

MODELLI DI SVILUPPO PER LE IMPRESE DI COSTRUZIONI

A cura della Direzione Affari Economici e Centro Studi dell'Ance

In collaborazione con

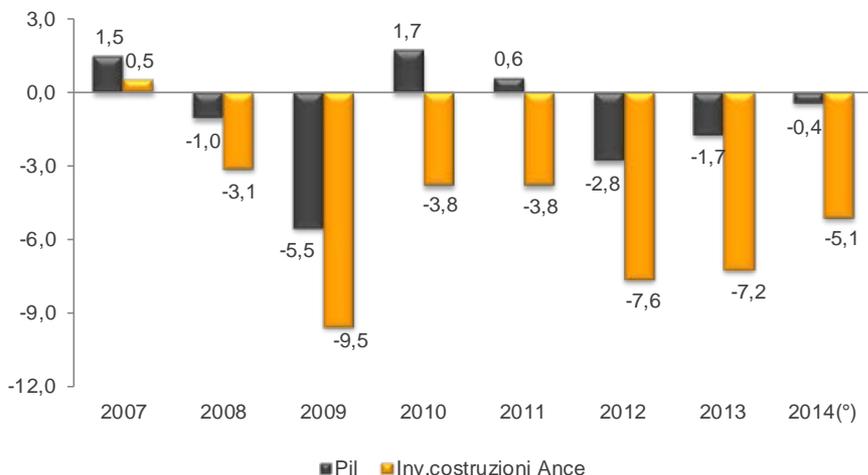


La crisi economica iniziata nel 2008 è tra le più profonde e prolungate della storia del Paese

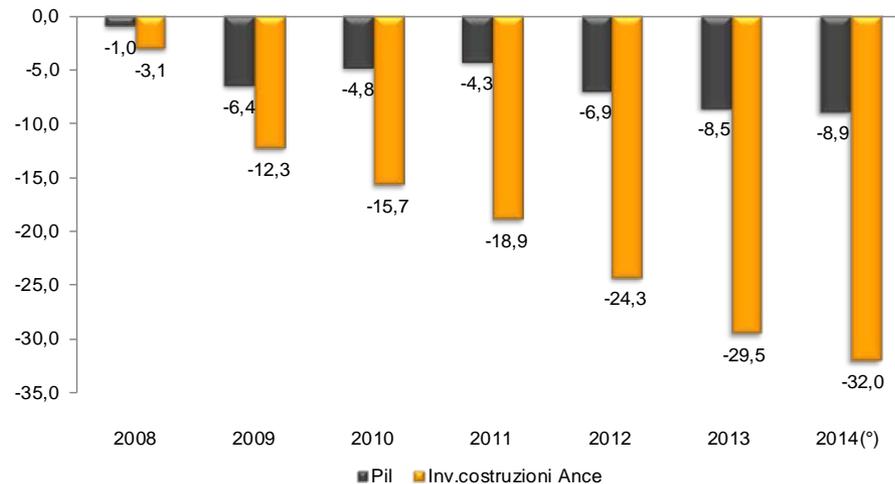
IL PIL tra il 2007 ed il 2014 è diminuito
dell' 8,9%

IL SETTORE DELLE COSTRUZIONI ha perso
in termini di investimenti il 32%

PIL E INVESTIMENTI IN COSTRUZIONI*
Var.% in quantità rispetto all'anno precedente



PIL E INVESTIMENTI IN COSTRUZIONI*
Var.% in quantità cumulate



(*) Investimenti in costruzioni al netto dei costi per trasferimento di proprietà

(*) Stime Ance

Elaborazione Ance su dati Istat

(*) Investimenti in costruzioni al netto dei costi per trasferimento di proprietà

(*) Stime Ance

Elaborazione Ance su dati Istat

Non è ancora possibile fare un bilancio completo degli effetti della crisi sul sistema produttivo italiano

