

DI ALDO NORSA

La tipologia di imprese che operano nell'edilizia privata è stata studiata in «Edilizia e Territorio» n. 11 con corredo di dati di bilancio e di informazioni societarie. Ecco ora l'esito di un "brainstorming" sulle loro strategie svoltosi a Milano, all'Ance Lombardia, il 28 marzo, su cortese invito del presidente, Luigi Colombo.

Il mercato nazionale

Trovare spazio di crescita per un'impresa di medie/grandi dimensioni nel mercato nazionale dell'edilizia privata è diventato sempre più difficile. Le barriere all'ingresso si sono abbassate, dopo anni e anni di scarse opportunità, e i prezzi sono sempre meno remunerativi, ovviamente con alcune felici eccezioni. Il mercato si concentra tra Roma e il Centro Nord, mentre il Centro Sud è sempre più sguarnito.

Inoltre le sinergie tra promozione immobiliare e lavori in conto terzi, che un tempo permettevano opportunità "anticicliche" sono diventate incerte da quando, nel 2008, trascinati dalla crisi Lehman Brothers sono entrati in crisi simultaneamente per la prima volta entrambi i settori.

Nel mercato nazionale le migliori opportunità di investimenti sono oggi nel commerciale (80 milioni di turisti all'anno sono un pubblico imponente di consumatori), nell'alberghiero, nel direzionale, nel sanitario... Nel secondo di questi settori non aver più, da dieci anni neanche una catena alberghiera nazionale fragilizza il rapporto domanda / offerta. In ogni caso ad attirare investimenti è soprattutto il polo Milano-Torino (un'ora di treno tra le due città).

Quanto all'edilizia abitativa la domanda di qualità è "a macchia di leopardo" e il piano "ecobonus" interessa imprese piccole e locali. E i prestigiosi grattacieli (per uffici e per residenze) con i quali si sono ridisegnate parti di città? Dopo dieci anni esaltanti si attende che la tipologia sia "sdoganata" in funzione della rigenerazione urbana. Mentre le prospettive di domanda aggiuntiva di edilizia per uffici in conseguenza di overflow di posti di lavoro da Londra ad altre città europee in conseguenza di Brexit è tutta – ma tutta – da verificare.

Il mercato italiano vs. l'internazionale

Dopo nove anni di crisi il mercato nazionale soffre non solo per poca fiducia da parte degli investitori ma anche per una cultura della committenza che non si è adeguatamente evoluta. Essa infatti non è pronta ad aggiudicazioni col parametro "value for money": più sofisticato dell'"offerta economicamente più vantaggiosa". Al contrario dal mercato pubblico è inspiegabilmente mutuato il massimo ribasso: una roulette russa che genera effetti "lose-lose" anziché "win-win". Inspiegabilmente perché sarebbe interesse della committenza privata ottenere il miglior prezzo per la miglior qualità: allo scopo di minimizzare i costi del ciclo di vita, o di massimizzare il valore se indirizzata a polo in vendita.

E se si ricorre a contratti Ppp l'impresa rischia se le controparti pubbliche sono inaffidabili, anche perché un contratto di durata è spesso più intrigante di uno a breve termine (di sola costruzione). Infine l'interesse a crescere con operazioni M&A in un mercato di prevalente piccola taglia non è dimostrato, almeno finché non si aprano prospettive di aggregazione anche tra committenti. Nel campione di imprese esaminato l'unico caso è quello di Neocos (rappresentata al tavolo da Ceruti Lorenzo che aveva affittato il ramo d'azienda di Lis, che a sua volta aveva acquistato nel 2012 il settore appalti dalla liquidazione dell'impresa Rosso). Una vicenda che non sembra produrre crescita sostenibile.

