

ANCE
GIOVANI

ASSOCIAZIONE NAZIONALE
COSTRUTTORI EDILI

BAIN & COMPANY 

® Ripensare l'impresa

Scenario e spunti di riflessione

XIV Convegno Nazionale ANCE – Giovani

Roma, 10 Maggio 2013

Bain & Company: Chi siamo

- Bain & Company è una società di consulenza strategica fondata nel 1973. Ha il proprio quartier generale a Boston, negli Stati Uniti; è stata nominata dal "Consulting Magazine" come la "Best Firm to Work For" consecutivamente dal 2003 al 2007, nel 2011 e nel 2012
- Presente in Italia dal 1989, è leader nel campo della consulenza strategica e organizzativa, contando oggi ~370 professionisti
- Attualmente in corso oltre 10 casi di ristrutturazioni finanziarie ed industriali di player Real Estate & Construction aventi esposizioni debitorie verso il sistema bancario per circa 2,2 €B

Costruzioni / Infrastrutture

- Leader di mercato, Bain & Company ha lavorato o lavora con 15 delle maggiori società attive sul mercato italiano
- Track-record ed esperienza nella definizione di piani industriali e di crescita, di ottimizzazione della struttura organizzativa
- Conclusi con successo casi di ristrutturazione industriale e del debito, anche ricorrendo a strategie di dismissione del patrimonio immobiliare detenuto dalle società ristrutturande o supportando ed implementando strategie di M&A

Real Estate

- Rilevante esperienza di assistenza verso i principali operatori del settore, quali:
 - Investitori, SGR immobiliari, Property company
 - Asset manager, Developer, SIIQ
- Aree di competenza:
 - Strategie di valorizzazione e dismissione del patrimonio immobiliare
 - Ristrutturazioni industriali e del debito
 - Costituzione di fondi immobiliari (ad apporto) funzionali alla gestione di situazioni di crisi finanziaria o ai fini della prevenzione della stessa
- Esperienza in tutte le principali asset class (anche in differenti stadi di sviluppo): uffici, logistica, residenziale, hotel, retail/shopping center

(*) Fonte: Edilizia e Territorio (2012, Il Sole 24 Ore)



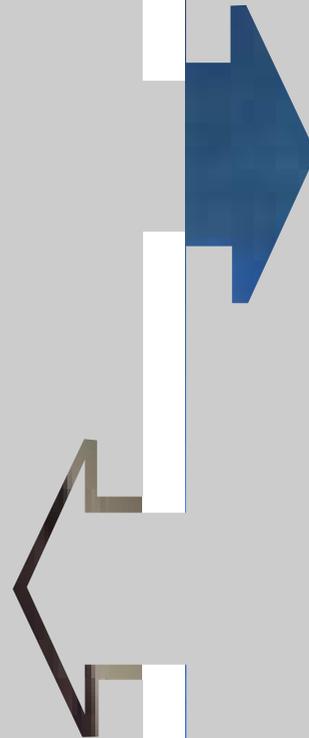
Il Presente e il Futuro (da ripensare)

ADEGUARSI AL PRESENTE

- Quali peculiarità caratterizzano l'andamento macroeconomico 2008-2012?
- Perché è importante adeguarsi al presente?
- Quali sono le possibili cause di una mancata flessibilità verso il contesto attuale?

PROIETTARSI AL FUTURO

- Quali strumenti possono essere efficacemente adottati per una pianificazione di breve termine?
- Come definire un percorso strategico di medio-termine?
- È possibile prefigurare un modello di riferimento per le imprese di costruzioni italiane?



Agenda

- **Contesto di riferimento**
- **Essere vincenti in tale contesto**
- **Riflessioni su un nuovo modello**



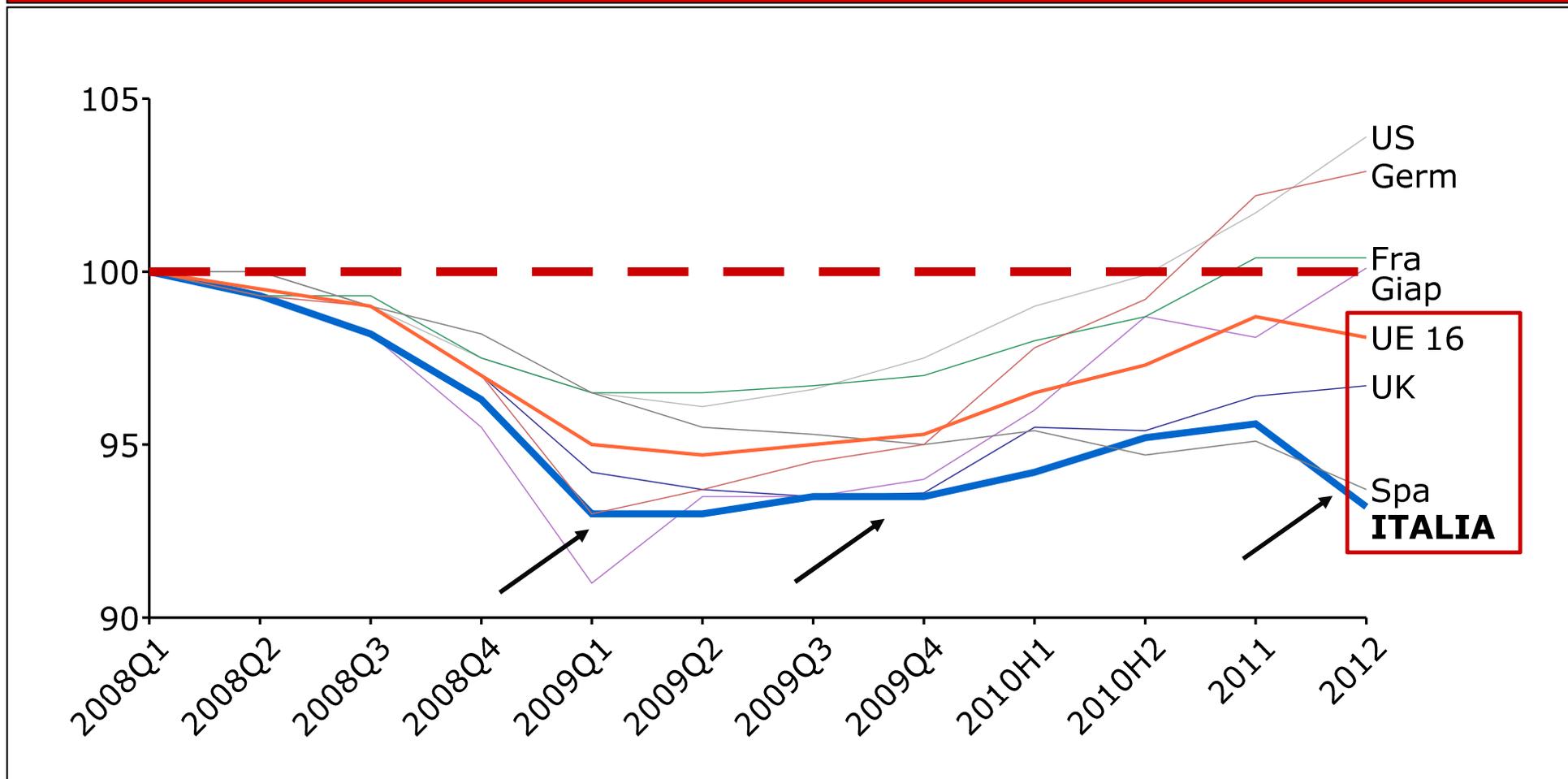
Alcune peculiarità della crisi macroeconomica 2008-2012