- ❖ Molte imprese sono uscite dal mercato:

*nelle costruzioni: -68.000 imprese con più di un addetto (-24,5%)
tra il 2008 e il 2013*

- ❖ Molte imprese, invece, pur nella fase di crisi, hanno avviato ***processi di innovazione***

Nel triennio 2010-2012 il 37,6% delle imprese di costruzioni con 10 e più addetti ha svolto attività innovative (dati Istat)

Si tratta di circa 9.000 imprese che hanno svolto attività finalizzate all'introduzione di innovazioni di prodotto o processo o organizzative o di marketing

**IMPRESSE DI COSTRUZIONI CON 10 E PIU' ADDETTI
CHE HANNO SVOLTO ATTIVITA' INNOVATIVE NEL
TRIENNIO 2010-2012**

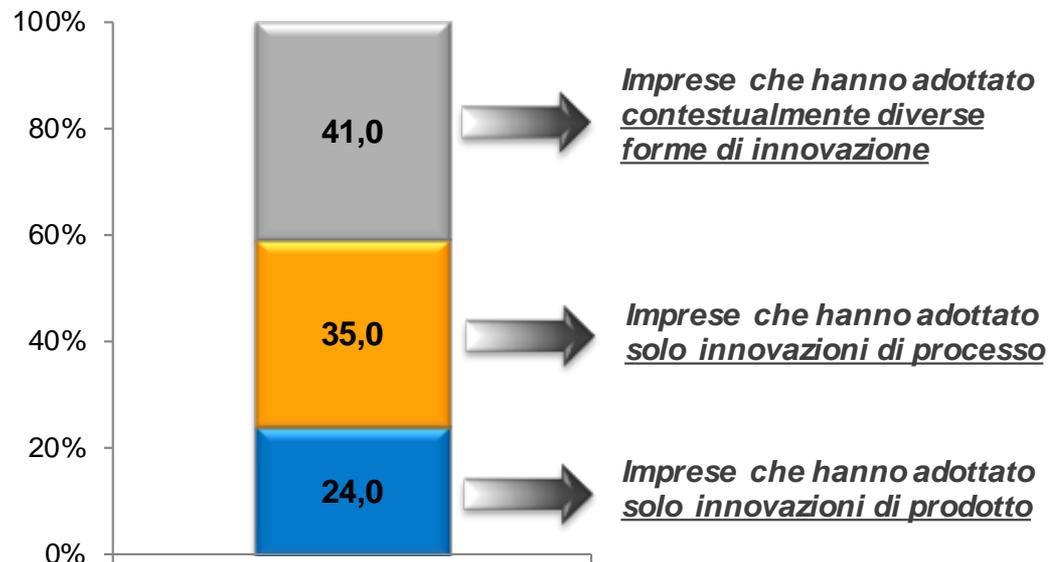
| | Imprese (numero) | % sul totale imprese di costruzioni con 10 e più addetti |
|---|---------------------|--|
| Attività innovative (processo o prodotto o organizzative o di marketing) | 8.909 | 37,6% |
| <i>di cui: innovazioni di prodotto o processo</i> | 4.808 | 20,3% |

Rispetto al triennio precedente (2008-2010) la propensione innovativa delle imprese di costruzioni aumenta di 2,5 punti percentuali, una crescita nettamente più elevata rispetto a quella media delle imprese dell'industria e dei servizi (+0,5 punti percentuali)

Elaborazione Ance su dati Istat

INNOVAZIONI DI PRODOTTO O DI PROCESSO DELLE IMPRESE DI COSTRUZIONI

**IMPRESE CON 10 E PIU' ADDETTI CHE HANNO
INTRODOTTO INNOVAZIONI DI PRODOTTO O DI
PROCESSO - Composizione %**



Elaborazione Ance su dati Istat

DETERIORAMENTO DELLE CONDIZIONI ECONOMICHE E FINANZIARIE DELLE IMPRESE

I RISULTATI DI UNO STUDIO DI BANCA D'ITALIA

Uno studio di Banca d'Italia su un campione di imprese evidenzia che le difficoltà a far fronte ai propri impegni finanziari sono aumentate in misura diversa in base alle caratteristiche di bilancio possedute dalle imprese prima della crisi