Come affrontare l'estero

Il mercato internazionale, selettivamente, è un must (strano si debba ancora una volta ribadirlo). All'incontro milanese del 28 marzo le testimonianze di maggior successo all'estero le hanno portate Giorgio Cassina (Pizzarotti) e Umberto de Eccher in rappresentanza di grandi imprese che hanno iniziato a esportare infrastrutture e solo successivamente edilizia. Con questi percorsi. Pizzarotti nei cinque continenti (con crescita a due cifre in Usa e una recente alleanza in Australia con il secondo maggior gruppo immobiliare, Rf Holdings), Rizzani De Eccher in Russia, da trentatré anni presente con Codest International (ma anche Croazia, Eau, Lussemburgo, Madagascar, Messico, ...).

I segreti di questi risultati sono: pianificazione mirata, investimenti nel medio-lungo termine, partnership con imprese locali e capacità di adattamento ai Paesi senza imporre un modus operandi. E' invece da escludere assolutamente il "mordi e fuggi". Ancora tra le grandi imprese, Inso, che dal 2012 fa parte di Condotte ma dal 1976 operava in ambito Eni e poi General Electric, tramite Nuovo Pignone, (quindi con una cultura intrinsecamente internazionale) è presente stabilmente in 13 Paesi. Non solo realizzando ospedali ma anche edifici sfidanti quali la torre Zlota 44 progettata da Daniel Libeskind a Varsavia. Secondo



Luca Di Sciullo l'esperienza della finanza di progetto negli ospedali è non meno positiva all'estero che in patria per chi, come Inso, può fornire servizi specialistici (tramite la società Sof).

Quanto a Cmc, la più grande e più internazionalizzata delle cooperative, presidia il mercato dell'edilizia privata, soprattutto in Africa (dove è l'impresa italiana più radicata) non è esperienza di oggi. Secondo Marco Poncetta la selettività è d'obbligo: i clienti da privilegiare sono quelli che si mostrano più accorti limitando gli inviti ai soggetti che hanno le migliori referenze.

Terminando l'esame delle maggiori imprese esportatrici, Salini Impregilo e Astaldi non hanno certo come loro priorità l'edilizia privata: la prima perché vi ha perso abbastanza nella gestione pre-Salini, ritrovando smalto solo ora (con il Centro Culturale Stavros Niarchos di Atene), Astaldi perché si concentra quasi esclusivamente in ospedali ma con formule di concessioni che hanno aggravato il suo indebitamento. Quanto alle due imprese più attive nei tall buildings, Cmb vanta, nelle parole di Roberto Berti, in Italia gli ultimi tre contratti nel nuovo e nel recupero "su piazza" e ha un piano triennale per l'estero che punta sul know how ospedaliero. Colombo Costruzioni, forte di una posizione finanziaria netta attiva, è oggi pronta a internazionalizzarsi dopo una lunga (e riservata come è nello stile dell'impresa) attività di prospezione dei mercati.

Tra le imprese più piccole (che operano solo in Italia), Alessandro Gilardi lamenta di essere nel cuneo tra committenti, Sgr con business plan ostinatamente intoccabili e subappaltatori comunque da remunerare per non distruggere una filiera che – secondo Angelo Majocchi dell'impresa Nessi & Majocchi – sarebbe difficile ricostruire.

L'insostenibilità dei prezzi preoccupa anche Attilio Navarra (Italiana Costruzioni) che pur ha una soddisfacente nicchia nel restauro monumentale. Secondo Francesco Percassi per crescere bisogna investire: e questo vale in particolare per imprese che abbiano separato (come la sua nel 2011) l'immobiliare e il conto terzi. Il rischio di una sottostima dei costi da parte degli architetti nel formulare i progetti è segnalato da Patrizia Malatesta (Cassina).

Infine Edoardo De Albertis (Borio Mangiarotti) porta un po' di ottimismo. Dall'osservatorio di un'impresa diversa da quelle che siedono intorno al tavolo perché realizza tre quarti del fatturato come developer, dopo otto anni devastanti si vede una piccola ripresa del mercato.