- 1** La **crisi attuale** appare fortemente **diversa** dalle **“normali” crisi** dei decenni passati in quanto:
 - **deriva prevalentemente** da un **eccesso di offerta** causato da erronee aspettative dei mercati di un **“lungo boom”** economico e da un eccesso di finanziarizzazione dell’economia reale
 - è caratterizzata da **problematiche di bilancio e di liquidità anche in capo a Stati e banche**
 - si scontra con **vincoli di stabilità e di rigore a livello sovranazionale**
- 2** Le leve tradizionali di politica monetaria si sono rivelate fino ad oggi scarsamente efficaci per il superamento della crisi:
 - **politica monetaria accentrata** a livello europeo a fronte di problematiche ed esigenze diverse degli stati membri
 - **il sistema bancario in questa crisi non è stato in grado di funzionare da “cinghia di trasmissione”** delle politiche monetarie espansive
- 3** L’uscita dalla crisi si sta dimostrando molto più lenta rispetto alle crisi passate, ma soprattutto **è difficile prevedere quando si ritornerà ai livelli pre-crisi**



L'Italia è stato uno dei paesi maggiormente colpiti dalla crisi

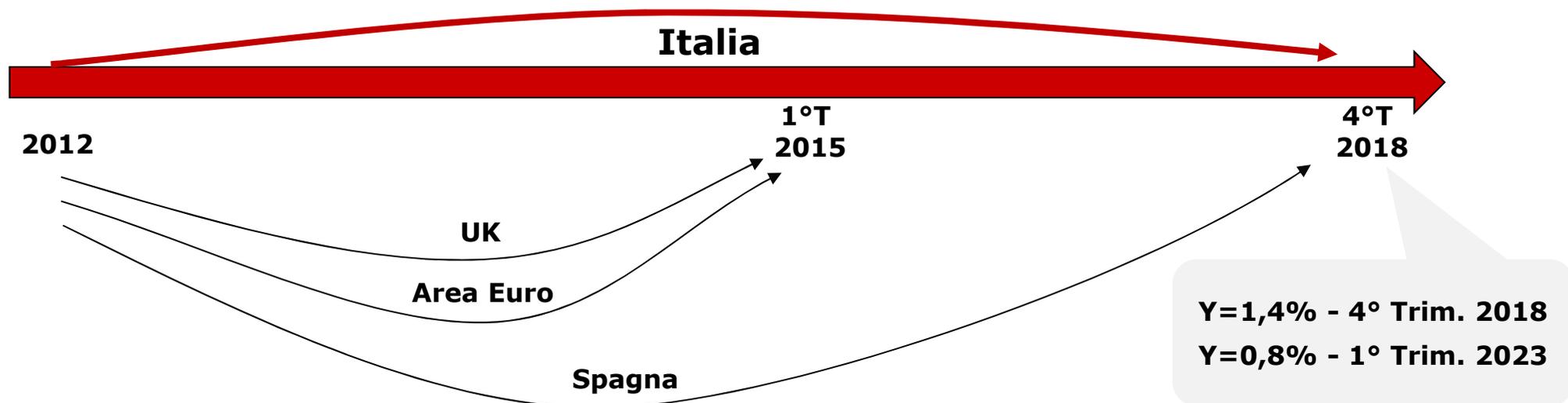
Andamento del Pil in termini reali - 1° trimestre 2008 = 100



Fonte: elaborazioni su dati Eurostat (Aprile 2013)



Si tornerà ai livelli pre-crisi nel corso del 2018?



Area	Termine	Tasso crescita
Area dell'euro	1° trim 2015	1,4%
Regno Unito	1° trim 2015	1,9%
Spagna	4° trim 2018	1,4%
ITALIA	4° trim 2018	1,4%

