

**METAMORFOSI
DEL MERCATO 2**



**RETI D'IMPRESE:
UN'OPZIONE ORGANIZZATIVA**

EVENTO IN MODALITÀ WEBINAR

GIOVEDÌ 18 GIUGNO, DALLE 17.30 ALLE 19.30

ANCE | MILANO
LODI
MONZA E BRIANZA

quaderno n°6/2020

ANCE

MILANO
LODI
MONZA E BRIANZA

GIOVEDÌ
18
GIUGNO

dalle 17,30 alle 19,30

RETI D'IMPRESE UN'OPZIONE ORGANIZZATIVA

EVENTO
IN WEBINAR

**ISCRIVITI
QUI**

CLICCA QUI

PER CONSULTARE
IL CALENDARIO
COMPLETO DEGLI
INCONTRI

2° CICLO DI INCONTRI

**METAMORFOSI
del
MERCATO**

INTERVENGONO

John Bertazzi

Delegato Ance nel cda di Reteimpresa

Liliana Bassetto e Daniela Stucchi

*Rete LIBRA, restauro, progettazione, costruzione, manutenzione
e recupero ambientale*

Virginio Trivella

Rete IRENE, Rete di Imprese per la Riqualificazione Energetica degli Edifici

Pietro Merlini e Chiara Parazzini

Rete SAND, imprese, innovazione ed economia circolare

PRESIEDE

Edoardo De Albertis

Vice Presidente al Centro Studi Assimpredil Ance

COORDINA

Antonio Gennari *Senior Advisor Assimpredil Ance*

Le reti nel settore delle costruzioni

John Bertazzi, delegato Ance nel
cda di Reteimpresa

18 giugno 2020

La Guida “Le Reti d’impresa nella filiera delle costruzioni”

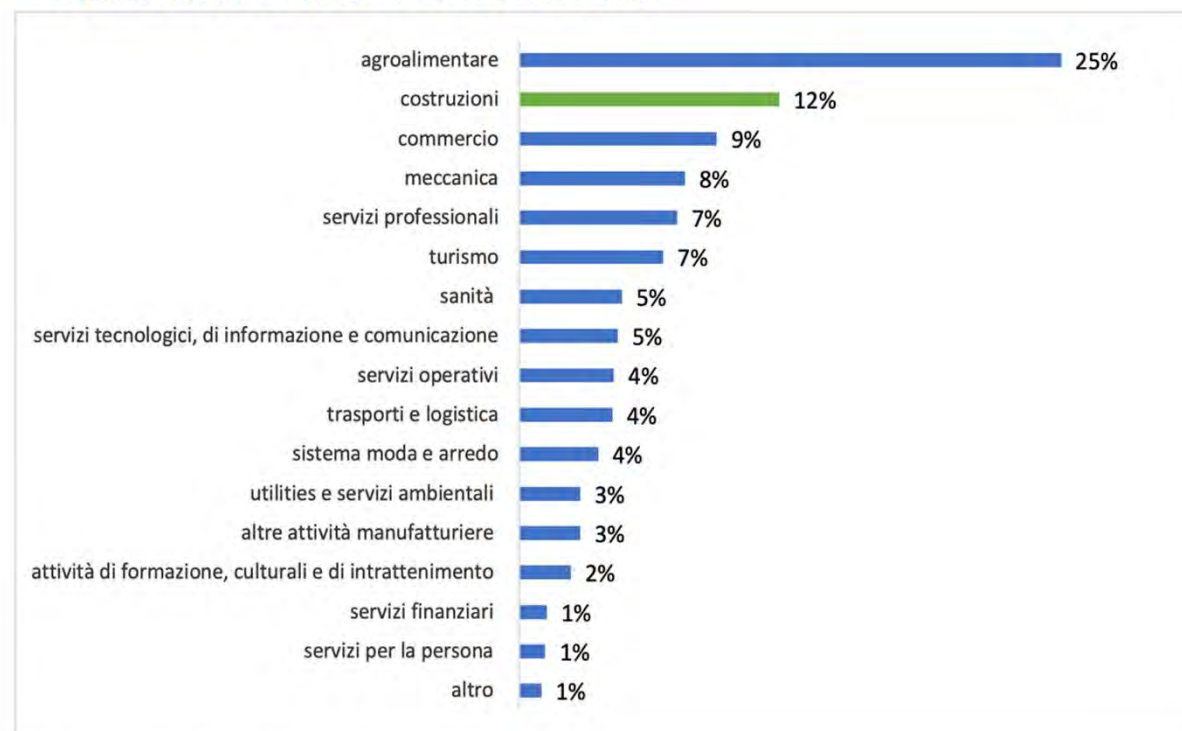
La Guida “Le Reti d’impresa nella filiera delle costruzioni” nasce da un progetto di Ance e RetImpresa, in collaborazione con l’Osservatorio Nazionale sulle Reti d’Impresa.

