



**METAMORFOSI
DEL MERCATO 2**

CAMBIAMENTO DEL MERCATO E STRATEGIE ORGANIZZATIVE PER COMPETERE

EVENTO IN MODALITÀ WEBINAR

GIOVEDÌ 21 MAGGIO, DALLE 17.30 ALLE 19.30

ANCE | MILANO
LODI
MONZA E BRIANZA

Assimpredil Ance Milano

Cambiamento del mercato e strategie organizzative per competere

Marco Daviddi
Roberto Talotta

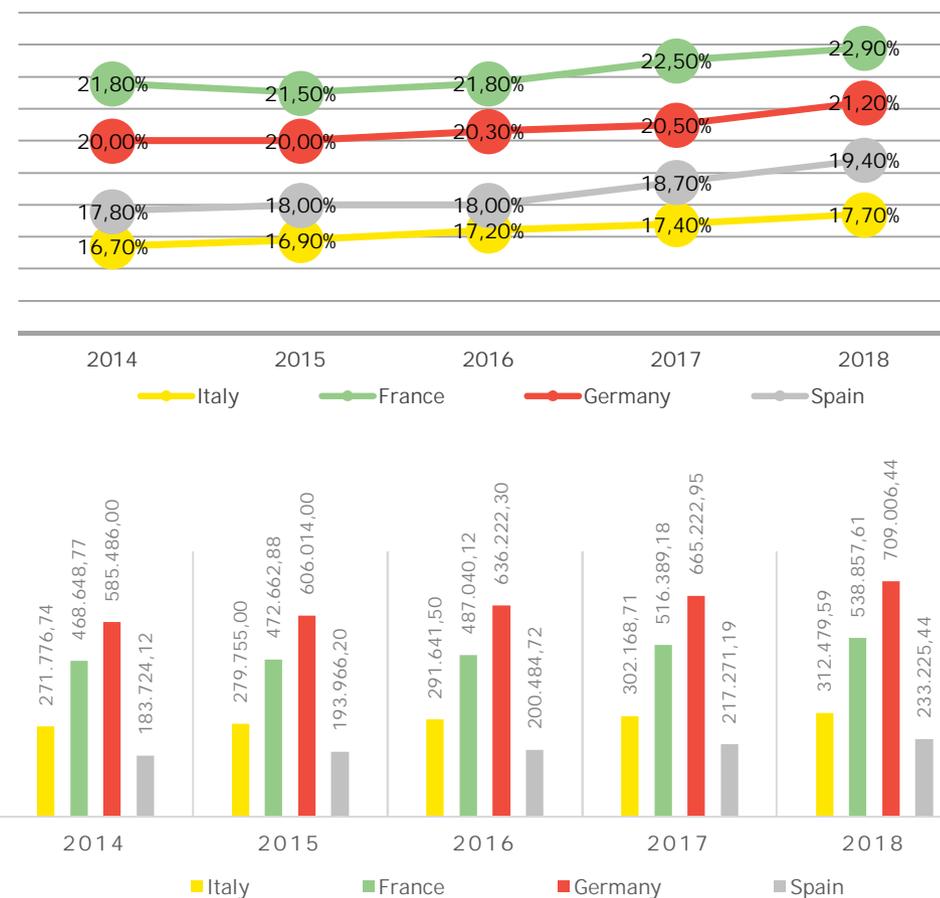
21 Maggio 2020

Il totale degli investimenti fissi lordi in Italia nel 2019 è stato pari a circa Euro 320 Miliardi, pari a circa il 18% del PIL

Gli investimenti fissi lordi rappresentano la componente di PIL destinata alla realizzazione / acquisizione di beni durevoli:

- Fabbricati residenziali
- Fabbricati industriali e altre opere
- ICT
- Mezzi e attrezzature di trasporto
- Risorse biologiche coltivate
- Proprietà intellettuale
- Altro (residuale)

L'Italia sconta un gap strutturale di capacità di spesa se confrontata con altre economie europee, per ragioni principalmente riconducibili a, da un lato, complessità burocratiche e amministrative, dall'altro, alla frammentazione del tessuto produttivo, composto principalmente da PMI, che limita la capacità e possibilità di investimento



