

GESTIRE 94-95

ONLINE

IL MIO SPAZIO LIBERO

*Le sedi di Lavazza, Zurich e Philips
danno forma ai nuovi stili di lavoro e rielaborano
l'immagine delle rispettive aziende*

*L'esemplare progetto di customer satisfaction
di BNL Gruppo BNP Paribas*

Mercato e PA secondo Apleona

Lo stato del BIM

Un mercato senza confini

Il settore italiano del Facility Management è cresciuto in maniera quasi esponenziale nel corso degli ultimi anni, raggiungendo diversi traguardi che parevano quasi proibitivi meno di una decade fa. Ma possiamo dire che oggi l'Italia faccia parte dei Paesi più avanzati nel FM a livello europeo? Lo abbiamo chiesto ad Antonio Musacchio, Amministratore delegato di Apleona HSG Facility Management.

Qual è lo stato di salute attuale del mercato del FM?

Molto buono a mio parere. È un mercato vivo che presenta molte opportunità interessanti. I protagonisti dal lato dell'offerta stanno cambiando, gli imprenditori privati stanno cedendo il posto ai grandi gruppi internazionali. Fino al 2010 c'era stato il tentativo di creare strutture molto snelle, con società di FM che erogavano pochi servizi direttamente, puntando invece a creare valore grazie alla catena del subappalto. A mio parere, oggi questa esperienza può dirsi sostanzialmente fallita. Il quadro economico è, quanto meno in Italia, troppo complesso e non lascia margini per creare valore in questo modo. E comunque si tratta di un approccio che evidentemente ha convinto poco, sia in ambito pubblico che privato, la clientela che non riusciva a vedere il valore aggiunto degli operatori del settore. Vediamo perciò crescere lo spazio riservato a grandi soggetti caratterizzati da contesti strutturalmente ben organizzati, ma in grado di erogare direttamente la maggior parte dei servizi, sia soft che hard. Questa tendenza secondo me continuerà ancora nei prossimi anni.

La vostra è un'azienda presente a livello continentale. Come vedete il mercato estero?

Antonio Musacchio di Apleona HSG Facility Management analizza lo stato di salute del mercato italiano ed estero dei servizi e ci propone la sua visione sul rapporto tra FM e Pubblica Amministrazione e sull'esperienza di Consip.

In generale il mercato europeo dei cosiddetti grandi clienti, ABB, Philip Morris, IBM, Teva, Abbott, Coca Cola, ecc.. solo per fare alcuni nomi, va sempre più verso la creazione di grandi gare a livello continentale, cui inevitabilmente partecipano solo grandi società multinazionali con sedi operative nei vari territori. Il problema di queste gare è che spesso tendono soprattutto al taglio dei prezzi e, per la loro stessa natura, non producono capitolati capaci di tenere nel giusto conto tutte le altre esigenze legate ai servizi del cliente e delle sue diverse sedi.

Esiste un approccio italiano al FM sostanzialmente diverso da quello degli altri Paesi europei?

Vi sono delle differenze marcate, soprattutto in rapporto a Germania e Regno Unito, che sono le realtà che in ambito internazionale personalmente conosco più a fondo. In Italia, ad esempio, la Pubblica Amministrazione rappresenta ancora una fetta consistente del mercato, mentre in altri Paesi europei lo è molto meno, forse perché lì questa parte di domanda è già stata ampiamente aggredita anni fa. Da questo punto di vista in Italia abbiamo la Consip che ha rappresentato una buona opportunità di crescita per alcune aziende del mercato e di risparmi per la PA, ma parallelamente ha mostrato evidenti contraddizioni per le quali a tutt'oggi sussistono pesanti difficoltà nell'aggiudicazione degli appalti. Non mi risulta che esistano situazioni analoghe nel resto d'Europa.

Credo comunque che il livello di competenza e professionalità che ritroviamo nel mercato italiano oggi non abbia davvero nulla da invidiare a quello delle realtà più avanzate presenti in Europa. Nel nostro Paese chi opera nel FM eccelle soprattutto nella capacità di adattarsi velocemente alle richieste del mercato, qualità importantissima in un momento come quello attuale in cui i mutamenti sono numerosi e repentini e stanno cambiando la natura stessa della gestione dei servizi.

Qual è la sua opinione sullo stato attuale del mercato dei servizi nella PA?

Consip, come detto, ha saputo offrire grandi opportunità al mercato, ma credo che sia giunto il momento di ripensare sia la sua struttura che il suo approccio ai servizi.

In che modo?

Appalti con meccanismi meno complicati e un maggiore spazio agli aggregatori regionali, che hanno avuto diversi successi organizzando gare in lotti più ristretti rispetto a quelli di Consip. In questo modo hanno creato opportunità anche per società più piccole e le gare, in generale, hanno avuto uno svolgimento più lineare e un'aggiudicazione in tempi molto brevi, con vantaggi sia per la domanda che per l'offerta di servizi. Consip potrebbe svolgere, come garante, un ruolo di coordinamento rispetto a questi aggregatori su scala regionale, ruolo invece che per certi versi in alcuni casi è, a mio modo di vedere, erro-

neamente demandato ad ANAC, che esprime pareri su tematiche che con la corruzione non hanno nulla a che vedere.