Obiettivo: promuovere il modello organizzativo e gestionale della rete di imprese che può aiutare gli imprenditori a superare le barriere dell’individualismo sotto molteplici profili (accesso a tecnologie e risorse, economie di scala e di scopo, crescita dimensionale) e a portare avanti iniziative e progetti di rilancio anche in funzione anti-crisi.



I numeri della filiera in Rete

DISTRIBUZIONE DELLE IMPRESE ITALIANE IN RETE IN RELAZIONE AI MACRO-AMBITI DI ATTIVITÀ



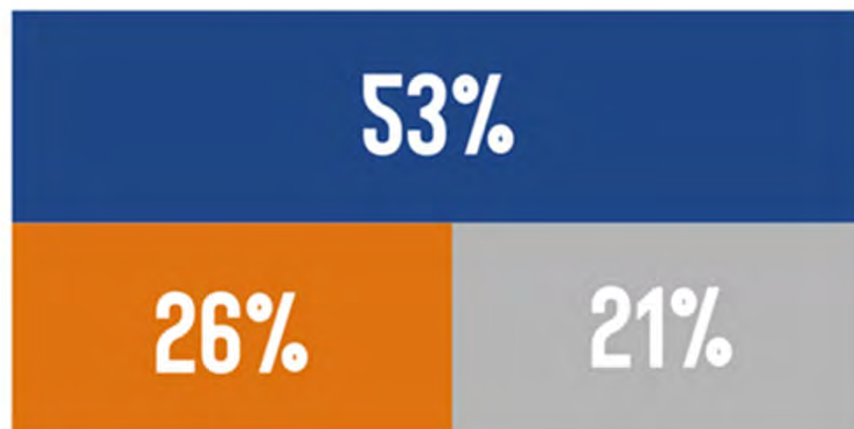
Fonte: Elaborazione RetImpresa su dati InfoCamere

36mila le imprese aggregate in 6.154 contratti di rete.

Di queste 36mila imprese, oltre il 12% (4.154), è riconducibile al mondo delle costruzioni, distribuite in prevalenza (76%) in reti-contratto e per la restante parte aggregate in reti dotate di soggettività giuridica.

La distribuzione territoriale

DISTRIBUZIONE IMPRESE DELLA FILIERA DELLE COSTRUZIONI PER MACRO-AREE ITALIA



■ Nord ■ Centro ■ Sud e Isole

Fonte: Elaborazione RetImpresa su dati InfoCamere

LE REGIONI PIU' ATTIVE

- ✓ Lombardia: 472 imprese
- ✓ Veneto: 412 imprese
- ✓ Lazio: 278 imprese
- ✓ Emilia Romagna: 255 imprese
- ✓ Toscana: 244 imprese

La composizione per settori di attività

DISTRIBUZIONE, IN VALORI ASSOLUTI E %, DELLE IMPRESE IN RETE DELLA FILIERA DELLE COSTRUZIONI PER SETTORI DI ATTIVITÀ (ATECO 2007)²²



Fonte: Elaborazione RetImpresa su dati InfoCamere

Nella filiera edile, i contratti di rete integrano in maniera trasversale aziende di settori tradizionali con quelle che operano in settori complementari

Tipologia di rete

DISTRIBUZIONE DI FREQUENZA DELLE RISPOSTE ALLA DOMANDA “DI CHE TIPOLOGIA DI RETE SI TRATTA?”