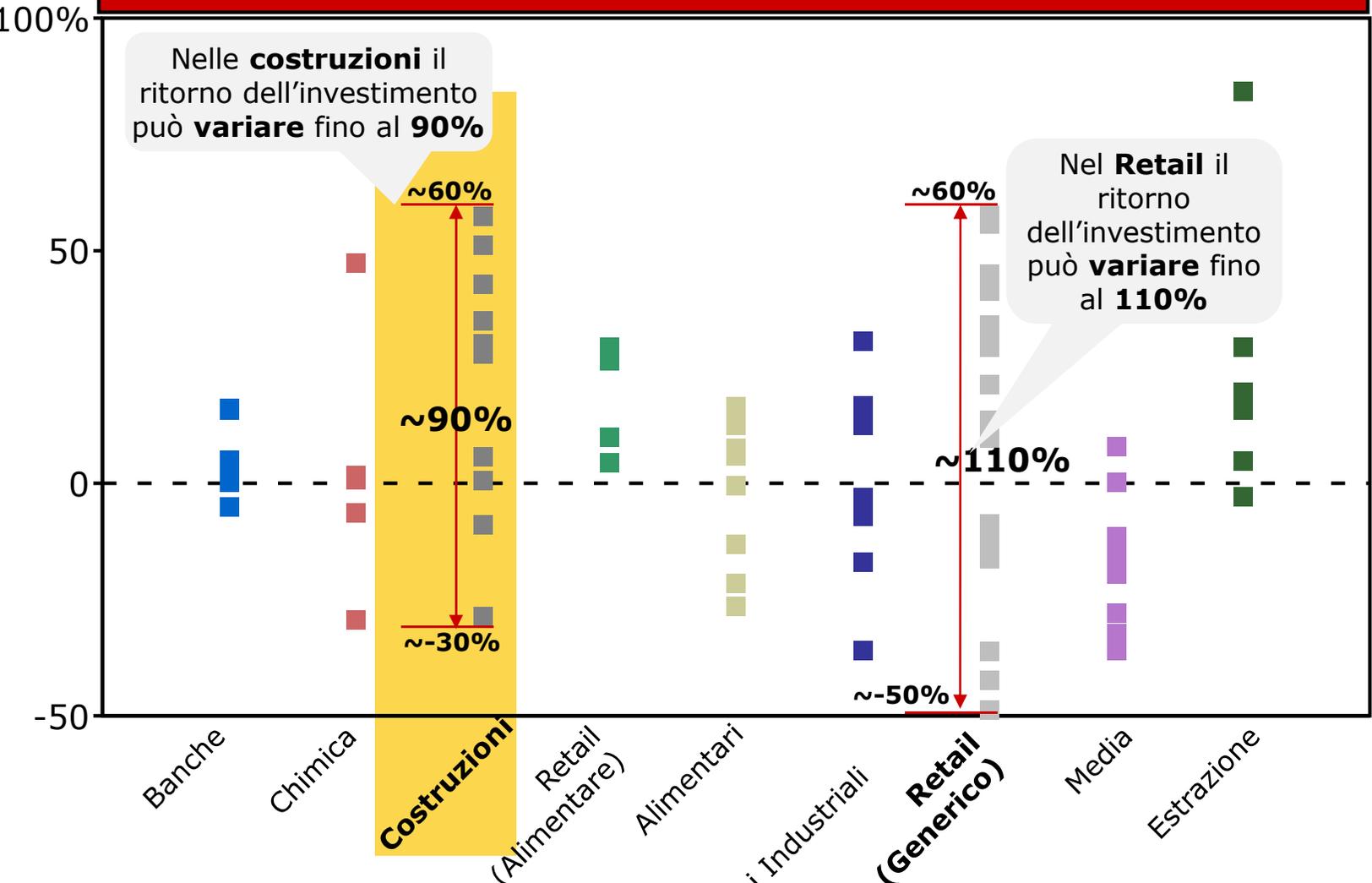


**Raggiungimento dei livelli del 2008, in termini di PIL, nel 2018
(ipotesi di crescita del 1,4% dell'area Euro applicata all'Italia)**



Le performance di aziende dello stesso settore possono divergere sensibilmente in tale contesto economico

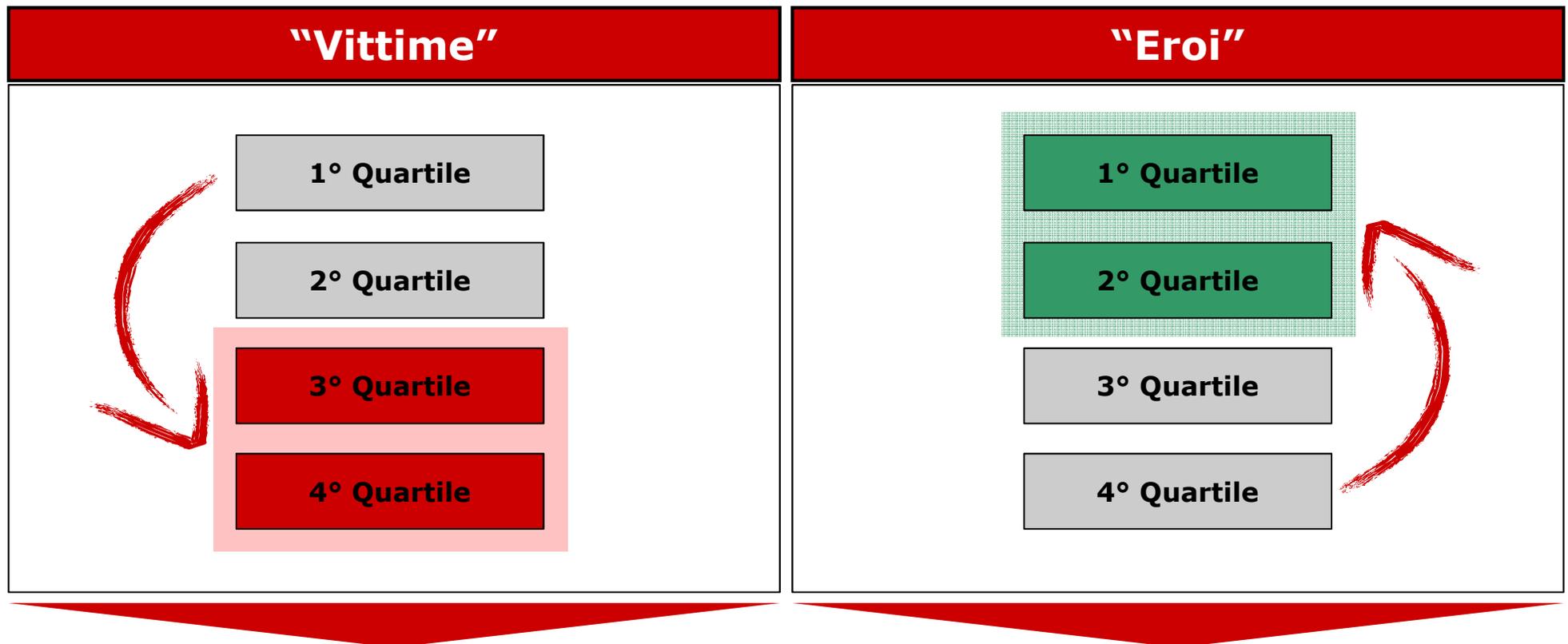
Ritorno sul capitale investito per settore



- All'interno dello stesso settore i **risultati dei migliori e peggiori players variano fortemente**
- **La pianificazione del proprio percorso strategico fa la differenza**

Nota: Campione di azienda con fatturato >\$500M nel 2007
 Fonte: Worldscope, Datastream, analisi Bain

Le aziende realizzano guadagni e perdite maggiori durante periodi di crisi



- In periodo di **crisi economica** il **36%** delle aziende del primo quartile è **sceso** di due o più quartili
- In periodo di **crescita economica** tale fenomeno ha interessato solo il **29%** delle aziende

- In periodo di **crisi economica** il **38%** delle aziende dell'ultimo quartile è **salito** di due o più quartili
- In periodo di **crescita economica** tale fenomeno ha interessato solo il **25%** delle aziende

Nota: I quartili sono definiti in base ad un mix di utile netto e tasso di crescita nelle vendite;
periodo di recessione= '99-03, periodo di crescita economica = '03-07

Fonte: S&P Compustat; analisi Bain



Agenda

- **Contesto di riferimento**

- **Essere vincenti in tale contesto**

- **Riflessioni su un nuovo modello**

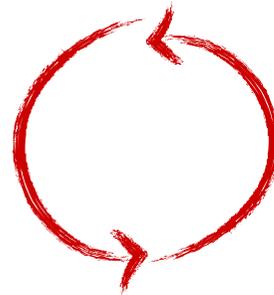


L'importanza della pianificazione

- La **pianificazione** appare, per le evidenze esposte, cruciale in tale contesto e per un settore industriale fortemente impattato dalla congiuntura economica
- **Tale azione ha due momenti temporali di riferimento, che devono essere bilanciati:**

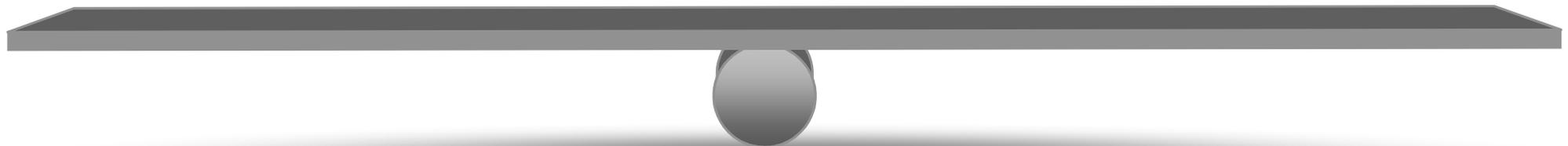
BREVE TERMINE

- Status della propria liquidità
- Posizione di costo
- Posizione di mercato
- Struttura della domanda
- Complessità del settore