Analisi ed elaborazioni EY su dati ISTAT e OCSE

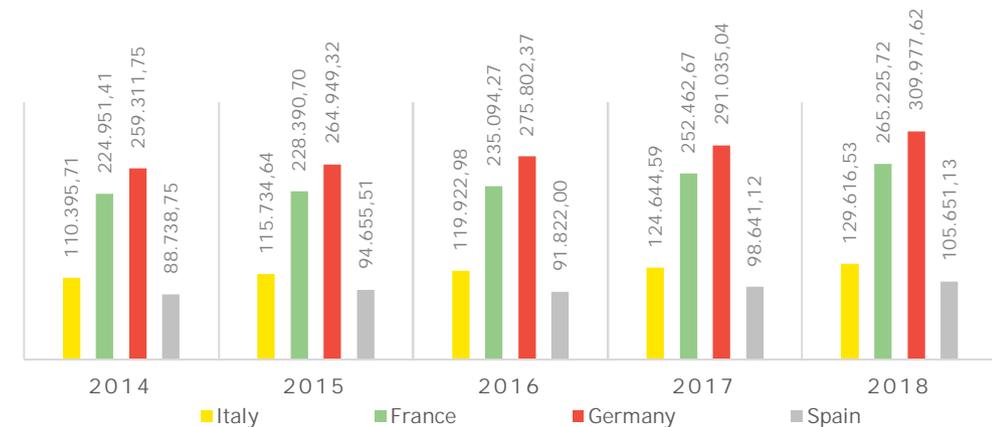
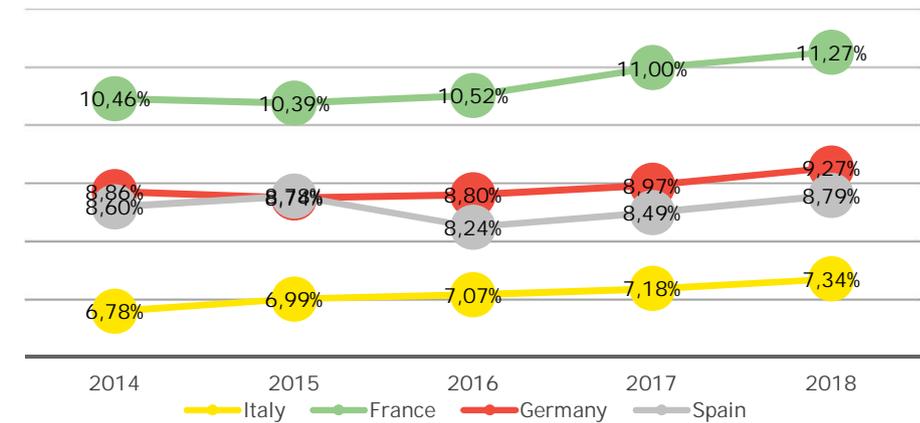
Il totale degli investimenti in infrastrutture in Italia ha raggiunto circa Euro 130 Miliardi nel 2019

Gli investimenti in infrastrutture in Italia sono passati da circa Euro 110 Miliardi del 2014 a circa Euro 133 Miliardi del 2019, con una cagr del 3%

Sono considerate tutte le asset class infrastrutturali, compresi investimenti in Logistica e Mezzi di trasporto, fabbricati non residenziali, viabilità e altre opere, ICT e Telecomunicazioni, reti

L'incidenza sul PIL è cresciuta in Italia dal 6,8% del 2014 al 7,5% del 2019

Ma siamo molto distanti rispetto ad altre economie europee



Analisi ed elaborazioni EY su dati ISTAT e OCSE

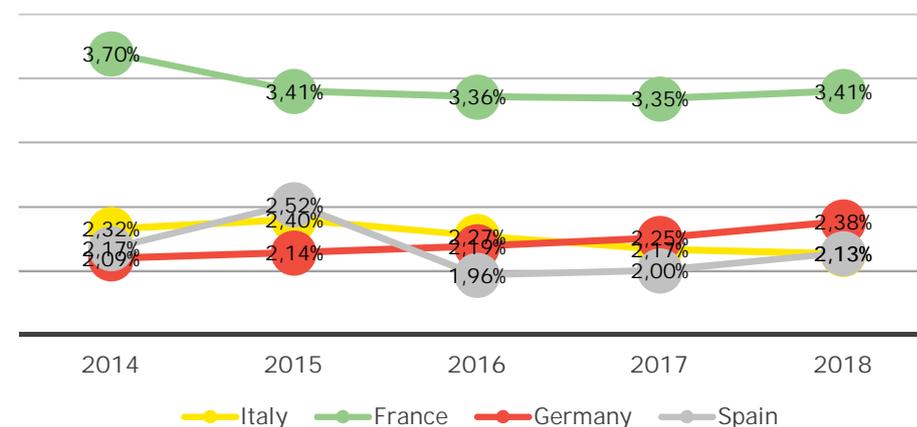
Investimenti in infrastrutture tra pubblico e privato

La spesa pubblica in infrastrutture si è attestata in Italia intorno al 2% del PIL, mentre il contributo dei privati è cresciuto in maniera significativa, passando dal 4,5% del PIL a circa il 5,5%

