e interfaccia di una squadra di pilotaggio**

**2. È fondamentale intervenire su tutte le componenti di un cantiere: per offrire direttamente i servizi durante l'intero ciclo progettuale**

limitiamo a ribadire che, pur tra mille difficoltà contingenti, il processo di selezione innescatosi sta riportando in primo piano i fondamentali e la qualità ("back to basics" e "flight to quality", come dicono gli anglofoni), valorizzando le competenze specialistiche, troppo spesso trascurate nel recente passato e sempre più necessarie per poter essere competitivi in un contesto difficile come quello attuale. Insomma, archiviata la fase



Squadra di pilotage ripresa nel cantiere del centro commerciale Forum Palermo, promosso da Multi Development e in apertura prevista il 5 novembre 2009

spensierata di sviluppo incontrollato del mercato, che ha portato alla ribalta parecchi soggetti improvvisati, è ormai evidente per tutti gli attori della filiera che gli errori si pagano, spesso a caro prezzo.

Uno shopping centre è un organismo complesso che richiede una piena comprensione delle sue specificità e un approccio professionale, a tutti i livelli, durante il suo intero ciclo di vita. Se a monte, ai fini della riuscita di un'iniziativa, la scelta della localizzazione e la corretta articolazione del progetto risultano decisive, non vanno trascurate le implicazioni di giungere a un'apertura del centro in linea con gli obiettivi prefissati e con le tempistiche programmate. Un compito che ricade nella giurisdizione del pilotaggio, o pilotage, alla francese: una realtà ancora poco

nota, al di fuori della ristretta cerchia degli addetti ai lavori, ma di capitale importanza per gli operatori coinvolti. Del resto, si tratta di gestire e coordinare tutte le attività tecniche e logistiche che concorrono alla creazione di uno shopping centre, dall'inizio dei lavori fino alla sua inaugurazione: un impegno tutt'altro che agevole.

Al riguardo, il valore aggiunto del pilotage può essere espresso in forma sintetica rimandando al significato stesso del termine: come nell'automobilismo, a parità di prestazioni meccaniche del mezzo, la differenza è fatta da chi pilota, così il centro commerciale, da quando nasce sino agli ultimi dettagli pre-apertura, presenta un insieme di problematiche d'ordine tecnico, in sede costruttiva e d'allestimento dei singoli punti di vendita, che soltanto l'intervento di

tecnici specializzati consente di risolvere al meglio.

## IL PILOTAGGIO EVOLUTO

Spazio Futuro Group ha esordito come "pilota" circa 8 anni fa, occupandosi di San Martino 2 a Novara, per conto di Lsgii, filiale italiana della transalpina Lsgi, guidata da Robert de Balcan, uno dei protagonisti assoluti della scena europea, con il quale collaboriamo ancora oggi, avendo tra l'altro seguito la realizzazione di Euroma 2 (51.000 mq di Gla). La nostra esperienza si è poi arricchita attraverso l'impegno sul campo al fianco di player del calibro di Corio e del gruppo Auchan, per citare due tra i più noti specialisti del settore, permettendoci di affinare un metodo che si è rivelato vincente. Venendo al presente, abbiamo appena ultimato Sidicinum a Teano (Ce) - di proprietà di Kent srl, società del gruppo Ciarrocchi Immobiliare - e siamo al lavoro su altri tre centri d'ambito siculo-campano: Forum Palermo (Multi Development-C



• **Developer e proprietà sono sempre più attenti alle esigenze di ottimizzazione**



• **La tendenza alla compressione dei costi penalizza talora il profilo qualitativo dell'offerta**



Due team all'opera nei cantieri del centro commerciale Auchan a Napoli - via Argine (a sinistra) e in quello Sidicinum, a Teano, inaugurato da poco. Sotto una squadra nel cantiere di Forum Palermo



delle attività più disparate, che vanno dalla movimentazione delle merci, alla verifica, raccolta e smaltimento dei materiali di risulta, comprendendo anche ulteriori funzioni complementari (pulizie, guardiania, ecc.).