Su circa 37.000 imprese di costruzioni attive nel 2006, circa il 33% ha registrato, nel periodo 2009 -2013, un deterioramento del credito. Questo gruppo, definito “imprese in crisi” si distingue da quello costituito dalle “imprese solvibili” per alcuni aspetti

“IMPRESE IN CRISI” E “IMPRESE SOLVIBILI”

Le caratteristiche possedute dalle **imprese di costruzioni** prima della crisi consentono di evidenziare delle differenze tra imprese in crisi e imprese rimaste solvibili

Alcune differenze



DIMENSIONE DI IMPRESA: il totale attivo dell'impresa media del primo gruppo supera di un quarto quello delle “imprese solvibili”
(le imprese mediamente più grandi avrebbero incontrato maggiori difficoltà nel coprire i costi fissi più elevati e nell'adattare la propria struttura produttiva a un contesto di mercato fortemente ridimensionato)



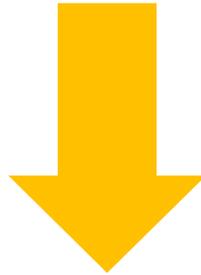
REDDITIVITÀ: le “imprese in crisi” mostravano nel 2006 una minore redditività (ROA era pari a 5,5% contro 7,0% delle “imprese solvibili”)

“IMPRESE IN CRISI” E “IMPRESE SOLVIBILI”



SITUAZIONE FINANZIARIA il rapporto tra oneri finanziari e margine operativo lordo (MOL) risultava nel 2006 **molto più alto** per le “**imprese in crisi**”. Evidenza confermata anche dal grado di indebitamento: nel 2006 le imprese divenute insolventi presentavano un **leverage superiore di circa un quinto** rispetto alle altre

“IMPRESE IN CRISI” E “IMPRESE SOLVIBILI”



I **modelli di sviluppo** seguiti dalle imprese nella fase di espansione del mercato immobiliare, con riferimento alle **scelte di indebitamento e di struttura finanziaria**, hanno quindi rappresentato negli anni di crisi uno dei fattori discriminanti tra coloro che sono riusciti a rimanere sul mercato e quelli che invece hanno avuto problemi di solvibilità

MODELLI DI SVILUPPO PER LE IMPRESE DI COSTRUZIONI

L'ANALISI DEI MODELLI DI SVILUPPO

Ance ha compiuto un'analisi di un gruppo di imprese di costruzioni , selezionate su un campione di 35.000, presenti nella banca dati *Aida* di Bureau Van Dijk

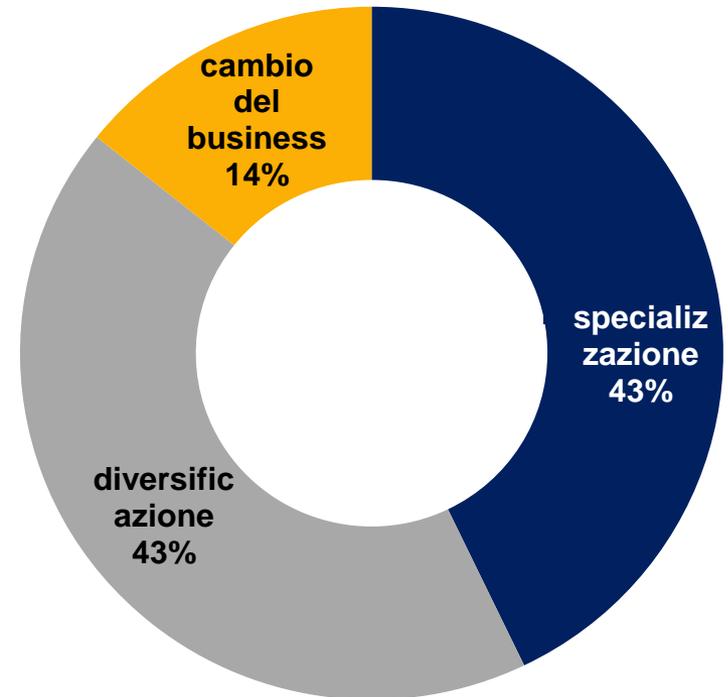
La selezione è avvenuta prendendo in considerazione la solidità patrimoniale, l'indebitamento, la redditività e il trend di crescita del valore della produzione tra il 2008 e il 2013