Fonte: Elaborazione RetImpresa su dati Osservatorio Nazionale Reti d'Impresa 2019

I 2/3 delle imprese del settore preferisce aggregarsi in reti verticali, mentre la restante parte è suddivisa in reti orizzontali e in reti miste.

Perché le imprese si sono messe in rete?

DISTRIBUZIONE DI FREQUENZA DELLE RISPOSTE ALLA DOMANDA “QUAL È STATO L'OBIETTIVO PRINCIPALE CHE HA MOTIVATO L'AVVIO DELLA RETE?”



Fonte: Elaborazione RetImpresa su dati Osservatorio Nazionale Reti d'Impresa 2019

PRINCIPALI OBIETTIVI:

- ✓ rafforzamento della capacità contrattuale nei confronti dei partner esterni (52%)
- ✓ promozione e marketing (41%),
- ✓ Sviluppo di progetti di innovazione (40%)
- ✓ la condivisione di acquisti, forniture e tecnologie (38%)
- ✓ partecipazione a bandi e gare (35%)
- ✓ la riduzione dei costi aziendali (33%)

Le difficoltà di accesso al credito riguardano anche le reti





DISTRIBUZIONE DI FREQUENZA DELLE RISPOSTE ALLA DOMANDA
“LA PARTECIPAZIONE ALLA RETE HA MIGLIORATO L'ACCESSO
AL CREDITO DELLE SINGOLE IMPRESE?”




Fonte: Elaborazione RetImpresa su dati Osservatorio Nazionale Reti d'Impresa 2019

La partecipazione alla rete non ha migliorato l'accesso al credito delle singole imprese, confermando le difficoltà di accesso al credito che le imprese di costruzioni hanno affrontato in questi ultimi 10 anni.

Forte credit crunch per le imprese di costruzioni

FLUSSI DI NUOVI MUTUI		VARIAZIONI %			
	Mln di euro 2019	IV° sem. 2019/ IV° sem. 2018	2019/2018	2017/2007	
+	7.883	+8,5	+3,0	-77,1	Finanziamenti alle imprese per edilizia residenziale 
	7.564	-16,8	-27,2	-57,5	Finanziamenti alle imprese per edilizia non residenziale 
=	15.447	-4,1	-14,4	-69,2	Finanziamenti totali al settore edile 
	48.882	+9,2	-3,4	-24,0	Mutui alle famiglie per acquisto di case 



Tra il 2007 e il 2017 scomparso oltre il 70% dei finanziamenti erogati per nuovi investimenti alle imprese di costruzioni, in maniera più accentuata nel comparto residenziale