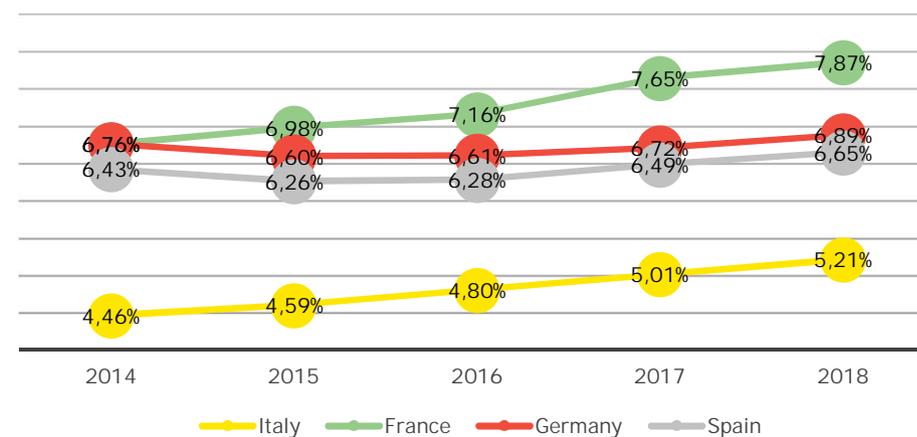
In termini assoluti, il contributo privato agli investimenti infrastrutturali in Italia è passato da circa Euro 72 Miliardi del 2014 a circa Euro 95 Miliardi del 2019

L'incidenza sul PIL degli investimenti pubblici in infrastrutture in Italia, seppure in lieve decrescita negli ultimi 5 anni, è sostanzialmente in linea con il dato Europeo, con la sola eccezione della Francia

Investimenti pubblici in infrastrutture sul PIL



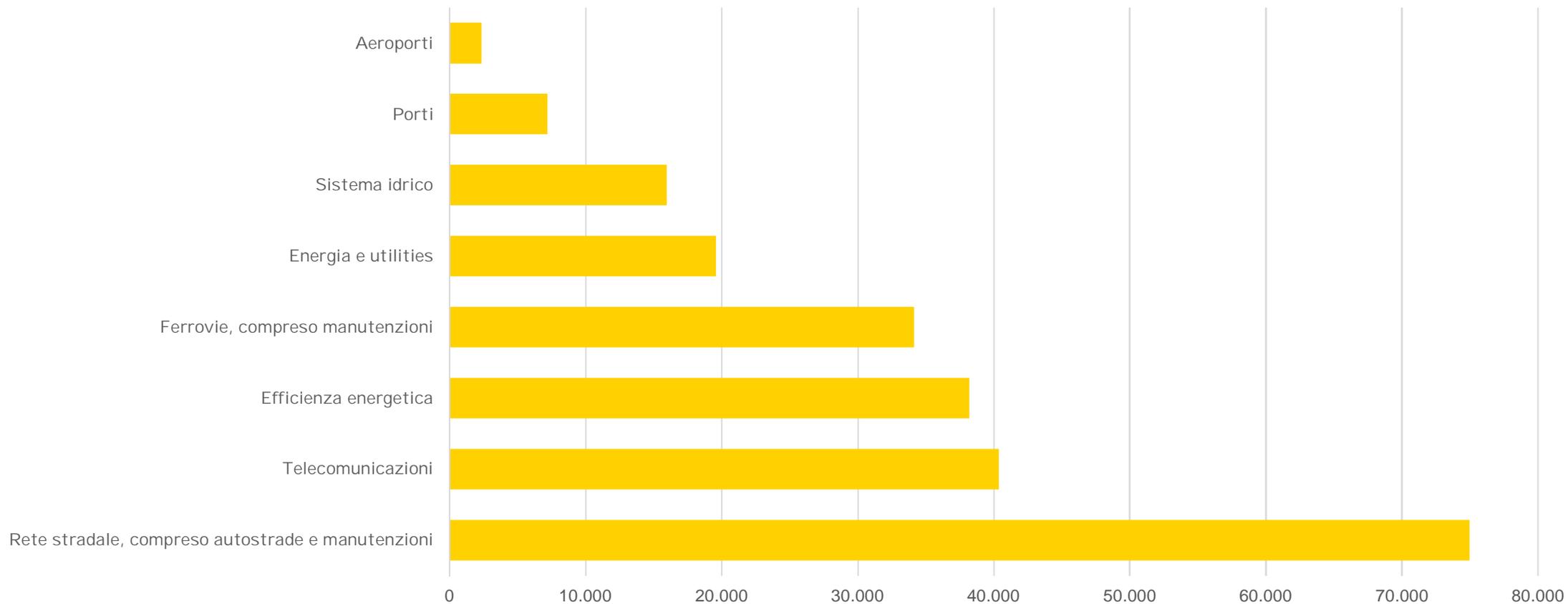
Investimenti privati in infrastrutture sul PIL