Alle imprese è stato sottoposto un questionario qualitativo, sviluppato insieme a KPMG, per comprendere le dinamiche di crescita di ogni azienda

CAMBIARE NEL CAMBIAMENTO

Tutte le imprese intervistate hanno operato mutamenti nella propria attività:

1. cambiando completamente comparti di intervento
2. diversificando le aree di business
3. specializzando fortemente l'attività produttiva



Elaborazione ANCE

Apertura al nuovo e capacità di adattarsi, per tempo, ai mutamenti costituiscono un fattore di successo per le imprese

CAMBIARE NEL CAMBIAMENTO

Opere pubbliche

Nuove residenze



**Riqualificazione e
restauro**

Facility

Energia

management

**Nicchie di mercato
del non residenziale**

STRATEGIA COMPETITIVA

E' stato chiesto alle imprese di indicare, in ordine di importanza, i fattori vincenti e critici della propria organizzazione

PUNTI DI FORZA:

1. Flessibilità e capacità organizzativa
2. Qualità delle risorse umane
3. Immagine sul mercato

PUNTI DI DEBOLEZZA:

1. Difficoltà nell'intercettare una domanda che cambia
2. Localismo e limitata dimensione d'impresa

Le imprese hanno dimostrato la centralità di processi produttivi e gestionali di tipo industriale, senza perdere la capacità «artigianale» delle singole lavorazioni

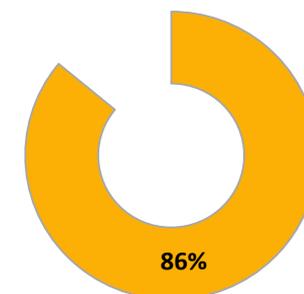
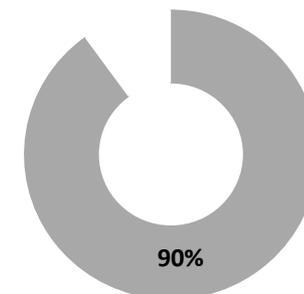
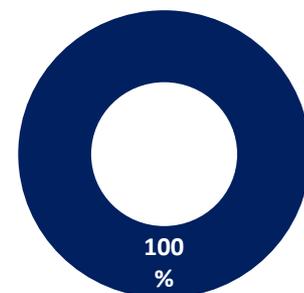
LA STRUTTURA INTERNA

Tutte le imprese intervistate hanno una struttura funzionale interna che è stata potenziata negli anni attraverso investimenti specifici

Sono state create divisioni ad hoc per la gestione dei processi produttivi e il coordinamento dei cantieri

Il 90% delle imprese ha rafforzato la struttura puntando sul personale

L'86% ha introdotto politiche di ottimizzazione e contenimento dei costi



Il successo è stato reso possibile da un rafforzamento della struttura organizzativa e dall'ottimizzazione dei costi