Forte credit crunch per le imprese di costruzioni

FLUSSO DI NUOVI MUTUI EROGATI PER INVESTIMENTI IN EDILIZIA IN ITALIA

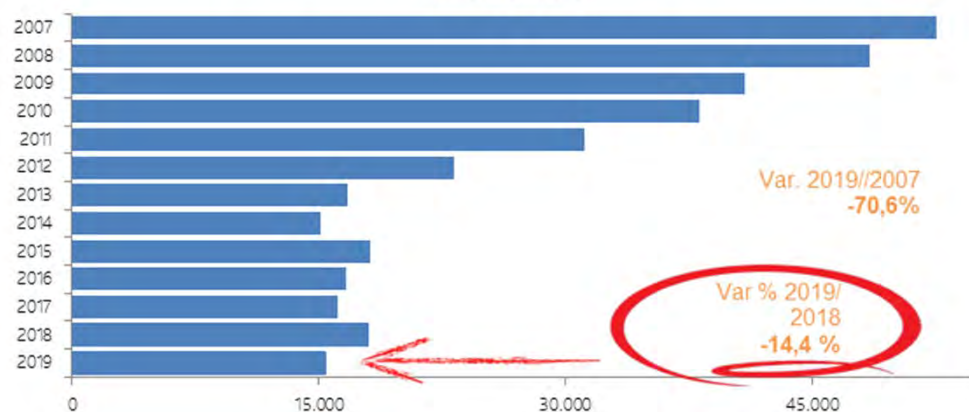
Milioni di euro

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	I° trim. 2019	II° trim. 2019	III° trim. 2019	IV° trim. 2019	2019	2017/2007
Residenziale	23.458	19.418	16.090	11.212	9.145	8.172	8.169	7.179	7.654	1.664	1.983	1.721	2.515	7.883	
Non Residenziale	14.668	11.729	7.129	5.586	5.961	9.972	8.528	8.968	10.387	1.935	2.004	1.707	1.918	7.564	
Totale	38.127	31.147	23.220	16.798	15.107	18.144	16.697	16.147	18.041	3.599	3.988	3.427	4.433	15.447	
Var. % rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente															
Residenziale	-3,9	-17,2	-17,1	-30,3	-18,4	-10,6	0,0	-12,1	6,6	6,9	-2,2	-1,8	8,5	3,0	-77,1
Non Residenziale	-11,3	-20,0	-39,2	-21,6	6,7	67,3	-14,5	5,2	15,8	-26,9	-35,5	-26,7	-16,8	-27,2	-57,5
Totale	-6,9	-18,3	-25,5	-27,7	-10,1	20,1	-8,0	-3,3	11,7	-14,4	-22,3	-16,0	-4,1	-14,4	-69,2

Elaborazione Ance su dati Banca d'Italia

FLUSSO DI NUOVI MUTUI EROGATI PER INVESTIMENTI IN COSTRUZIONI

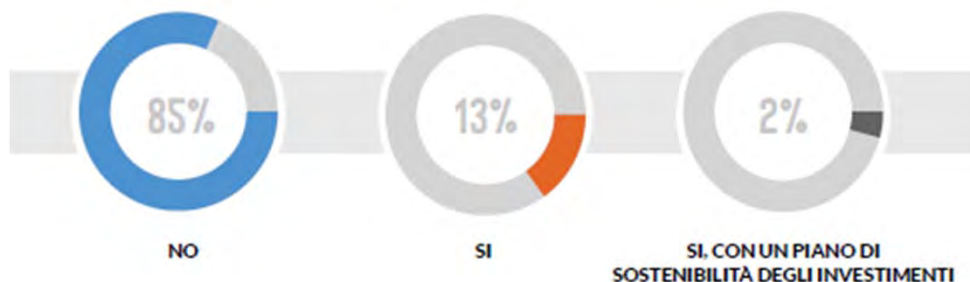
milioni di euro



Elaborazione Ance su dati Banca d'Italia

Mancanza di trasparenza nelle informazioni economico-finanziarie

DISTRIBUZIONE DI FREQUENZA DELLE RISPOSTE ALLA DOMANDA
“È PREVISTA LA PREDISPOSIZIONE DI UN BUSINESS PLAN?”



DISTRIBUZIONE DI FREQUENZA DELLE RISPOSTE ALLA DOMANDA
“È PREVISTA ALTRA FORMA DI RENDICONTAZIONE CONTABILE
DELLE ATTIVITÀ DI RETE (ES. DOCUMENTI CONTABILI DIVERSI DAL BILANCIO)?”



Fonte: Elaborazione RetImpresa su dati Osservatorio Nazionale Reti d'Impresa 2019

Sicuramente la debolezza nella trasparenza finanziaria appare uno dei principali problemi che ostacola l'accesso alla liquidità necessaria per il sostegno dell'investimento

L'85% delle reti della filiera rispondenti alla survey dell'Osservatorio ha dichiarato di non predisporre alcun Business Plan, informazioni economico-finanziarie dettagliate che consentirebbero ai finanziatori di valutare al meglio la rete e il sottostante progetto di rete.