Analisi ed elaborazioni EY su dati ISTAT e OCSE

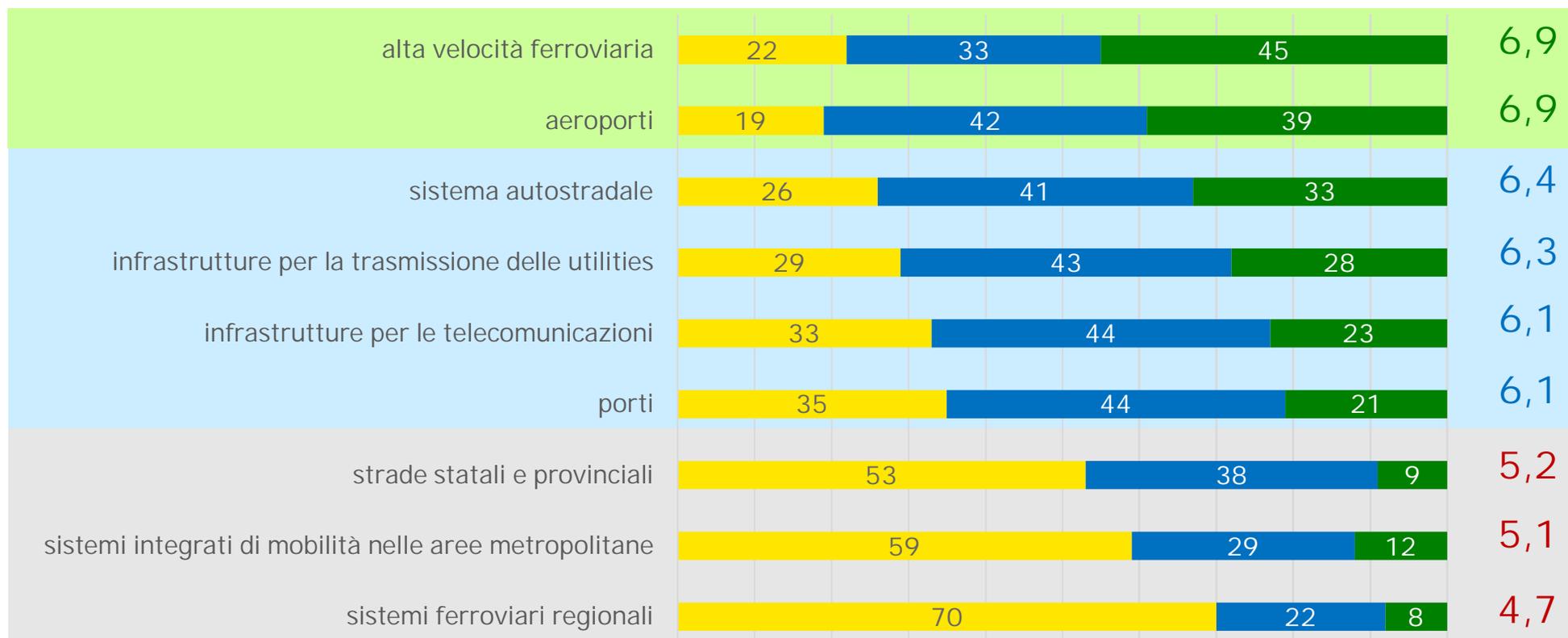
Negli ultimi 6 anni la spesa per infrastrutture si è concentrata sugli asset tradizionali, ma con elementi interessanti di novità

Dati cumulati 2014 - 2019, dati in €Milioni - principali categorie di intervento



Analisi ed elaborazioni EY

La pagella delle infrastrutture italiane: promosse alta velocità e aeroporti, bocciati i sistemi di trasporto locali