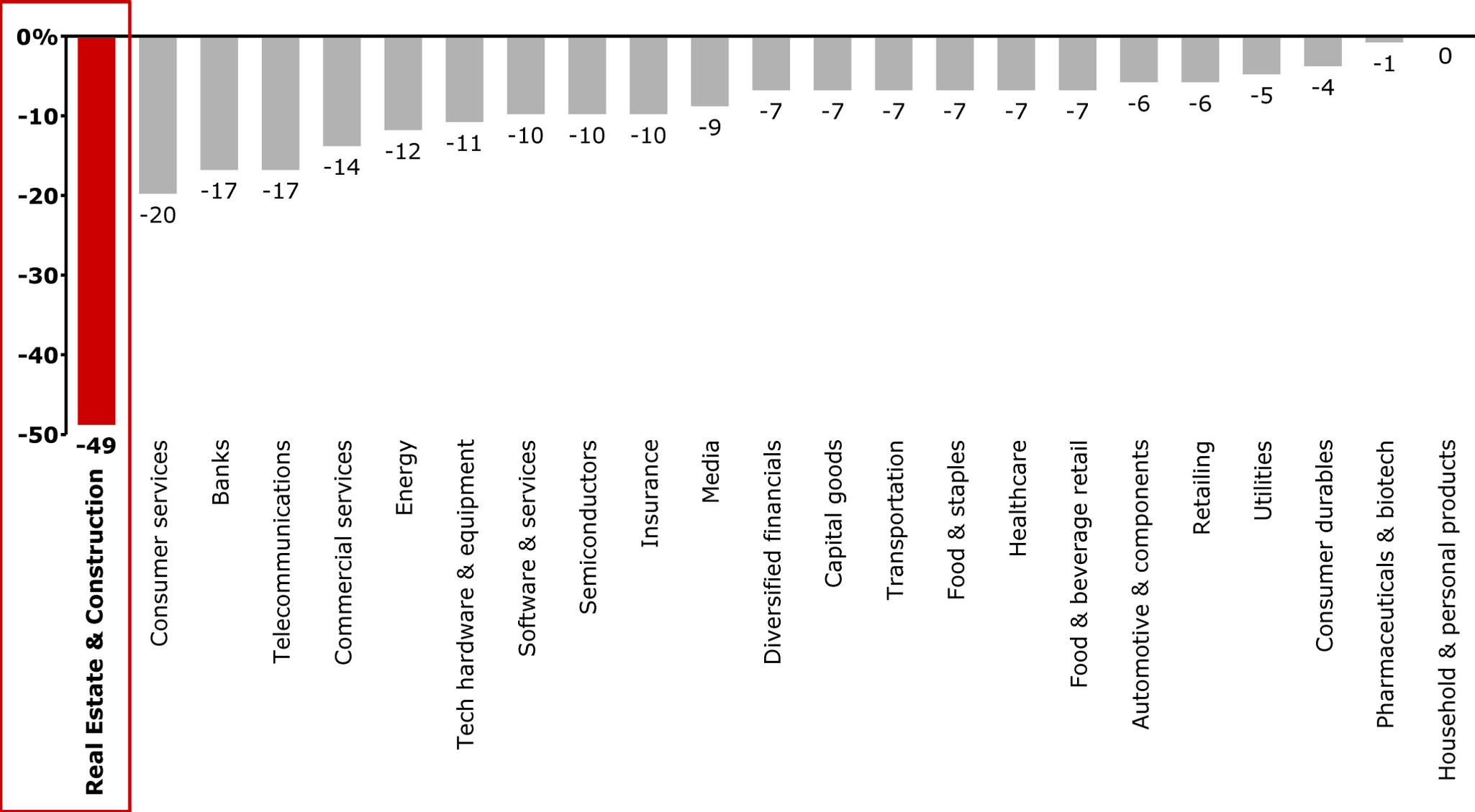


MEDIO-LUNGO TERMINE

- Impatto della congiuntura sul proprio settore
- Solidità finanziaria
- Posizionamento strategico