Il 79% delle reti della filiera rispondenti alla survey dell'Osservatorio ha dichiarato di non adottare forme di rendicontazione contabile dell'attività di rete

Raccolta di best-practices di reti d'impresa nel settore delle costruzioni

NETWORK DELL'EDILIZIA
ETICA E SOSTENIBILI RETE DI
IMPRESE



LIBRA RETE DI
IMPRESE



IMPRESE PER LA
RIQUALIFICAZIONE
ENERGETICA DEGLI
EDIFICI



RENOVO RETE
COSTRUTTORI
SISMA CENTRO
ITALIA



RETE
COSTRUTTORI
BOLOGNA

SOSTENIBILITÀ,
AMBIENTE,
NATURA,
DIVERTIMENTO




RETE DI IMPRESE
RETE FIDEC



Restauramarche

FILIERA DELLE
IMPRESE DI ANCE E
CONFINDUSTRIA
MACERATA PER LA
RICOSTRUZIONE

Attraverso il sistema Associativo dell'Ance sono state individuate 8 *best practices* di reti d'impresa. Sono reti che operano in **ambiti differenziati** che vanno dalla riqualificazione energetica degli edifici, alla ricostruzione post terremoto, all'economia circolare e alla partecipazione alle gare d'appalto, fino ad arrivare a reti di promozione e sviluppo dell'intera filiera



Rete Sand

RETI DI IMPRESE: UNA OPZIONE ORGANIZZATIVA

CHIARA PARAZZINI - PIETRO MERLINI - 18.06.2020 - WEBINAR ANCE MILANO MONZA LODI BRIANZA

CONFRONTO
OPPORTUNITA'
CRESCITA

CONTATTI

S.P. 139 Trezzano S/N - Zibido San Giacomo KM 1,100
20083 Gaggiano (MI)

info@retesand.it

RETESAND

WWW.RETESAND.IT



Rete Sand

CARATTERISTICHE

Il primo elemento caratterizzante è la **flessibilità**

Il contratto di rete si basa sulla **collaborazione e sullo scambio tra le aziende partecipanti**

La forma della Rete **facilita l'avviamento di un nuovo modello di business, basato sull'aggregazione invece che sull'individualismo**

PREMESSA

IL CONTRATTO DI RETE
PUÒ ESSERE UNA DELLE
**VIE DI USCITA DALLA
CRISI**

**INDOTTA DAL COVID-19
PERCHE' FAVORISCE**

- **rafforzamento commerciale** sul mercato, evitando di danneggiarsi uno con l'altro
- **marketing ed internazionalizzazione**, anche abbattendo i costi di partecipazione a fiere ed eventi
- **innovazione di processi/ prodotti/ servizi**, per lo scambio di idee e **progetti di ricerca**



Rete Sand

OPPORTUNITA'

NELLA SITUAZIONE
ATTUALE IN CUI SIAMO
COSTRETTI A FARE
**MOLTO DI PIÙ, CON
MOLTO DI MENO, NON
SI PUÒ PENSARE DI
FARE DA SOLI**

COSTI

L'investimento per fare rete, in particolare quella contratto, a livello economico è piccolissimo. E' più una copertura dei costi vivi, magari per un eventuale sito.

Solitamente il Manager di Rete è esterno e quindi viene retribuito

Possiamo dire che il costo più alto è quello del tempo investito nei gruppi di lavoro per raggiungere gli obiettivi, e poi quello della fiducia, senza la quale inutile fare rete

La possibilità di aprirsi
e **confrontarsi con gli
altri** porta
inevitabilmente **nuove
idee e soluzioni**



Rete Sand

CHI SIAMO

SIAMO UNA RETE ITALIANA CHE GENERA VALORE PER TUTTI GLI STAKEHOLDERS ATTRAVERSO:

Innovazione

Ottimizzazione


Economia Circolare

Internazionalizzazione

SAND: SOSTENIBILITA', AMBIENTE, NATURA, DIVERTIMENTO. MA ANCHE SABBIA

Abbiamo come punto di riferimento i **17 goals dell'agenda ONU 2030**

Lavoriamo attorno alle cave e lungo tutta la filiera dell'edilizia, attraverso lo sviluppo di prodotti sostenibili, l'economia circolare e la valorizzazione degli aggregati, le sinergie commerciali, l'informazione e la comunicazione, l'open innovation, l'approccio lean