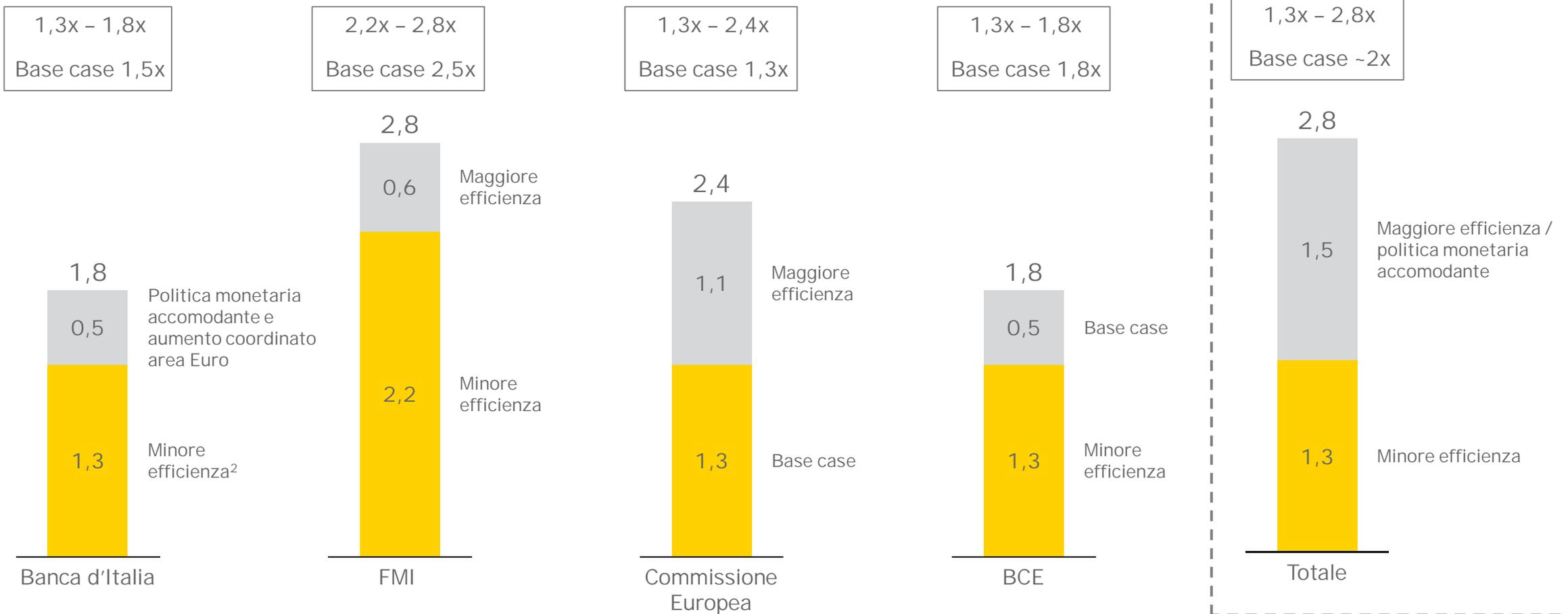


Survey EY - SWG Febbraio 2020

- percentuale di intervistati che hanno dato un giudizio compreso tra 1 e 5
- percentuale di intervistati che hanno dato 6 o 7
- percentuale di intervistati che hanno dato da 8 a 10

L'incremento negli investimenti pubblici porta un beneficio sul sistema macroeconomico stimato tra 1,3x e 2,8x

Panel moltiplicatori macroeconomici degli investimenti pubblici nel medio termine



Gli investimenti in infrastrutture e in generale il settore dell'edilizia possono dare una immediata spinta alla ripresa dell'economia, considerando gli impatti immediati su Prodotto Interno Lordo e occupazione

Covid-19 è destinato però a lasciare segni profondi, con impatti notevoli sui comportamenti di consumo, sui modelli di business e le organizzazioni aziendali. Alcune trasformazioni che avrebbero richiesto tempi più dilatati saranno accelerate

Occorre quindi trovare un equilibrio tra la necessità di accelerare la spesa e la possibilità di sfruttare questa finestra di opportunità per delineare la struttura infrastrutturale a supporto del processo di modernizzazione del Paese nel lungo periodo

Scenario di lungo periodo. Alcuni spunti di riflessione sulle infrastrutture post Covid-19

Viaggeremo per lavoro molto meno rispetto al passato



Che impatto avremo sulle infrastrutture di trasporto e sui relativi costi di esercizio?

La «supply chain» sarà riorganizzata per favorire maggiore prossimità geografica



Che impatto attendersi sulla movimentazione merci? E sui canali di collegamento con l'Asia?

Il «just in time» ha mostrato i propri limiti



Come sarà riorganizzato il magazzino e i servizi / attrezzature di logistica da parte delle imprese?

La connessione dati, anche nelle utenze private, dovrà essere resiliente e veloce



Come facilitare il processo di realizzazione delle reti di trasmissione a banda larga che ora coprono il 30% delle utenze?

Produzione e distribuzione di energia elettrica richiedono maggiore flessibilità



Come ottenere maggiore elasticità tra domanda e offerta, attraverso fonti di produzione rinnovabili?

L'e-commerce è oramai entrato nelle vite di tutti gli italiani



Quali servizi e operatori di logistica integrata potranno rendere la user experience adeguata?

La mobilità urbana dovrà garantire sicurezza e resilienza anche in situazioni di Lock Down



Quali tecnologie potranno efficacemente consentire una vera integrazione di mobilità pubblica e privata?

Esigenze di breve termine, come indirizzare la spesa pubblica e privata per ottenere risultati immediati, ma guardando al futuro

Sicurezza e resilienza



Facilitare interventi immediati di manutenzione e messa in sicurezza del patrimonio infrastrutturale: viabilità, rete ferroviaria locale, edilizia sanitaria, edilizia scolastica. Puntare su Tecnologie e Digitale per consentire l'efficace lettura di dati e informazioni che possano permettere di sviluppare sistemi di manutenzione predittiva, coniugando sicurezza ed economicità nella gestione