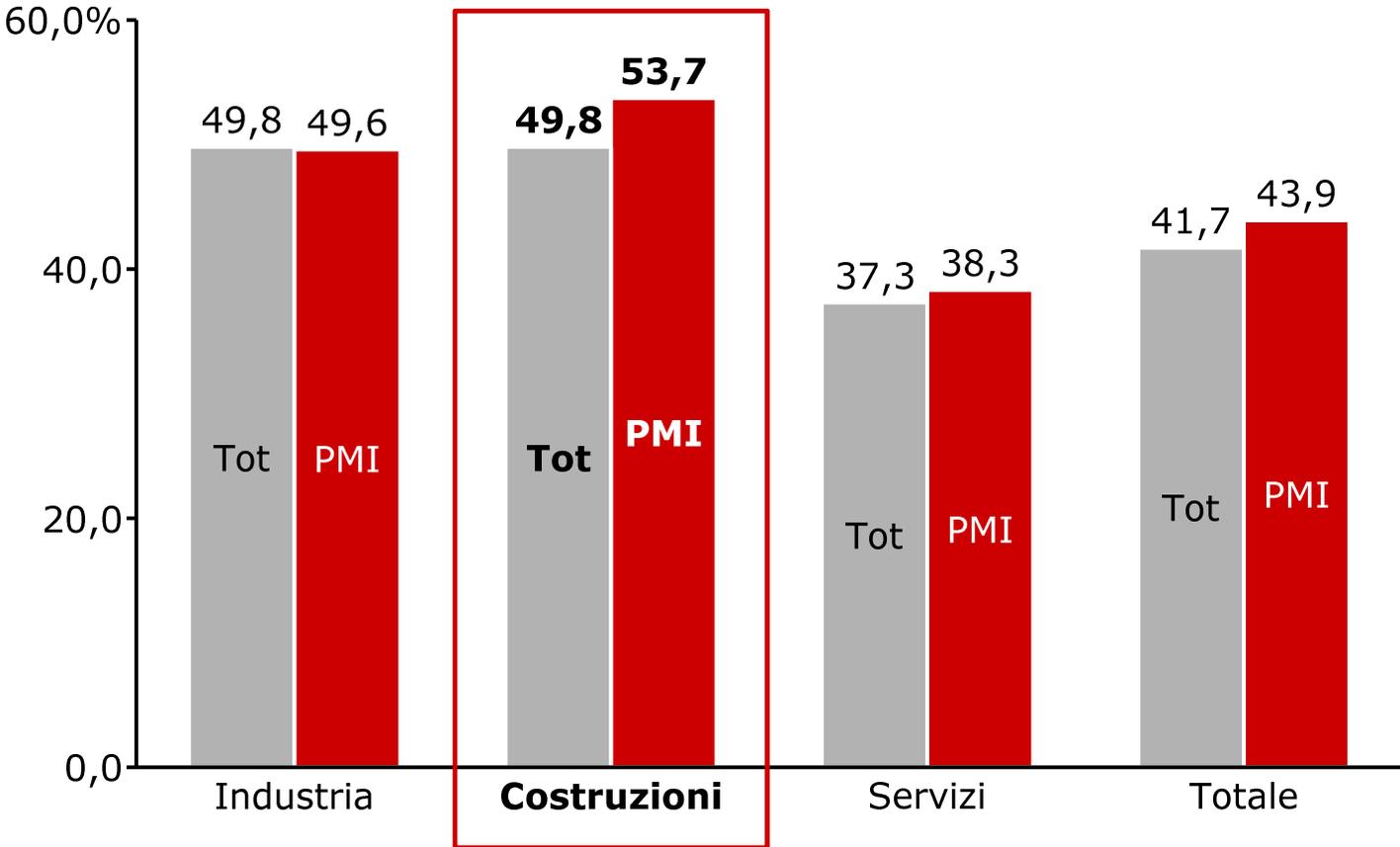


Differenze nella crescita dei Ricavi 1991 (anno di recessione) vs. media 10 anni (1989-1999)



Nota: Recession year = 1991 recession, 10-year average revenue growth calculated from 1989-1999
 Fonte: S&P Compustat

% di imprese italiane con riduzione di oltre il 10% dei ricavi

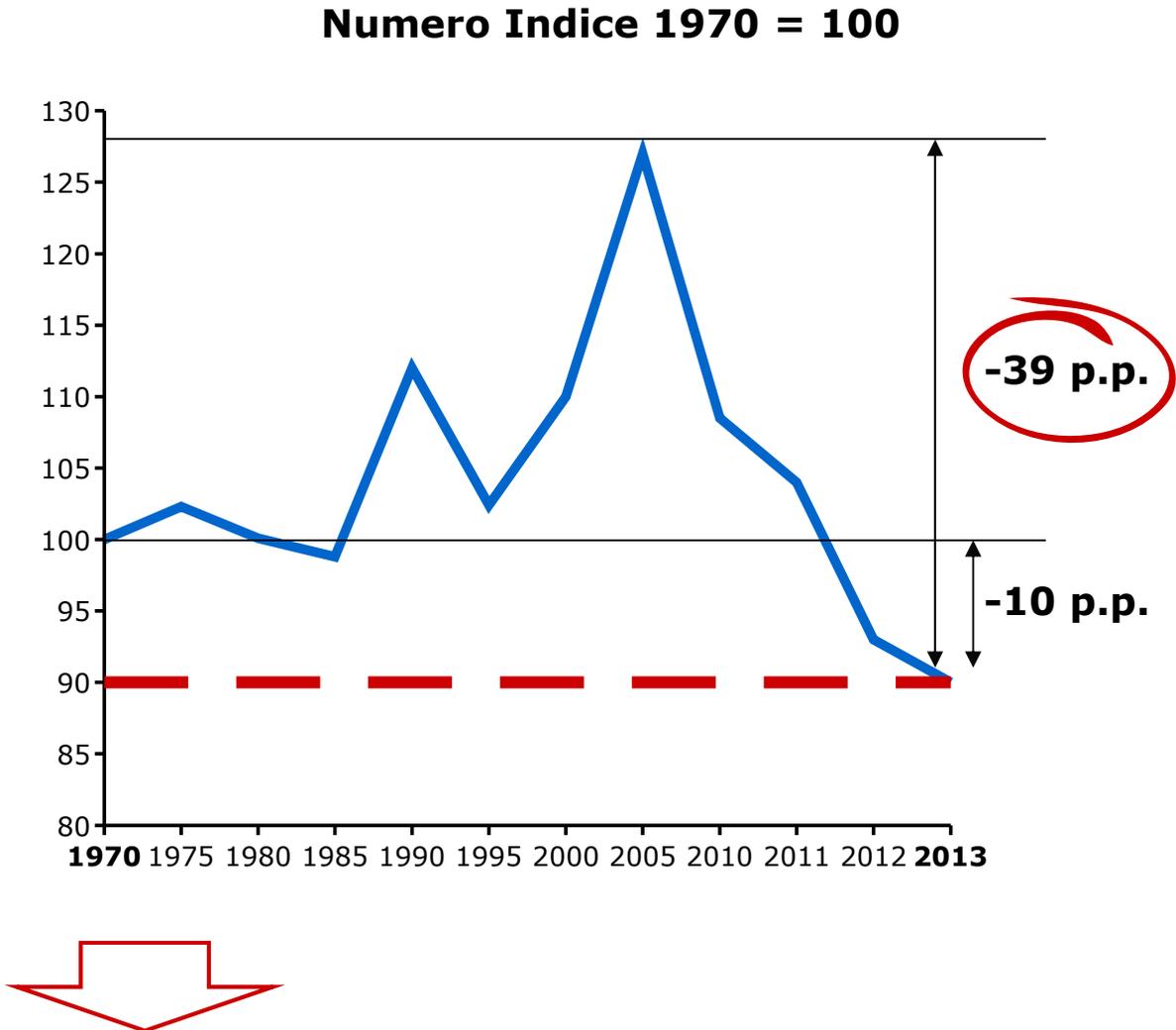
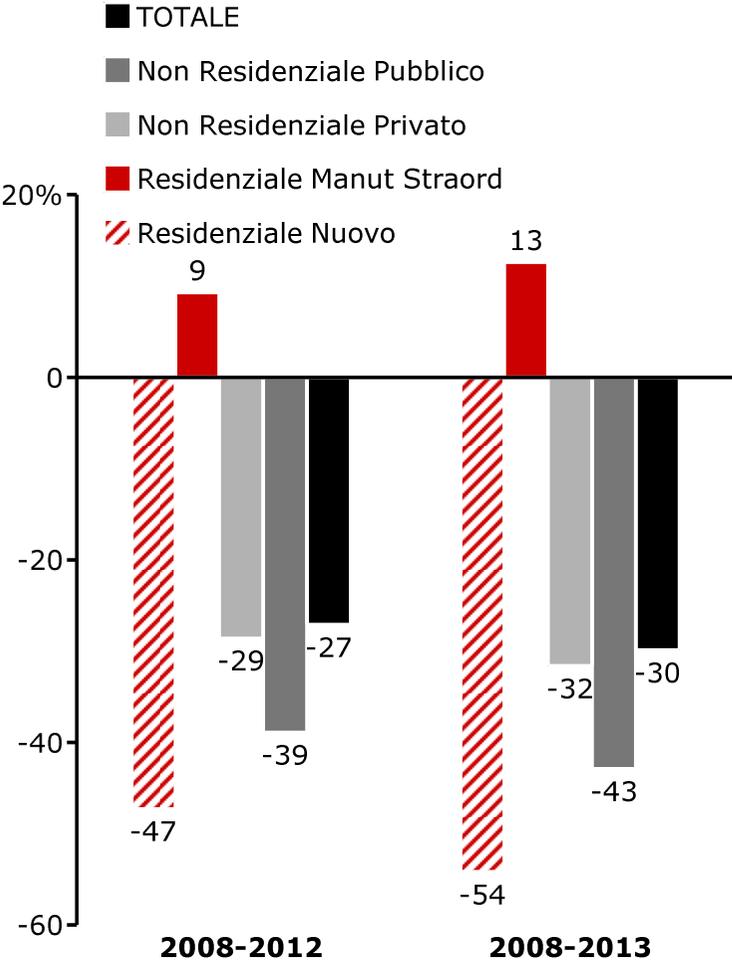