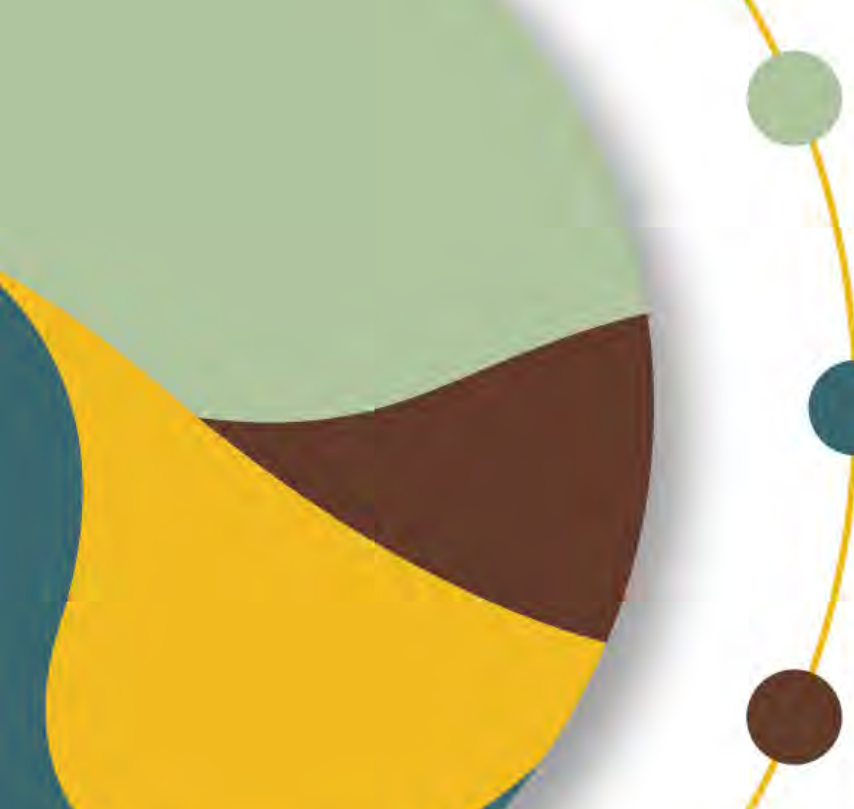
CONFRONTO: realtà diverse che dialogano tra loro per trovare sinergie.

OPPORTUNITA': non fermarsi ma guardare oltre, e lavorare con tutti gli stakeholders in ottica sistemica.

CRESCITA: Sviluppo sostenibile in termini economici, ambientali e sociali.

FACILITAMO L'APPROCCIO AL CAMBIAMENTO ED ALL'INNOVAZIONE

- Coinvolgiamo tutte le risorse in processi snelli ed innovativi
- Lavoriamo con piccoli gruppi interaziendali ed interfunzionali per favorire la contaminazione e lo scambio di idee, le sinergie commerciali e lo scambio di informazioni
- Siamo attenti ai cambiamenti e ci muoviamo tenendo come punto di riferimento il contesto.



CONFRONTO: realtà diverse che dialogano tra loro per trovare sinergie.

OPPORTUNITA': non fermarsi ma guardare oltre, e lavorare con tutti gli stakeholders in ottica sistemica.

CRESCITA: Sviluppo sostenibile in termini economici, ambientali e sociali.

FLESSIBILITA'

Siamo consapevoli che oggi il pensiero strategico e la flessibilità sono i driver del successo, questo ci ha permesso di partecipare come relatori a Tavoli Tecnici e Convegni

CONDIVISIONE

Non siamo gelosi: condividiamo sul sito e sui social materiale informativo/divulgativo sulle principali tematiche di business

ECONOMIA CIRCOLARE

Il nostro obiettivo è riutilizzare i materiali in successivi cicli produttivi, riducendo al massimo gli sprechi.