Integrazione



La dotazione infrastrutturale, specie in termini di viabilità e trasporti, non è deficitaria, ma spesso ci sono soluzioni di continuità inaccettabili. Occorre mobilitare i capitali e le risorse già disponibili per favorire interventi di ricucitura, favorendo l'interconnessione tra sistema portuale, aeroportuale, viabilità, rete ferroviaria, mobilità urbana. Anche in questo caso la digitalizzazione offre la chance di usare i dati della mobilità in modo focalizzato per coadiuvare la gestione e minimizzazione del traffico, con il fine ultimo di migliorare gli standard dei servizi senza necessitare (o riducendo il bisogno) di costruzione fisica di ulteriori infrastrutture. La situazione attuale ci ha fatto comprendere come sia inoltre possibile utilizzare i dati sulla mobilità per poter ricostruire catene epidemiologiche o per poter incrementare la capacità di gestione del rischio

Sostenibilità



Prima dell'emergenza sanitaria aveva assunto una nuova centralità, sia, nella percezione dei cittadini / utenti, sia, nelle priorità di aziende e amministratori. C'è il rischio che la situazione di emergenza che stiamo vivendo renda il tema della sostenibilità ambientale un «nice to have», ma non possiamo permettercelo

Ecobonus al 110% come possibile spinta per l'edilizia

L'Art. 119 del Decreto Rilancio estende gli incentivi fiscali per gli interventi di efficientamento energetico, sisma bonus, fotovoltaico e colonnine di ricarica di veicoli elettrici

L'orizzonte temporale di intervento è dal 1 Luglio al 31 Dicembre 2020

Secondo le stime del Governo, potrebbero mobilitarsi investimenti per circa Euro 25-30 Miliardi

Il credito di imposta che si genera dagli interventi previsti nel citato Decreto può:

- essere utilizzato dal contribuente in 5 anni
- essere utilizzato dall'impresa a compensazione
- essere ceduto a terzi (realisticamente a sconto), ma con un importo comunque superiore al costo effettivamente sostenuto

Fattori critici di successo per le imprese:

- accordi a monte con Istituti di credito o altri intermediari finanziari per la cessione del credito di imposta
- accordi a monte con professionisti per le attività di certificazione e attestazione richieste
- accordi tra imprese per fornitura servizi complementari (edilizia, impianti)

Da capire comunque effettive modalità operative e fiscali, sulla base della attesa circolare dell'Agenzia delle Entrate e di accordi che potranno essere sottoscritti con Istituti di Credito. Le associazioni di categoria possono svolgere un ruolo cruciale su questo ultimo aspetto.

Anche sul mercato immobiliare ci aspettiamo rilevanti impatti causati

Questi sono determinati, da un lato, da accelerazioni in atto sul cambiamento di alcuni modelli di consumo, dall'altro, da cambiamenti del profilo della domanda

Alcuni settori avranno degli impatti negativi

Nella maggior parte dei casi, però, gli impatti attesi sono negativi, non solo nel breve te

Focus principali asset class

Residenziale



Attesa contrazione delle transazioni, stimabile nell'ordine del 30% rispetto al 2019
Prodotto nuovo che rimane appetibile, specie se caratterizzato da efficienza distributiva e sostenibilità energetica, senza significativi impatti sui valori
Prodotto usato con valori in forte diminuzione
Crescita interesse per la locazione
Capitali, anche internazionali, disponibili per progetti di qualità

Uffici



Smart-working chiave di successo per le aziende, se supportate da adeguata tecnologia
Revisione modelli di utilizzo degli spazi
Riduzione del fabbisogno di spazi

Commerciale



Asset class molto sotto pressione, non solo, per il lock down, ma anche per l'accelerazione dell'e-commerce
Retail fisico in fase di ripensamento
Elevati impatti negativi attesi specie sui centri commerciali di prossimità