Come descriverebbe la sua esperienza in Apleona?

Sono in questa azienda dal settembre 2017. In questi due anni è successo davvero molto. L'azienda si è completamente ristrutturata, dal punto di vista organizzativo e finanziario, abbandonando alcune attività per concentrarsi esclusivamente sul suo core business, ovvero il Facility Management.

È un processo lungo, che terminerà quest'anno, ma per il quale stiamo già raccogliendo ottimi frutti.

Stiamo puntando ad ampliare in maniera significativa il nostro portafoglio clienti, concentrandoci in particolare sul settore privato. Storicamente la nostra azienda ha puntato molto sulla Pubblica Amministrazione, che costituiva oltre il 90% della nostra clientela. Oggi il bilancio è sempre a favore del Pubblico, ma siamo ad un più equilibrato rapporto 60-40, sempre a favore della PA. L'obiettivo è, in breve tempo, arrivare ad un fatturato equamente ripartito tra pubblico e privato.

Allo stesso tempo stiamo spostando l'asse della nostra localizzazione verso il nord ovest e presto apriremo il nuovo headquarter a Milano.

Quali sono i vostri punti di forza?

Siamo uno dei maggiori gruppi internazionali per la materia del FM, ma le nostre dimensioni non ci impediscono di avere un'elevata capacità di reazione e di dialogo con il cliente per comprendere a pieno le sue esigenze. La nostra catena di comando è particolarmente snella e non caratterizzata dai meccanismi burocratici tipici delle multinazionali. In tutte le gare a cui partecipiamo la nostra società è sempre valutata ai primi posti per ciò che

riguarda la proposta tecnica, il livello di soddisfazione dei nostri clienti è sempre alto e riusciamo a portare una buona dose di innovazione tecnologica e metodologica nella nostra offerta.

Scendendo più nel dettaglio, uno dei nostri tratti distintivi è una forte competenza riguardo alla materia dei data center. È un mercato che in Italia ancora stenta a trovare una sua identità, dato che questa materia rimane spesso confusa all'interno di altri servizi oppure viene affidata a società specializzate, al di fuori di un più ampio contratto di FM. Si tratta invece di un aspetto importantissimo della vita delle aziende, destinato a guadagnare ancor più peso nel prossimo futuro. In Germania quello dei data center è un mercato affermato e il nostro gruppo lì ha investito moltissimo, sviluppando una forte competenza che siamo felici di applicare anche in Italia.

Lo stesso vale per le eccellenze specifiche che abbiamo sviluppato a livello internazionale operando nel settore farmaceutico e industriale.

Molti dei grandi player presenti nel mercato dell'offerta stanno puntando a separare sempre di più Facility Management ed Energia. Qual è la vostra posizione al riguardo?

Il nostro approccio è diverso. Credo che queste due materie debbano rimanere il più possibile unite, perché dividerle nettamente equivarrebbe a compiere un deciso passo indietro. Energia e FM hanno moltissimi punti di contatto, basti pensare ad esempio alla tematica della sostenibilità ambientale e dell'efficienza energetica. Non credo sia corretto separarle in maniera netta: è soprattutto infatti nell'interesse delle aziende clienti integrare le due aree. In tal senso, Apleona è pronta a cogliere la sfida.



Antonio Musacchio

Antonio Musacchio ha lavorato praticamente da sempre nel mondo dei servizi e del FM. Inizia il suo percorso lavorativo nel 1991 in AgipServizi, Società del Gruppo Eni dove è stato per 15 anni ricoprendo vari ruoli sia di linea che di staff, e che nell'ambito delle varie evoluzioni societarie (Cofathec - Cofely) oggi è l'attuale Engie. Lascia il Gruppo Cofathec da Direttore Generale di Si Servizi a fine 2004, per assumere l'incarico di Direttore Operations di Pirelli RE Facility dove rimane per 5 anni, sino all'acquisizione della Società da parte di Manutencoop, dove assume per dodici mesi il ruolo di Amministratore Delegato in Energy Project. Lasciata Manutencoop a fine 2010 si dedica alla creazione di una nuova realtà di mercato, la Nagest Global Service, per conto di Italiana Costruzioni dove assume sino a fine 2017 il ruolo di Direttore Generale. Dal 2018 è Presidente e Amministratore Delegato di Apleona HSG SpA, la ex Bilfinger - Sielv Facility Management, dove ha avviato un importante piano di riorganizzazione, in base al quale sono state dismesse tutte le attività legate al Construction e concentrati tutti gli sforzi sul core business che oggi è unicamente il Facility Management.