Crediamo fortemente alla necessità della transizione dal modello lineare a quello circolare, che consideri tutte le fasi del ciclo di vita del prodotto/servizio: dalla progettazione, alla produzione, al consumo, fino alla destinazione a fine vita; in un ottica di "dalla culla alla culla"

SIMBIOSI INDUSTRIALE

Lavoriamo tenendo presente il concetto di Simbiosi Industriale, per:

- 1) valorizzare i prodotti attraverso l'economia circolare
- 2) ricercare nuovi prodotti sostenibili

ECONOMIA CIRCOLARE E SIMBIOSI INDUSTRIALI: ALCUNI ESEMPI PRATICI

- Il lavoro della Rete ha portato a porre maggiore attenzione alle tematiche emergenti ed alle richieste che arrivano dai committenti (CAM). Questo ha spinto a cercare modalità per comunicare il valore aggiunto di alcuni prodotti in ottica di economia circolare. Siamo così arrivati a certificare diversi prodotti, di diverse aziende della rete REMADE in ITALY
- Partecipazione al Bando della Regione Lombardia e CCIAA sull'economia circolare con due progetti di aziende differenti: uno su una tipologia di asfalto ed uno sul calcestruzzo



INNOVAZIONE

Attraverso il lean thinking e la formazione lavoriamo per portare innovazione nei prodotti e nei processi. Tenendo presente la specificità di ciascun partner lavoriamo insieme per fare ricerca e sviluppo di nuovi prodotti e/o servizi e per migliorare quelli già esistenti, seguendo il principio dell'open innovation.

Ci attiviamo per collegarci al mondo universitario, alle start up, agli HUB tecnologici per cercare soluzioni alternative a quelle attuali e aderenti all'economia circolare



INNOVAZIONE: ESEMPI PRATICI

- Abbiamo preso contatti con Ars Ambiente (università LIUC Castellanza), Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa ed Ergo per fare una valutazione LCA di alcuni prodotti e per dotare gli stessi di una carta di identità digitale che aiuti il cliente sia in fase di acquisto che in fase di smaltimento del prodotto stesso
- Stiamo lavorando su un progetto di allargamento del business sia dal punto di vista dell'offerta, sia dal punto di vista della logistica



OTTIMIZZAZIONE DEI PROCESSI

Tenendo sempre come punto di riferimento il cliente, RETE SAND si propone di ottimizzare i processi gestionali, produttivi e di erogazione dei servizi di ciascun partner. Per fare questo adottiamo il lean thinking, partendo quindi dal valore per il cliente e dalla eliminazione di tutto ciò che può essere definito spreco. Con la prospettiva del miglioramento continuo si individuano le sinergie produttive/commerciali tra i partner

OTTIMIZZAZIONE DEI PROCESSI: ESEMPI PRATICI

- Abbiamo avviato un progetto di ottimizzazione dei processi in ottica di LEAN THINKING, andando a mappare le varie attività partendo dal valore offerto al cliente e procedendo a ritroso per evidenziare tutti gli eventuali sprechi (perdite di tempo, fermi macchine, rilavorazioni, passaggi di email, telefonate, etc) e trovare nuove modalità di esecuzione per risolverli.
- Abbiamo avviato un progetto di efficientamento energetico che siamo riusciti a cofinanziare attraverso un bando
- Stiamo continuando con la sperimentazione dello SMART WORKING, dopo la "costruzione iniziale"

COSA ABBIAMO FATTO DURANTE EMERGENZA COVID-19

CURA DELLE PERSONE

- Protocolli di sicurezza in sinergia
- Dispositivi di protezione
- Attivazione smart working

CURA DELLE AZIENDE

- Comunicazione con gli enti
- Partecipazione bandi e agevolazioni
- Continuazione dei lavori in modalità remota

**AGGIORNAMENTO CONTINUO ED INVIO MATERIALE
INFORMATIVO/FORMATIVO**



PERCHE' FARE RETE DI IMPRESA





TAKE AWAY

**RETE COME
OPPORTUNITA'**

di COLLABORAZIONE
in
FORMA
STRUTTURATA