Logistica



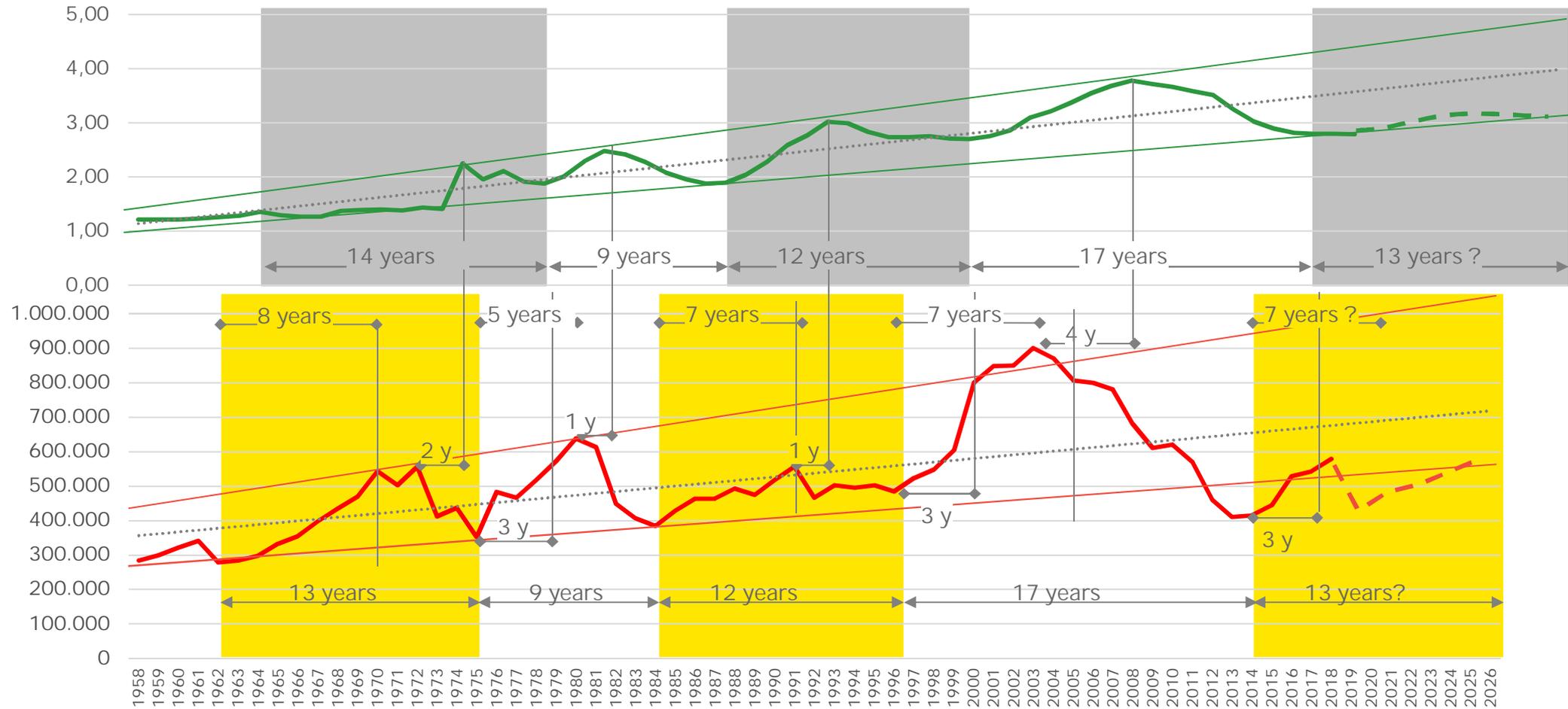
Asset class positivamente impattata dalla pandemia
Atteso ulteriore forte sviluppo della logistica di prossimità

Alberghiero



Impatti economici rilevanti nel breve periodo, ma meno rilevanti sul fronte immobiliare
Rilevanti opportunità dal punto di vista impiantistico

Focus residenziale



— Indice prezzo abitazioni (ISTAT)
 — Numero di transazioni residenziali in Italia - elaborazione EY da fonti varie

In un contesto di mercato complesso,
le aziende devono affrontare sfide complesse

Reportistica e controllo di gestione
Rafforzamento patrimoniale
Integrazione funzionale, operativa e gestionale

Queste sono le priorità

Quali sono le principali sfide per gli operatori del settore?

Patrimonio Netto e Capitale

- ▶ La mia azienda ha **capitale adeguato** rispetto ai rischi di mercato che stiamo fronteggiando?
- ▶ La **dimensione** del mio business è tale da consentirmi di non soccombere di fronte a eventi inattesi?
- ▶ Ho un modello operativo sufficientemente strutturato da poter consentire di **attrarre eventuali capitali** esterni con adeguati ritorni?
- ▶ Ho ragionato sulla opportunità di **integrarmi** con altre aziende per raggiungere una **massa critica** sufficiente a garantire una maggiore sicurezza?
- ▶ Ho struttura e mezzi tali da poter accedere al **debito bancario e per partecipare a gare pubbliche e private**?

Backlog, pipeline, Book-to-bill

- ▶ Come gestire il **rischio di slow-down** sulle **commesse strategiche**?
- ▶ Come preservare il flusso di **nuove commesse** e **nuovi ordini**?
- ▶ Dove focalizzare gli **sforzi dell'ufficio gare**? A quali gare d'appalto partecipare?
- ▶ Come gestire i **claim attivi** e le **varianti contrattuali** nei confronti dei committenti?

Quali sono le principali sfide per gli operatori del settore?

Costi diretti & Gross margin

- ▶ Qual'è la situazione dei miei **cantieri**?
- ▶ Come monitorare i **budget di progetto** e rafforzare il **project control**?
- ▶ Come **garantire la continuità**?
- ▶ Come mantenere l'efficienza operativa rispettando le **restrizioni e le nuove regole**?
- ▶ Come quantificare l'impatto dello **smart-working sull'attività produttiva**?
- ▶ Comprendere la **digitalizzazione e l'automation need**

Spese generali & EBITDA

- ▶ Come ridurre il **costo del personale indiretto** senza impattare la produttività e la motivazione del personale? Come garantire la **retention delle figure chiave**?
- ▶ Come gestire efficientemente le **spese generali** e ridurre l'incidenza sui ricavi?
- ▶ Come avviare una **ri-negoziazione dei principali contratti**? **Contratti flessibili** con i fornitori?
- ▶ **Light asset footprint**?
- ▶ Value **chains** vs. value **networks**?
- ▶ Liquid workforce, **contratti di lavoro flessibili**?

