

# Costruttori. Romani

Poste Italiane S.p.A.  
Spedizione in abbonamento postale - 70%  
DCB Roma

ANCE ROMA  
**ACER**  
Associazione Costruttori Edili  
di Roma e Provincia

n. 3-4 marzo-aprile 2016 - Mensile dell'ACER - Nuova serie - Anno XXX

## Luci ed ombre del Codice Appalti



# Mutiamo il modello di business: la crisi riguarda anche l'offerta

di **Filippo Monge**

**N**onostante a livello mondiale il comparto edile presenti trends meno pessimisti, in Italia, ovvero, nel *domestic market*, permane una situazione di attendismo che ha sostanzialmente paralizzato ogni genere di iniziativa, segnando la necessità di ripensare addirittura il modello di business delle nostre imprese. Sebbene, infatti, alcuni indicatori, come il numero di compravendite di unità immobiliari a uso abitativo, presentino una prima apprezzabile inversione di tendenza, rimangono incerte le previsioni su due principali mercati di destinazione della PMI edili italiana:

1) il mercato dei lavori pubblici: non ultimo con la riforma del Codice Appalti che, nell'impostazione vista a marzo 2016, rischia di limitare l'accesso alle PMI;

2) il mercato dei lavori privati conto terzi (ovvero da investimenti diretti sul patrimonio immobiliare industriale o privato) in inesorabile contrazione a causa di incertezza normativa.

In particolare:

- il livello degli investimenti in costruzioni, misurato a prezzi costanti, è risultato, nel 2014, inferiore del 34% rispetto a quello del 2007;
- dall'inizio della crisi in Italia si è stimata una perdita di 550.000 posti di lavoro nel settore.

Dati tutt'altro che confortanti che mettono in luce alcune problematiche che il settore non ha mai affrontato coraggiosamente. Ecco le principali:

a) l'impresa edile italiana, come già dimostrava uno studio dell'Università Bocconi di Milano, è a modello capitalistico familiare ("molecolare", come direbbe Aldo Bonomi) sotto-



Filippo Monge  
Presidente ANCE Cuneo  
Presidente Cassa Edile Cuneo  
Docente di Economia Manageriale  
Università degli Studi di Torino

patrimonializzata e con scarse attitudini ad agire in rete;  
b) quella che ha colpito il settore dell'edilizia non è solo una crisi di domanda ma anche di offerta, dove si perpetuano processi di imitazione anziché di innovazione.

Struttura, condotte e performance diventano, quindi, le tre variabili su cui è necessario intervenire con alcune proposte che richiamano un mutamento culturale.

Alcuni suggerimenti:

- sostenibilità e green economy: dal 2007, si sono susseguiti diversi orientamenti, indicazioni e provvedimenti normativi che hanno creato le condizioni per innovare il prodotto edilizio, rendendolo compatibile con le nuove attese "green" del mercato. Ma non è bastato. Sono necessarie continue azioni di marketing in grado di portare al consumatore finale questi concetti affinché la domanda sia stimolata;
- partnership ed internazionalizzazione: le imprese che hanno ottenuto performance migliori sono state quelle mag-



giornamente orientate a modelli di cooperazione-collaborazione (talvolta anche soltanto temporanee) ed operanti su più mercati. Anche l'internazionalizzazione (ancora faticosa per le PMI) diventa un driver per permettere alle imprese di consolidare alcuni punti di forza ed attivare sinergie necessarie per poter competere su nuovi mercati;

- networking: l'attivazione di nuove dialettiche sinergiche con i principali *stakeholder* rappresenta un elemento imprescindibile per lo sviluppo futuro del settore. In

questo contesto gli enti paritetici e le associazioni di categoria assumono un ruolo centrale nel processo di (ri)configurazione dell'offerta e di (ri)orientamento della domanda, definendo, con chiarezza, il perimetro di *governance* del settore;

- formazione: le sfide di scenario (e le relative nuove criticità), necessiteranno di competenze aggiornate. L'intero settore dovrà individuare (e creare) nuovi assetti e nuovi modelli che consentano di implementare i parametri di efficacia ed efficienza. Il consolidamento del rapporto con le istituzioni accademiche e di ricerca risulterà determinante per assicurare, al settore, gli *asset* intangibili di cui necessita.

### Conclusioni

Il settore delle costruzioni sta avviando, in Italia, una fase di evoluzione storica caratterizzata da profonde mutazioni (nelle caratteristiche sia della domanda, che dell'offerta). Innovazione e managerialità impongono di riconsiderare impostazioni, modelli, strategie. L'imprenditore edile deve ritornare ad esser "protagonista dei propri territori", ricoprendo un ruolo determinante nello sviluppo locale. Non scordiamo l'adagio francese "*Quand le bâtiment va, tout va*". •