~54% delle PMI di costruzioni italiane registrano un fatturato inferiore ai livelli pre-2008 (2010 vs 2007)

Fonte: Bankitalia, Cerved



Investimenti in costruzioni



Prospettive positive per i soli investimenti in costruzioni esistenti di natura residenziale (recupero esistente / manutenzione straordinaria)

Fonte: Analisi Bain; Ance su dati Istat (Dicembre 2012) – stime per gli anni 2010/2013

Agenda

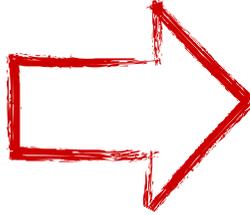
- **Contesto di riferimento**
- **Essere vincenti in tale contesto**
- **Riflessioni su un nuovo modello**



Un nuovo modello è possibile?

COSA NON E'

- Una "formula magica"
- Un punto di arrivo
- Una ricetta da applicare in toto



COSA SI PROPONE DI ESSERE

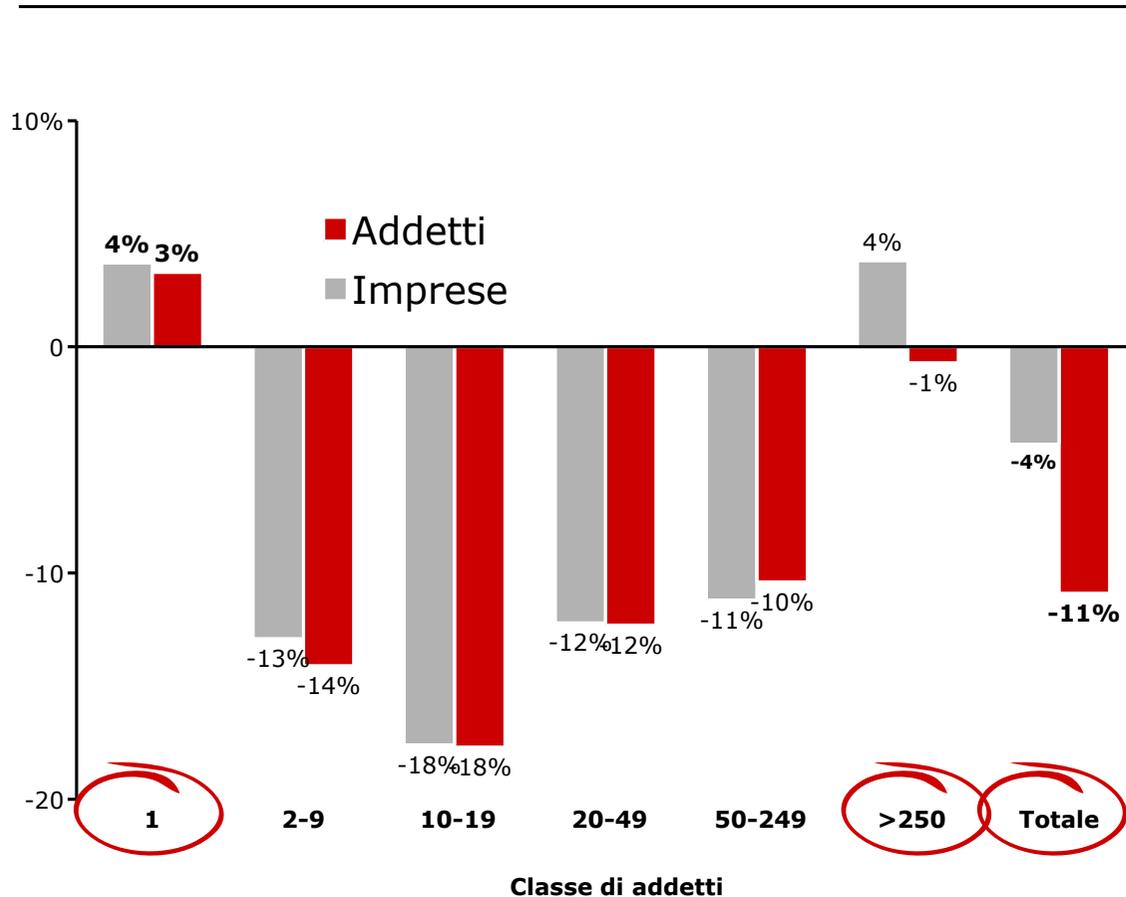
- **Uno spunto di riflessione**
...su cui iniziare a lavorare da domani
- **Un punto di partenza**
...per essere vincenti in tale contesto
- **Un insieme di suggerimenti**
...da adattare alla propria struttura



Un modello da cui **®i-partire**, **®i-pensando** l'impresa



EVOLUZIONE NUMERO IMPRESE E ADDETTI 2008-2010



SINTESI DELLE EVIDENZE

- **Decremento del numero delle imprese (-4%) e degli addetti (-11%)**
- **Aumento delle imprese con un solo addetto (+4%) e con oltre 250 addetti (+4%)**
- **Al netto della creazione di nuove imprese, il decremento (-4%) è sostanzialmente dovuto a:**
 - **per ~24%:**
Imprese in procedure fallimentari (~6,7K imprese 2008-2010; alto insolvency ratio nelle costruzioni di 31/10.000 nel 2011, secondo solo all'industria)
 - **il restante ~76% ripartito tra:**
 - Aggregazioni e Fusioni
 - Uscite "volontarie" dal mercato



Consolidamento: uno sguardo alla UE (e UK)

1

Paese	N° Imprese (K)	N° Imprese per Classi di addetti						Totale Addetti (K)	Addetti medi per Impresa
		0 - 9	%	10 - 50	%	> 50	%		
ITALIA	454	434	95,6%	19	4,2%	1	0,2%	1.308	2,9
Francia	457	433	94,8%	20	4,4%	4	0,8%	1.352	3,0
Spagna	371	344	92,7%	24	6,5%	3	0,8%	1.659	4,5
UK	265	253	95,5%	10	3,8%	2	0,7%	1.371	5,2
Germania	n.a.							1.639	n.a.