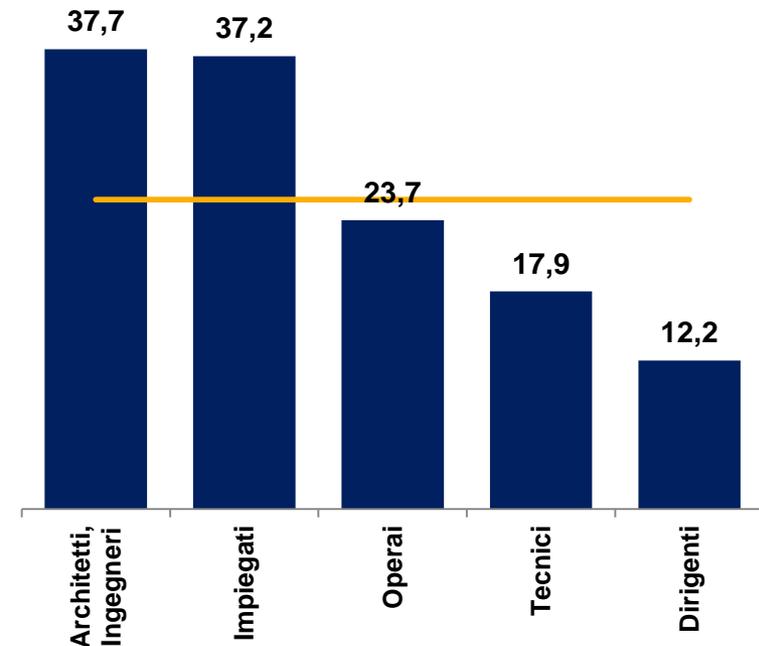
LA QUALITA' DEL LAVORO

Il 64% delle imprese intervistate indica l'importanza delle risorse umane nel processo produttivo

Azioni intraprese:

- Formazione e sicurezza sul lavoro (molte imprese hanno dichiarato di aver creato una divisione interna)
- Selezione di risorse professionali con elevate e molteplici competenze
- Estrema difficoltà nel reperimento di personale all'altezza degli obiettivi d'impresa (un vincolo alla crescita per il 40%)

**Variazione dell'occupazione
2009-2014 – Valori %**

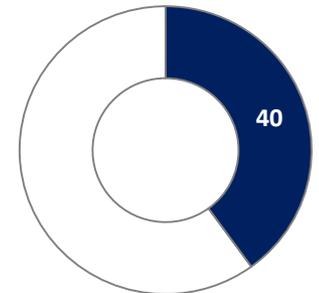


«Il successo dell'impresa è spesso nelle persone giuste nei posti giusti»

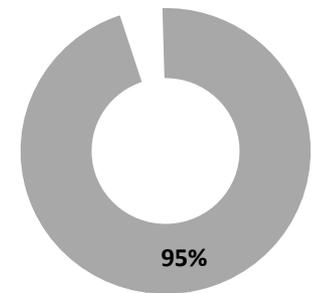
IMMAGINE DELL'IMPRESA

Lo sviluppo del brand diventa **patrimonio economico dell'azienda**, che viene perseguito attraverso la ricerca frenetica della qualità del prodotto costruito e del processo produttivo

Il 40% delle aziende ha posto come fattore di forza l'immagine dell'impresa sul mercato



Il 95% delle imprese ha conseguito certificazioni di qualità ambientale, sicurezza, responsabilità sociale, ecc.



IL CAMBIAMENTO VIENE DALLA DOMANDA

Per il 60% delle imprese la difficoltà nel comprendere i mutamenti della domanda rappresenta un vincolo allo sviluppo

Il 43% delle imprese ha scelto di diversificare la propria attività, lasciando mercati saturi per mercati potenzialmente in crescita

La strategia d'impresa si basa su:

1. Valutazione tecnico-economica delle commesse
2. Efficienza dei processi produttivi
3. *Know how* realizzativo
4. Allungamento della filiera produttiva

Una domanda incerta e in continuo cambiamento rende strategica la capacità di adattamento

LA STRATEGIA ANTICRISI

La visione degli imprenditori