Quali sono le principali sfide per gli operatori del settore?

Supply chain

- ▶ Qual'è l'impatto dello slow-down produttivo sulla mia **catena di fornitura**?
- ▶ Chi sono i miei **fornitori strategici**? Come sono **impattati dalla crisi**?
- ▶ Come sono impattati i miei **subcontractor** dalla crisi?
- ▶ Qual è il mio rischio di **claim passivi**?
- ▶ Chi **sopravviverà**? Qual è il **rischio nel mio portafoglio**?
- ▶ Come posso migliorare la **diversificazione del rischio**?
- ▶ Come diversificare il **rischio sui cantieri**?
- ▶ Quali **stock** tenere? dove?
- ▶ Come migliorare il mio **setup logistico**?

Working capital & cash

- ▶ Quali sono le mie **previsioni di cassa di breve termine**? Che aspetto ha il mio **short-term cash flow**?
- ▶ Quali sono le **aree principali di incertezza / vulnerabilità**?
- ▶ Come prevedere delle **contingency di sicurezza**?
- ▶ Come gestire in maniera efficiente il mio **working capital**? Che margini ho per ri-negoziare **termini di incasso e pagamento più favorevoli**?
- ▶ Come **gestire il rischio**?
- ▶ Come **monitorare la performance**?
- ▶ Come **centralizzare la gestione della cassa**?

L'importanza della pianificazione e del monitoraggio

Elementi essenziali

Finalità del Modello

- ▶ Strumento di **pianificazione integrata** che consenta di analizzare e valutare i risultati delle commesse e sistematizzare in modo coordinato quattro prospettive fondamentali: (i) pianificazione operativa e relativi KPIs, (ii) Conto Economico Previsionale, (iii) Stato Patrimoniale Previsionale e (iv) Rendiconti Finanziari Prospettici sia civilistici che consolidati per le Società del Gruppo

Operative

- ▶ Consente la costruzione del Business Plan utilizzando un **approccio bottom-up** a partire da ciascuna singola commessa in portafoglio e/o da acquisire
- ▶ Consente di **stimare l'ammontare di debito e l'assorbimento di cassa per ciascuna commessa** (legandosi parametricamente ai carichi di magazzino, costi interni ed esterni di commessa, tempistiche di pagamento e aliquote IVA, impatti dei cambi)
- ▶ Consente il **monitoraggio dei dati** elaborati dalle singole funzioni aziendali tramite una serie di checks volti ad individuare eventuali sfasamenti e criticità

Controllo di gestione e pianificazione

- ▶ Rappresenta uno **strumento di controllo interno** che fornisce una view olistica della commessa, utile per riflessioni di carattere gestionale e di controllo
- ▶ La possibilità di modificare gli input del modello consente di **simulare ed analizzare l'impatto di eventuali azioni/politiche** che la Società potrebbe intraprendere
- ▶ **Consente di avere una visione economica, finanziaria e patrimoniale sia delle commesse sia del Budget Piano costantemente aggiornata e condensata in un solo documento elettronico**

Negoziati (ove applicabile)

- ▶ Consente **l'analisi e la comprensione del profilo di cassa, incluso il "cash to complete"** di specifiche commesse, BU o dell'azienda nel suo complesso
- ▶ Contiene la modellizzazione di **analisi di sensitivity** utili nelle operazioni di Merger and Acquisition o nei processi decisionali/strategici dell'azienda
- ▶ Fornisce sinteticamente le **informazioni necessarie al processo decisionale** nel caso in cui si voglia cedere/dismettere uno specifico progetto/commessa



Contatti

Marco Daviddi
Partner
Marco.Daviddi@it.ey.com

Roberto Talotta
Partner
Roberto.Talotta@it.ey.com

[EY](#) | [Assurance](#) | [Tax](#) | [Transactions](#) | [Advisory](#)

About EY

EY is a global leader in assurance, tax, transaction and advisory services. The insights and quality services we deliver help build trust and confidence in the capital markets and in economies the world over. We develop outstanding leaders who team to deliver on our promises to all of our stakeholders. In so doing, we play a critical role in building a better working world for our people, for our clients and for our communities.

EY refers to the global organization, and may refer to one or more, of the member firms of Ernst & Young Global Limited, each of which is a separate legal entity. Ernst & Young Global Limited, a UK company limited by guarantee, does not provide services to clients. For more information about our organization, please visit ey.com.

Ernst & Young LLP is a client-serving member firm of Ernst & Young Global Limited operating in the US.

© 2018 Ernst & Young LLP.
All Rights Reserved.