Note:

Anno di riferimento 2010

Italia: si sono escluse le imprese di installazione impianti (608K)

Germania: non sono disponibili dati completi sul numero imprese (solo sopra 20 addetti)

a

- **L'Italia ha oltre 450k imprese (escluse le società di installazioni di impianti) che contano oltre 1,3M di addetti**

b

- **In Italia il ~96% delle imprese ha meno di 10 addetti (~58% con un solo addetto)**
- **Anche in altri paesi significativi della UE (ed in UK), oltre il 93% ha meno di 10 addetti**

c

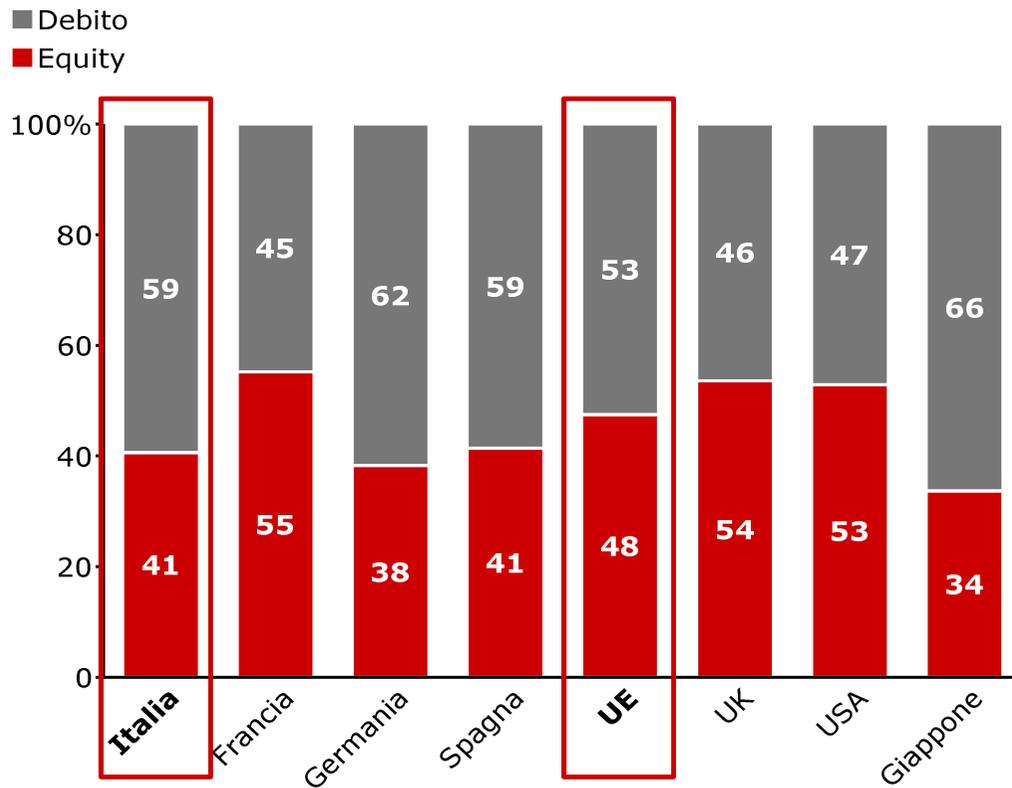
- **In Italia ci sono 2,9 addetti (1,8 dipendenti) per impresa, contro:**
 - 3,0 in Francia
 - 4,5 in Spagna
 - 5,2 in UK
- **La dimensione media, in termini di giro d'affari, è di ~250€K annui (Italia)**



Consolidamento: sottocapitalizzazione

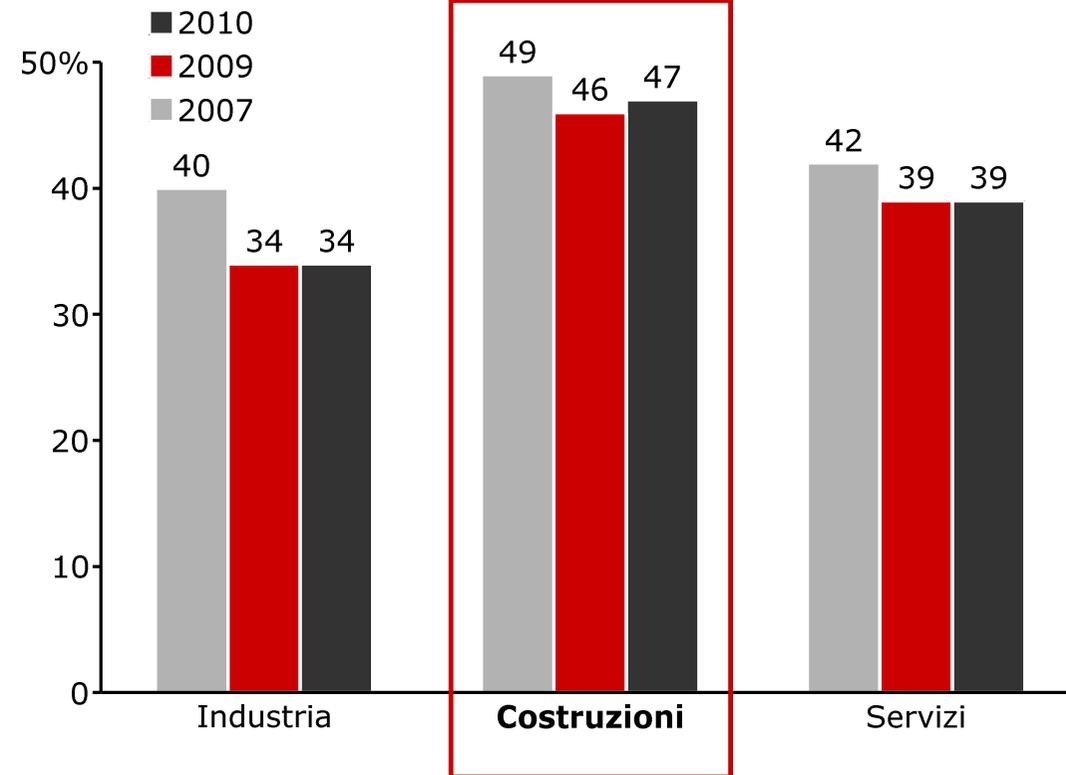
1

LE IMPRESE ITALIANE (2011)



Livello dell'equity delle imprese italiane 7 p.p. sotto la media UE

% PMI ITALIANE CON RAPPORTO DEBITO/EQUITY IN "ZONA RISCHIO"



~50% delle PMI di costruzioni italiane con debiti finanziari oltre il doppio dell'equity



Cono- scersi

- **Fare autodiagnosi**

- Quale è la mia dimensione?
- Settore in cui opero (privato o pubblico)
- Quali e dove (commesse/aree attività) sono i miei margini industriali?
- Debiti finanziari: loro struttura e sostenibilità
- Evoluzione del Capitale Circolante

- **Controllo di gestione**

- Lo ho? Esiste un sistema di controllo della performance di commessa?
- Scelte di esternalizzazione di alcuni servizi

...per compiere scelte

- **Assunzione di nuovi lavori**

- Analisi economica di profittabilità e cash-flow di commessa (anche nella fase di preparazione della gara per chi opera nel pubblico)