Non bisogna dimenticare che tale operatività richiede l'interazione con (e di) svariati soggetti: committenti, proprietari, progettisti, direzione lavori, società di commercializzazione, operatori commerciali, fornitori di prodotti e servizi. Ogni componente della squadra, oltre a ricoprire un preciso ruolo, si interfaccia con i colleghi, essendo dunque in grado, in caso di necessità, di subentrare nello svolgimento di altre funzioni. Perché manca il tempo per formare eventuali sostituti. Vorremo notare, en passant, che durante il periodo d'impiego i piloti vivono co-

me una famiglia allargata, soggiornando in abitazioni comuni, affittate nelle vicinanze del centro: una convivenza che contribuisce a cementare lo spirito di gruppo e aumenta l'affiatamento del team sul cantiere. Dove il personale è sempre riconoscibile grazie alla maglia aziendale, come si conviene a una squadra.

#### IL SERVICE

Per portare avanti il lavoro di pilotaggio con la massima efficacia è fondamentale intervenire su tutte le componenti di cui consta un cantiere: ecco perché offrire direttamente i servizi necessari durante l'intero ciclo progettuale costituisce l'optimum. Abbiamo quindi implementato un nuovo filone di attività complementari, svolto mediante un'apposita azienda di Spazio Futuro Group, la quale or-

ganizza, gestisce ed esegue, totalmente o parzialmente, le varie attività di utilità generale per gli operatori che necessitano di supporto in rapporto alle singole realizzazioni. Per le attività inerenti al Service abbiamo formato personale dedicato, collaborando inoltre con partner strutturati, che garantiscono il rispetto di determinati standard operativi, per offrire al cliente un pacchetto all'insegna dell'affidabilità. Tra l'altro, abbiamo adottato il principio della centralizzazione di alcune forniture, che presenta notevoli vantaggi nei costi, nei trasporti, nelle installazioni e nell'assistenza, sia in fase esecutiva sia post apertura.

Sul piano dell'ottimizzazione, la capillare conoscenza della macchina organizzativa ci permette di sapere quando arrivano le merci, quanti tir al giorno vanno scaricati, quali mezzi e persone necessitano per governare l'intera attività. E ancora, quanti metri cubi di rifiuti al giorno vengono prodotti: procedendo allo sgombero ogni notte, per far sì che il cantiere sia sempre pulito e sotto controllo. Il tutto facendo attenzione a non danneggiare le parti comuni (eventualità sempre presente). In conclusione, i benefici di un approccio organico al pilotage sono tangibili. Ed eliminando le discrasie, è possibile contribuire al contenimento dei costi. Un tema al quale tutti gli operatori sono sensibili. Oggi più che mai.

**Presidente  
di Spazio Futuro Group**



**GIOCO DI SQUADRA**  
In termini organizzativi, l'operatività è affidata a una squadra di pilotage costituita ad hoc, affidata a un responsabile, con un vicecapo e un numero di piloti proporzionale alle dimensioni del centro, ai quali vengono assegnati gli specifici incarichi: dall'esame e approvazione dei progetti, alla consegna delle aree; dal monitoraggio delle singole unità commerciali e degli allestimenti, al controllo di gestione

Italia), ovvero la più significativa apertura italiana del 2009, Auchan Bicocca Catania e Auchan Napoli-Argine. I riscontri quindi non mancano.

In generale, developer e proprietà sono sempre più consapevoli dell'esigenza di coordinare funzioni complesse, svolte da attori con profili assai diversi fra loro, per mezzo di una regia unitaria, che rappresenta la migliore garanzia per il raggiungimento dei risultati, massimizzando l'efficienza. La conoscenza di tutte le insidie di un vero e proprio percorso a ostacoli da parte del personale che mettiamo a disposizione è basilare; l'individuazione preliminare della criticità e il monitoraggio costante dell'avanzamento dei lavori, sia generali sia dei singoli operatori, grazie a un sofisticato sistema di reporting informatico, ci forniscono un quadro esaustivo dello stato di fatto in situ in qualunque momento. Gli interventi richiesti possono quindi essere effettuati in tempo reale. La reattività è un fattore essenziale, in cantieri che per loro natura tendono all'entropia (per usare un eufemismo). La squadra impiegata sul terreno sa con assoluta precisione dove, come, quando, con chi e con quali forze, attrezzature e macchinari bisogna agire. Questo per non penalizzare la fluidità di tutte le movimentazioni, operazioni e lavorazioni che, in sovrapposizione, non devono e non possono subire, per nessuna ragione, rallentamenti di sorta o, peggio, un blocco. E anche un problema in apparenza piccolo, se trascurato, rischia di ripercuotersi su tutti i passaggi successivi.