- **Rafforzamento Patrimoniale**

- Impatti Basilea 3 e accesso al credito (anche per nuove iniziative e per il mercato della domanda)
- Aumenti di capitale e/o ingresso di altri soggetti ("fidanzamenti prima di matrimonio", attraverso ATI, consortili, reti impresa)



Ricerca del Vantaggio Competitivo

2

2 Tipologie di Vantaggio Competitivo

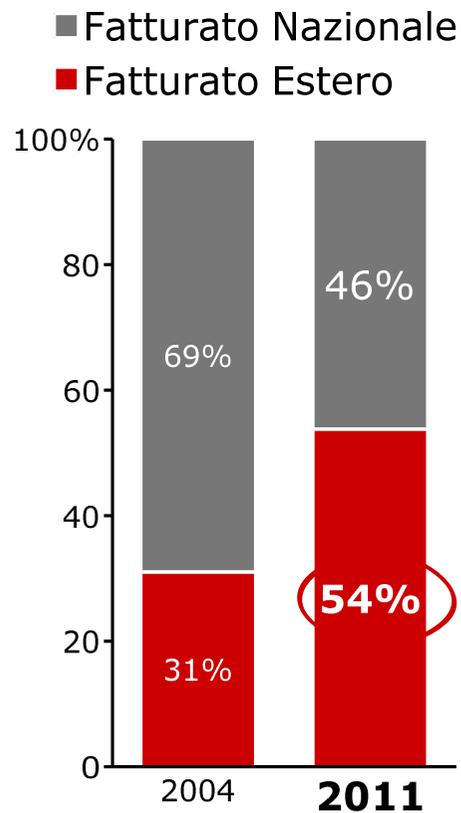


3 Strategie Alternative

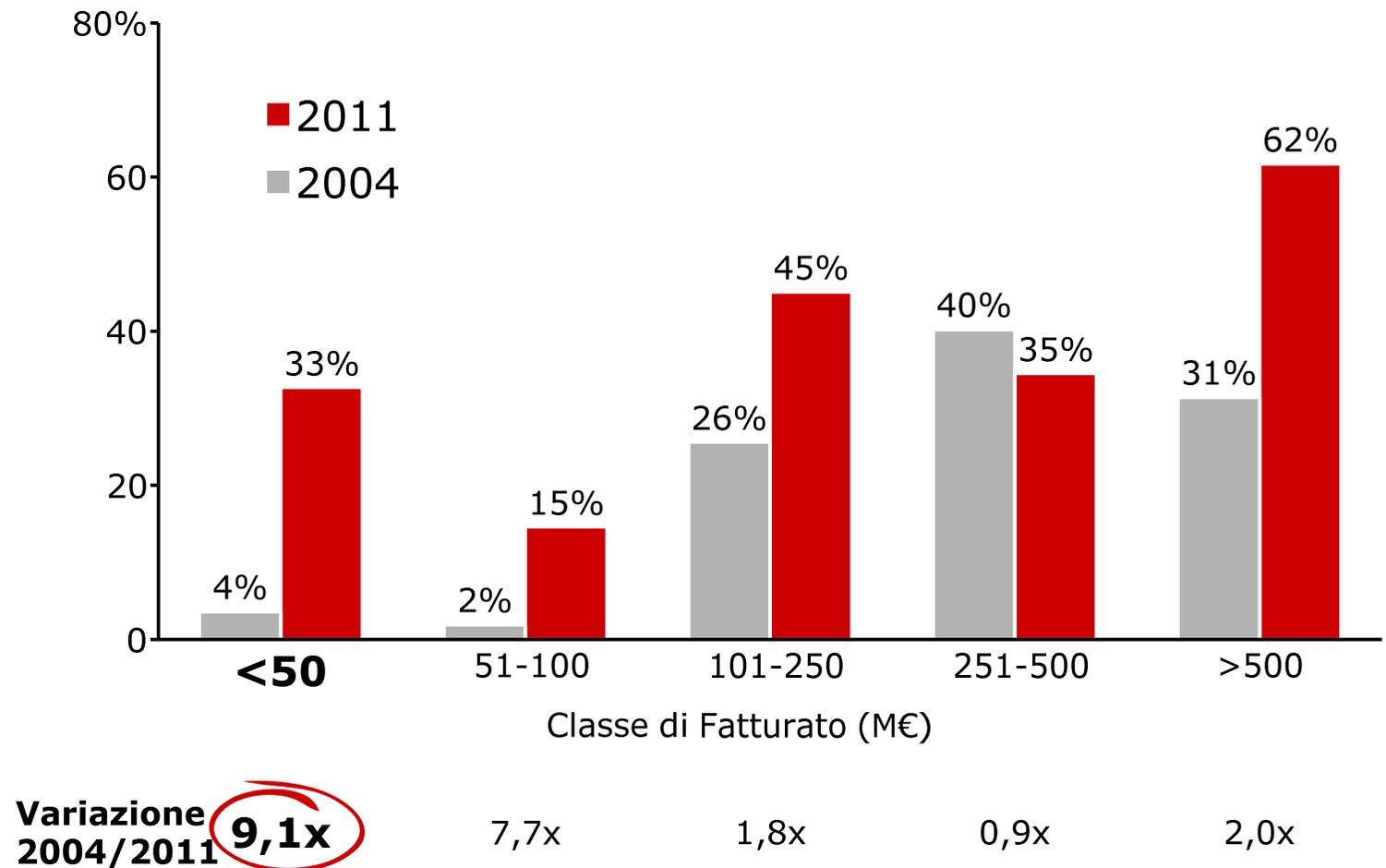
Fonte: Porter, Michael (1985) *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*, New York: The Free Press



PESO FATTURATO ESTERO (2004-2011)



PESO FATTURATO ESTERO PER DIMENSIONE D'IMPRESA (2004-2011)



Fonte: ANCE 2012 – analisi su un campione di società italiane



Contesto

- Sono le grandi imprese (>500M) a trarre una parte sempre più preponderante dei loro ricavi dai progetti esteri (62%) ma anche le Medie imprese (<50€M fatturato) fanno registrare notevoli tassi di crescita fuori dall'Italia (9x dal 2004 al 2011)
- Importo medio dei lavori all'estero ~87 €M; importo medio delle commesse frutto delle acquisizioni 2011 ~53 €M
- Dimensione media impresa di costruzioni italiana ~3 addetti
- Tipologia lavori? Quali mercati esteri?
- Costi da sostenere? Struttura giuridica? Linee di credito?

Il Modello del "Pesce Pilota"

- **Il Modello del "Pesce Pilota"**
 - **team-up con un player**
 - più strutturato
 - con track-record sull'estero
 - che possa assegnare una parte del lavoro acquisito
 - **limitazione dei sunk-costs di ingresso nei mercati**
 - **limitazione dei rischi di acquisizione/execution del lavoro**



Contatti

BAIN & COMPANY 

Luca Penna – luca.penna@bain.it

Michele Thea – michele.thea@bain.it

Bain & Company Italy Inc.
Via Crocefisso, 10
20122 Milano, Italia

tel: +39 02 582881

